

Uniwersytet Wrocławski
Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych

Celina Strzelecka

**Aranżowanie temporalności:
kulturowe praktyki zarządzania
czasem**

Rozprawa doktorska
napisana pod kierunkiem
dr hab. Jarosława Syrnyka, prof. Uniwersytetu
oraz promotora pomocniczego dr. Michała Mokrzana

Wrocław 2022

Tacie

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1. Konceptualizacje czasu społecznego	18
1.1. Szkoła durkheimowska a czas społeczny	18
1.2. Binarne koncepcje czasu w antropologii	21
1.3. Badania budżetów czasu	26
1.4. Krytyczne studia nad czasem	28
1.5. Badania neoliberalizmu i pracy w Polsce	35
Rozdział 2. Przeobrażenia sposobów rozumienia czasu społecznego w kulturze Zachodu ..	39
2.1. Przedkapitalistyczne początki	39
2.2. Kapitalistyczne reżimy czasu pracy	41
2.3. Utowarowienie czasu	47
2.4. Kolonizacja czasu	49
2.5. Kompresja czasu i przestrzeni	52
2.5.1. Ciężka nowoczesność	53
2.5.2. Lekka nowoczesność	54
2.5.3. Just in time	55
2.6. Czas postlinearny	57
2.6.1. Czas puentylistyczny i multitasking	58
2.6.2. Rozszerzona terażniejszość i karta kredytowa	60
2.6.3. Czas momentalny i hologram	62
2.6.4. Czas sieciowy i internet	63
2.6.5. Kapitalizm kognitywny i media społecznościowe	65
2.7. Neoliberalne przekształcenie czasu	67
Rozdział 3. Proces badawczy i podejście metodologiczne	74
3.1. Trzy etapy gromadzenia i analizy danych	74
3.2. Analiza danych zastanych	75
3.3. Obserwacja uczestnicząca	76
3.4. Charakterystyka szkoleń	77
3.5. Wywiady pogłębione	80
3.6. Dobór próby	81
3.7. Miejsce badań	83
3.8. Kodowanie	83
3.9. Kwestionariusz badań wywiadów pogłębionych	84
Rozdział 4. Czasowe hierarchie społeczne	87
4.1. Ubóstwo czasu	88
4.2. Ubóstwo czasu w świecie cyfrowej obfitości	97
4.3. Zawłaszczanie czasu snu	104
4.4. Władcy czasu	108
4.5. Nowoczesne niewolnictwo	109
4.6. Czas bez sensu	114
4.7. Różne ceny czasu	119
Rozdział 5. Gra o czas	128
5.1. Korporacyjny reżim czasu pracy – dailies i sprints	128
5.2. Cyfrowy monitoring	131
5.3. Techniki samowyzysku	138

5.3.1. Technika pierwsza: przysiady	141
5.3.2. Technika druga: zakładanie butów.....	143
5.3.3. Technika trzecia: uporządkowanie przestrzeni i spacer	144
5.4. Strategie i formy oporu	146
5.4.1. Niezgoda na myślenie o czasie przez pryzmat pieniądza	147
5.4.2. Gwiazdkowanie i udawane spotkania.....	150
5.4.3. Przerwa na papierosa	151
5.4.4. Czytanie książek	152
5.4.5. Odwetowe odwlekanie snu	153
5.4.7. Drzemka.....	155
Rozdział 6. Kulturowe praktyki zarządzania czasem nauczane w ramach szkoleń	157
6.1. Zarządzanie czasem czy zarządzanie sobą w czasie?	160
6.2. Neoliberalne techniki umysłowe.....	164
6.2.1. Ekonomia czasu życia w zgodzie z zasadą Pareta 80/20.....	165
6.2.2. Kształtowanie czasu za pomocą macierzy Eisenhowera	168
6.2.3. Przyspieszenie czasu za pomocą prawa Parkinsona	171
6.3. Neoliberalne techniki ciała	175
6.3.1. Ujarmianie czasu za pomocą krzywej wydajności	176
6.3.2. Kontrolowanie siebie za pomocą rytmu Pomodoro.....	177
6.4. Krytyka szkoleń	180
Rozdział 7. Aranżowanie temporalności za pomocą aplikacji.....	187
7.1. Paradoks pierwszy: pamiętanie pamiętania	190
7.2. Paradoks drugi: planowanie planowania	197
7.3. Paradoks trzeci: przyspieszanie przyspieszenia.....	204
Podsumowanie	211
Zakończenie. Ku ekologii czasu, perspektywie postwzrostu i urzeczywistnianiu Uchronii	216
Aneks 1. Spis respondentek i respondentów.....	227
Aneks 2. Kwestionariusz wywiadów	233
Bibliografia	236

Wstęp

Użyte w tytule dysertacji sformułowanie „aranżowanie temporalności” oznacza praktykę polegającą na tym, że „ludzie używają czasu, aby tworzyć, kształtować i porządkować swoje światy” (Adam, Whipp, Sabelis 2002: 1). Słowo „aranżowanie” odnosi się do procesu komponowania, projektowania, przekształcania oraz kontroli. Natomiast słowo „temporalność” nawiązuje do sposobu postrzegania i doświadczania czasu. Aranżowanie temporalności jest więc rozumiane jako konstruowanie czasu w rzeczywistości społecznej, a więc działanie podejmowane celem przekształcenia rytmu własnego życia w kontekście rytmu życia społecznego i instytucjonalnego. W badaniach nad aranżowaniem temporalności podkreśla się, że czas jest kształtowanym w procesie interakcji konstruktem społecznym (Tarkowska 1992: 23), zjawiskiem społecznym (Banaszczyk 1981), strukturą głęboko zakorzenioną w kulturze (Pawelczyńska 1986: 121), obowiązującym w danej społeczności porządkiem społeczno-temporalnym [ang. *socio-temporal order*] (Zerubavel 1979: 107), a nawet, jak twierdzi Edward Hall (1999; 2001), skrytym systemem życia społecznego, kulturowego i osobistego, który zapewnia podstawę dla ukrytych wartości wpływając na zachowania i logikę działania. Pisząc o czasie (będącym synonimem temporalności) mam na myśli czas społeczny. Według Elżbiety Tarkowskiej czas społeczny to:

(...) wzory zachowań temporalnych i wyobrażenia czasu (czyli trwania, zmiany, następstwa), jest to czas wspólny dla zbiorowości, to znaczy: wytworzony przez tę zbiorowość w procesie interakcji między jej członkami; przeżyty, zinternalizowany przez poszczególnych członków zbiorowości; zinstytucjonalizowany, złożony z obyczajów, norm, wartości, tworzący strukturę symboliczną; pełniący funkcje poznawcze i komunikacyjne, integracyjne i porządkujące, będący środkiem regulacji życia zbiorowego (Tarkowska 1987: 130).

To, w jaki sposób aranżujemy czas, stanowi swego rodzaju „politykę czasu” [ang. *politics of time*] (Banerjee 2006; Bryson 2007), wpływającą na nasze podejście do mediów, pracy, organizacji, ruchów społecznych, technologii, sfery publicznej, przestrzeni społecznych, polityki tożsamości, płci i środowiska. Czas stanowi nie tylko uzasadniony przedmiot zainteresowania polityki czasu, którą Sarah Sharma (2013) określa mianem chronopolityki [ang. *chronopolitics*], ale jest wręcz narzędziem walki politycznej (Hutchings 2008), walki o sposób kształtowania się opartych na hierarchii i stosunkach władzy bilansów czasowych, które wynikają z wykonywanej pracy, sytuacji majątkowej,

wykształcenia i kapitału kulturowego, sytuacji rodzinnej, płci i wieku poszczególnych jednostek.

Dominujące obecnie w kulturze Zachodu sposoby aranżowania temporalności wykształciły się wraz z neoliberalną logiką, wedle której czas pojmowany jest w kategoriach zasobu. Czas został więc sprowadzony do kategorii ekonomicznej, a także jest pojmowany jako narzędzie organizacji pracy. Czas stał się przedmiotem studiów nad zarządzaniem, na podstawie których dokonuje się prób jego regulacji, kontrolowania i optymalizacji. Próbom tym przyświeca ideał wydajności, który stał się jednym z najistotniejszych wartości organizacyjnych kultury euro-atlantyckiej, wyznającej kult produktywności i toczonej obsesją na punkcie efektywnego wykorzystania każdej minuty. Ten sposób aranżowania czasu w późnym kapitalizmie dokonuje się m.in. za pośrednictwem kulturowych praktyk zarządzania czasem takich jak:

1. szkolenia, wykłady, czy też tzw. webinary (internetowe seminaria) prowadzone przez ekspertów od efektywności i rozwoju osobistego;
2. metody, narzędzia i techniki zarządzania czasem, mające kształtować odpowiedni stosunek do czasu, które przekonują, że dzięki nim łatwiej jest osiągnąć sukces, bogactwo i szczęście;
3. nowe technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) [ang. *information and communication technologies*], takie, jak: aplikacje na smartfony, cyfrowe planery i kalendarze, mające wspomagać organizację czasu.

Tego rodzaju charakterystyczne dla późnego kapitalizmu kulturowe praktyki aranżowania temporalności, będące przedmiotem badań zrealizowanych na potrzeby niniejszej dysertacji, kształtują powszechnie obowiązujące rozumienie czasu. W swoich badaniach analizuję treść i charakter nauczanych w ramach szkoleń praktyk aranżowania temporalności. Koncentruję się na tym, w jaki sposób technologie zarządzania i organizacji czasu wpływają na doświadczenia i zachowania jednostek. Swoje rozważania opieram o dane zebrane w trakcie etnograficznych badań terenowych przeprowadzonych w latach 2019-2020, w ramach projektu *Aranżowanie temporalności: kulturowe praktyki zarządzania czasem* [ang. *Choreography of temporality: cultural*

practices of time management]¹. W ramach badań przeprowadziłam obserwację uczestniczącą w trakcie trzech szkoleń z zarządzania czasem (o czym szczegółowo piszę w rozdziale 2.). Obserwacja uczestnicząca została poprzedzona analizą danych zastanych, w tym wypadku treści podręczników samopomocowych i materiałów szkoleniowych na temat zarządzania czasem. Ostatnim etapem badań było przeprowadzenie 60 wywiadów jakościowych z przedstawicielami różnych zawodów o odmiennym stylu pracy. Wykorzystanie badań etnograficznych pozwoliło nie tylko na poznanie sposobów myślenia o czasie, ale również kulturowych praktyk zarządzania czasem – działań, poprzez które jednostki wypracowują własne strategie umożliwiające im funkcjonowanie we współczesnej kulturze pośpiechu, efektywności, niedoczasu i przepracowania (Honoré 2011; Leccardi 2007).

W dysertacji korzystam między innymi z dorobku teoretycznego Michela Foucaulta (2011, 2010), ujmującego neoliberalizm „nie jako teorię ekonomiczną lub jako ideologię polityczną, lecz jako specyficzną sztukę przewodzenia ludziom, która zorientowana jest na ludność jako nową postać polityczną i dysponuje ekonomią polityczną jako techniką interwencyjną” (Lemke 2010: 55). Neoliberalne urządzenie – jak pisze Michał Mokrzan również odwołujący się do koncepcji francuskiego filozofa – „cechuje sposób rządzenia jednostkami na wzór przedsiębiorstwa” (Mokrzan 2019: 25). Kulturowe praktyki zarządzania czasem rozpatruję przez pryzmat neoliberalnego typu urządzania [ang. *governmentality*, franc. *gouvernementalité*] (Foucault 2010)², rozumianej jako specyficzny sposób organizowania relacji społecznych, oparty na racjonalności rynkowej i zarządzaniu jednostkami na wzór podmiotów rynkowych³.

¹ Grant 2017/27/N/HS3/00479 został zrealizowany w ramach programu „Preludium” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki. Opiekunem projektu jest dr Michał Mokrzan.

² Foucaultowskie pojęcie rządomości zostało rozwinięte przez Nikolasa Rose (1999), Mitchella Deana (1999), Collina Gordona (1991), Barry’ego Hindess (1996), Aihwa Ong (2006), Stephena Colliera (2009) i Elisabeth Dunn (2008).

³ W neoliberalnej rządomości jednostki rozwijają swą ekonomiczną racjonalność *homo economicus* „jako przedsiębiorcy samego siebie” (Foucault 2011: 9). Neoliberalna jednostka kształtuje w sobie „zdolność do kalkulacji zysków i strat oraz przyjmuje całkowitą odpowiedzialność za swoje powodzenie, czyli maksymalizację zysków rozumianych jako posiadanie dóbr materialnych oraz inwestowanie w siebie samego, powiększanie własnego kapitału rozwojowego” (Michałowska 2013: 59). To sam człowiek „przyjmuje znaczenie towaru czy kapitału, o który należy dbać oraz sprawnie i ekonomicznie nim zarządzać. Im bardziej przedsiębiorczy, elastycznie dostosowujący się do zmian, a także wydajny w swej pracy jest człowiek, tym bardziej cennym staje się kapitałem ludzkim” (Ibidem). Mechanizmy *gouvernementalité* budują neoliberalną tożsamość jednostek i wytwarzają właściwy późnkapitalistycznej logice „stosunek do siebie, do innych osób oraz do świata” (Szczygieł 2016: 37).

Mechanizmy *gouvernementalite* budują neoliberalną tożsamość jednostek i wytwarzają właściwe neoliberalnej logice podejście do czasu. Neoliberalny typ urządzania realizuje się za pośrednictwem kulturowych praktyk zarządzania czasem (a więc złożonych zestawów mechanizmów, technologii, zespołu technik racjonalizacji pozwalających na konstruowanie się jednostek).

Bliskie jest mi również nieredukcjonistyczne podejście Aihwy Ong (2006; 2007: 3–8), ujmujące neoliberalizm jako mobilną technologię rządu „wolnymi podmiotami”, niezwykle plastyczny i mobilny system zarządzania ludźmi, dążący do tego, by na skutek jego internalizacji sami sobą zarządzali. Tak rozumiany neoliberalizm stanowi sposób „zarządzania przez wolność” [ang. government through freedom] (Rose 1999: xxiii), który „wręcz wymaga od ludzi, aby byli wolni i samorządni w różnych dziedzinach codziennego życia – zdrowiu, edukacji, biurokracji” (Gądecki 2017). Uczy jednostki, jak zarządzać sobą i stać się przedsiębiorcami, „wolnymi” aktorami kształtującymi swe życie poprzez świadome wybory życiowe. Według Ong neoliberalizm pisany przez małe „n” łatwo dopasowuje się do danej sytuacji, wykształca się w różnych warunkach, łączy ze sobą konteksty globalne i lokalne, a także jest otwarty na nieoczekiwane rezultaty⁴. To właśnie szczególna zdolność neoliberalizmu do adaptacji i asymilacji różnorodnych treści do swej logiki spowodowała, że stał się „dominującą ideologią globalnego kapitału” (Potulicka 2011: 234), „odnoszącym sukcesy projektem totalnym” (Gądecki 2017).

Jednym z przykładów asymilacji neoliberalnej racjonalności do lokalnej specyfiki jest transformacja społeczno-ekonomiczna, która dokonała się w Polsce po 1989 roku. Wiążące się z nią przeobrażenia dotyczyły także sfery mentalnej, w tym postrzegania czasu (Koczanowicz 2009, Borowiec 2013). Powstały nowe, neoliberalne reżimy czasu, wspierające wzrost tempa życia i pracy. Jako społeczeństwo doby informacji Polacy zaczęli powielać amerykańskie i zachodnioeuropejskie wzorce. Jak twierdzi Elizabeth Dunn (2008), Polska po upadku reżimu komunistycznego otworzyła się na nowy model społeczno-gospodarczy, wprowadzając nowe formy dyscypliny znane pod postacią neoliberalnej rządomyślności. Z wielkim entuzjazmem zaczęto realizować idee neoliberalizmu, a proces ten posunął się znacznie dalej, niż oczekiwała większość

⁴ Naomi Klein (2008: 24–25) uważa neoliberalizm za ideologię-kameleona, która stale zmienia swoją nazwę i tożsamość i posiada strategiczną zdolność adaptacji do kontekstów lokalnych umożliwiającą uzyskiwanie optymalnych korzyści.

analityków (Appel, Orenstein 2016). W prezentowanej pracy przyglądam się temu, jak społeczeństwo postkomunistycznej Polski zostało podporządkowane nowoczesnemu modelowi neoliberalnemu, szczególnie zaś temu, w jaki sposób przyswoiło ono neoliberalne wzorce dotyczące czasu. Wpisuję się tym samym w tradycję badawczą znaną jako antropologia neoliberalizmu (Burszta, Jezierski, Rauszer 2016; Ozimek 2016; Wacquant 2012), dążącą do opisu tego, „w jaki sposób neoliberalizm kształtuje stosunki społeczne, jak buduje swoistą kulturę oraz w jaki sposób podmioty i jednostki się rozpoznają w jej ramach” (Burszta, Jezierski, Rauszer 2016: 13). Prowadzone w pracy rozważania sytuują się w ramach antropologii neoliberalnego postsocjalizmu, której badania odgrywają ważną rolę w rozważaniach na temat ekspansji współczesnego wcielenia kapitalizmu na obszary dawnego bloku komunistycznego (Buchowski 2017).

Celem dysertacji nie jest więc poznanie natury czasu, lecz próba zrozumienia sposobów działania, myślenia i mówienia o nim w odniesieniu do wartości neoliberalnych i dominującego aktualnie w Polsce modelu ekonomicznego. Uwzględniając lokalny charakter przedstawionych w dysertacji danych, dokonuję szczegółowej i zarazem krytycznej analizy obecnego w Polsce stosunku do czasu wytwarzanego pod kątem neoliberalnych wartości. Rozważania zawarte w pracy sytuują się w nurcie społeczno-kulturowych studiów nad czasem [ang. *the study of time*] i zwrotu temporalnego [ang. *temporal turn*], który dokonuje się w naukach społecznych i humanistycznych od lat 90. XX wieku (Hassan 2010a). Ten kierunek badań – osadzony w kontekście późnego kapitalizmu – jest charakteryzowany jako nowa perspektywa badawcza obecna w naukach społecznych i humanistycznych, przywiązująca dużą wagę do znaczenia czasu przy opisie i interpretacji zachodzących współcześnie zjawisk społecznych. Swoje rozważania koncentruję wokół takich zagadnień i kategorii jak władza, technologia i praca, ponieważ to głównie te elementy kształtują rytmy czasu społecznego późnego kapitalizmu (Hassan 2009). W dysertacji próbuję zrekonstruować choćby fragmentaryczny obraz władzy jednostek nad czasem w kontekście wykonywanej przez nie pracy, odnosząc się do współczesnego ustroju społeczno-ekonomicznego, szczególnie do coraz powszechniejszych elastycznych form zatrudnienia.

Bardzo przydatna dla zrozumienia rzeczywistego wpływu technik zarządzania czasem na jednostkę i społeczeństwo okazuje się perspektywa mikrofizyki władzy [ang.

microphysics of power] (Foucault 2009), mechanizmów obecnych w codziennych ludzkich zachowaniach, które sprawiają, że działające podmioty zachowują ciągłą samokontrolę. Stosowanie kategorii Foucaulta, takich jak mechanizmy samodyscyplinowania [ang. *self-disciplin*], „tworzenia siebie” [ang. *self-creation*], praktyka rządzenia sobą [ang. *the practice of self-governance*] (Foucault 2018), objawia reżimowy charakter kulturowych praktyk zarządzania czasem, które są traktowane w prezentowanym tu ujęciu jako „materializacja neoliberalnych technologii urzędowania” [ang. *neoliberal technology of governmentality*] (za: Mokrzan 2019: 17). Kategorie te są szczególnie przydatne do identyfikacji tzw. reżimów czasu [ang. *time regimes*], będących sposobami sprawowania kontroli nad temporalnością poszczególnych jednostek lub grup społecznych w postaci strategii nacisku ze strony władzy (Pickering 2004; Sabelis 2007). Funkcją reżimów czasu jest doprowadzenie jednostek do internalizacji określonych sposobów myślenia o czasie i aranżowania temporalności. Narzucone reżimy czasu wpływają nie tylko na swobodę mówienia i myślenia, ale również na zachowanie i działanie. Wyznaczają jednostkom, kim można być i w jakich rytmach czasowych można się poruszać. Określają zakres postaw, działań i idei uznawanych przez społeczeństwo za słuszne, rozsądne i racjonalne. Reżimy czasu okazują się więc narzędziem konstrukcji i kontroli podmiotów społecznych. Koncentrując się na analizie technik dyscyplinarnych opartych na kulturowych praktykach zarządzania czasem staram się zrozumieć i opisać sposób, w jaki za ich pośrednictwem zachodzi internalizacja, rozpowszechnianie i reprodukcja logiki neoliberalizmu.

Na kulturowe praktyki zarządzania czasem wpływają dwie przeciwstawne siły, wytwarzające coś, co określam mianem paradoksów czasu (a ściślej: postrzegania i aranżowania czasu). Z jednej strony jednostki przyswajają różne związane z zarządzaniem czasem techniki, szkolenia i technologie, spodziewając się zwiększyć w ten sposób wymiar swojej wolności (choćby poprzez spowolnienie tempa życia czy lepsze panowanie nad czasem). Z drugiej strony te same techniki, szkolenia i technologie same w sobie stanowią reżimy prowadzące do zniewolenia czasu jednostek (i przyspieszenia tempa życia oraz utraty panowania nad czasem)⁵. Wewnętrzna

⁵ Z podobnym rodzajem napięcia mamy do czynienia na gruncie liberalnej praktyki rządzenia, w ramach której wedle Foucaulta „z jednej strony trzeba wytwarzać wolność, jednak sam ten gest powoduje, że –

sprzeczność polega na tym, że jednostki, korzystając ze szkoleń, technik i technologii zarządzania czasem, próbują uwolnić się od negatywnych konsekwencji związanych z „przyspieszeniem społecznym”, którego jednym z najbardziej wymownych i zdumiewających przejawów jest „spektakularna epidemia «braku czasu», która opanowała (zachodnie) społeczeństwa nowoczesne” (Rosa 2020: 37)⁶. Wpadają tym samym w sytuację, którą Hartmut Rosa w wywiadzie z Michałem Kaczmarczykiem i Tomaszem Szlendakiem określił jako „błędne koło przyspieszenia”:

Wynalazki techniczne wzmagają zmianę społeczną, a wysoki poziom przemian społecznych wytwarza uczucie, że musimy być coraz bardziej zabiegani tylko po to, by zachować nasze miejsce w świecie, napędzają więc tempo życia. Gdy jednak mamy uczucie, że zaczyna nam brakować surowca, jakim jest czas, żądamy przyspieszenia technicznego [lub też szkoleń i technik zarządzania czasem – C.S.], aby odzyskać utracone zasoby czasu (pociąg ma jechać szybciej, komputer ma szybciej pracować itp. [a my mamy pracować skuteczniej, szybciej i wydajniej – C.S.]). W ten sposób znajdujemy się znów w punkcie wyjścia błędnego koła przyspieszenia (Kaczmarczyk, Szlendak 2010: 243).

Przedstawione w pracy badania ukazują, w jaki sposób jednostki usiłują wykorzystywać narzędzia zarządzania czasem celem minimalizacji negatywnych skutków rozwarstwienia czasu (Eriksen 2003: 47; Giddens 2012: 253–256) (zjawisko to, które opisuję w rozdziale 3, jest konsekwencją zmian społecznych związanych z konsumpcjonizmem, neoliberalizmem, postmodernizmem, prędkością życia i tempem rozwoju nowych technologii). Jednak szkolenia, techniki i technologie dotyczące zarządzania czasem ugruntowują w społeczeństwie neoliberalne wartości, takie jak urynkowanie, indywidualna odpowiedzialność, elastyczność i efektywność, okazując się być tym samym kolejną formą kontroli jednostek. Stanowią mechanizm władzy wpływający na sposób odczuwania czasu, wzbudzający w jednostkach poczucie obowiązku produktywności i efektywności. Techniki, nauczane w trakcie szkoleń i dostępne między innymi w postaci aplikacji do zarządzania czasem, wytwarzają przymus samokontroli i czynią ich użytkowników strażnikami samych siebie. Jednostki uczestniczą w praktykach zarządzania czasem, które w rzeczywistości są neoliberalną strategią

z drugiej strony – narzuca się ograniczenia, procedury kontroli i przymusu, rozmaite sankcje itd.” (Foucault 2011: 87). Mamy więc do czynienia z zarządzaniem wolnością, czyli kształtowaniem „warunków, pod jakimi można w ogóle być wolnym”.

⁶ Już w 1999 roku James Gleick samym tytułem swojej książki – *Faster: The Acceleration of Just About Everything* – wskazywał, że w społeczeństwach zachodnich mamy do czynienia z „przyspieszeniem niemal wszystkiego” (polskie wydanie Gleick 2003).

władzy, prowadzącą do ujarzmiania Ja⁷. W pracy ukazuję, jak treści związane z zarządzaniem czasem, będące wytworem władzy, wytwarzają złudne poczucie wolności dysponowania własnym czasem, w rzeczywistości nierzadko prowadząc jednostki do kolejnej formy zniewolenia.

Pokazuję również, w jakich sytuacjach dochodzi do kontestacji neoliberalnej logiki działania związanej z czasem i w jakiej formie podejmuje się próby wyjścia poza dominujący dyskurs neoliberalny, będący „pewnym programem normatywnym, czyli zbiorem zasad, norm i wartości o zasięgu globalnym” (Michałowska 2013: 13). Wskazuję na momenty, w których poszczególni aktorzy społeczni podejmują próby nieposłuszeństwa wobec dominującego dyskursu i wypracowują strategie oporu wobec reżimów czasu. Problemetyzując neoliberalne technologie zarządzania czasem, kontynuuję tradycję krytycznych studiów nad czasem [ang. *critical time studies*] (Huebener 2015; Newspeak 2014; Bastian 2014), w ramach których bada się różne przejawy oporu wobec narzuconych, dominujących i restrykcyjnych form czasu społecznego. W wielu momentach w moich wnioskach nie unikam również oceniającego i wartościującego podejścia, ponieważ zgadzam się z twierdzeniem polskiego antropologa Michała Rauszera, który w wywiadzie prowadzonym przez Piotra Kędziorka stwierdził, że „jeżeli zaczniemy opisywać neoliberalizm w kategoriach neutralnych naukowo, to nie opiszemy jego istoty” (Kędziorek 2016). Mimo iż mamy do czynienia z nieustannym rozwojem dostępnych narzędzi i technik zarządzania czasem oraz coraz większą ilością szkoleń, a także coraz nowszymi aplikacjami, to zwykle są one omawiane jedynie w celu prezentacji strategii mających na celu poprawę wydajności w systemach przemysłowych i korporacyjnych (Claessens i.in. 2007). W naukach społecznych i humanistycznych brakuje krytycznych opracowań dotyczących jakościowej analizy szkoleń, metod, technik, narzędzi i aplikacji do zarządzania czasem i ich implikacji. Trudno też wskazać literaturę dotyczącą tego tematu, w której autorzy powoływaliby się na dane zebrane podczas badań empirycznych – obserwacji i wywiadu etnograficznego.

⁷ Ujarzmianie to termin stworzony przez Foucaulta (2020b: 102), będący grą słów wskazującą na fakt, że „ludzka jaźń jest wtórna wobec systemów władzy, które ją wytwarzają poprzez ujarzmianie ciał – «ja» bierze się z ujarzmiania ciał polegającego na produkcji jaźni, podmiotowości, duszy człowieka poprzez objęcie go reżimem dyscyplinarnym” (Dominiak 2012: 255). Używam go dla oznaczenia zbioru praktyk prowadzących do poddania określonych działań i ich rezultatów władzy szczególnych norm neoliberalnej logiki.

Moje badania, skupiające się na oddziaływaniu wspomnianych technik na praktykę społeczną, wyrastają więc z dążeń do uzupełnienia tego obszaru wiedzy. Mam nadzieję, że przyczynią się one do choćby częściowego odkrycia i uświadomienia kolejnego typu ukrytych mechanizmów władzy, które podtrzymują hegemonię neoliberalizmu.

Jedną z moich intencji badawczych jest defamiliaryzacja [ang. *defamiliarization*] kapitalistycznej i neoliberalnej logiki myślenia o czasie, sprowadzającej czas do wartości ekonomicznej (Marcus, Fisher 1986: 137–138; Fernandez, Herzfeld 1998: 99; por. Kuligowski 2016; Mokrzan 2019: 32)⁸. Podążam tu za stwierdzeniem Valerie Bryson (2016: 102), która uważa że „sposoby, w jakie czas jest wykorzystywany, wartościowany i doświadczany, nie są ani bezdyskusyjne, ani naturalne. Raczej odzwierciedlają i podtrzymują głęboko zakorzenione wzorce władzy i nierówności”. Trudne do zakwestionowania współczesne podejście do czasu wynika przede wszystkim z siły oddziaływania neoliberalnej logiki, która, jak podkreśla Michał Buchowski, „adaptuje się w wielu zakątkach świata i w różnych środowiskach społecznych; przekracza granice i przesywa struktury społeczne; przenicowuje myślenie i wnika w życie codzienne” (Buchowski 2017: 23). „Dla wielu z nas” staje się „integralnym elementem «zdrowego rozsądku», za pomocą którego tłumaczymy sobie i pojmujemy świat, i którym się kierujemy w życiu” (Harvey 2008: 10). Neoliberalna logika tworzy iluzję, wedle której wytwarzane przez nią wyobrażenia czasu są odzwierciedleniem czasu „uniwersalnego”. Kulturowe praktyki zarządzania czasem wydają się być częścią szeroko pojętego neoliberalnego imaginarium [ang. *neoliberal imaginary*]⁹, a więc określonego zestawu wyobrażeń określających porządek świata, warunki podejmowanych działań, obowiązujące wartości i skorelowane z nimi społecznie legitymizowane pragnienia. Patrząc z perspektywy przyjmującej postawę nieufności wobec rzeczy, które wydają się oczywiste, problematyzuję kategorię czasu, która, jak twierdzi Elżbieta Tarkowska, „jak wszystkie kategorie myśli potocznej, z racji swej «oczywistości», «zwykłości»,

⁸ W pracy wskazuję na nieoczywistość rozumienia czasu zegarowego, specyficznej konstrukcji kultury zachodniej, który dzięki gospodarczym i technicznym sukcesom nie tylko zapanował niemal nad wszystkimi aspektami życia we współczesnym świecie, na co wskazuje chociażby Anthony Aveni (2000) określając zachodnie społeczeństwa jako imperium zegara, a także Norbert Elias (2017), który wspominał o chronocentryzmie współczesnej kultury, ale również zaczął jawić się jako coś niepodlegającego dyskusji i nieodzowny element naszego stylu życia.

⁹ Neoliberalne imaginarium to sformułowanie, z którego korzysta Michał Rydlewski (2019: 40), a także Marta Songin-Mokrzan (2018: 105).

«naturalnego» wbudowania w życie codzienne jest szczególnie trudnym i opornym przedmiotem badań, wymagającym perspektyw i narzędzi czyniących je problematycznymi” (Tarkowska 1992: 12). Wobec tej nieoczywistej konstrukcji społecznych reżimów czasu David Graeber zadał pytanie: „Jak wobec tego znaleźliśmy się w dzisiejszej sytuacji, kiedy uważa się za zupełnie naturalne, że wolni obywatele demokratycznych krajów wynajmują się innym w ten sposób, a szef złości się, kiedy pracownicy nie spędzają każdej minuty «jego» czasu na pracy?” (Graeber 2020: 158).

Niniejsza dysertacja składa się z siedmiu rozdziałów. W rozdziale pierwszym dokonuję przeglądu badań i prezentuję rozwój studiów nad czasem społecznym. Omawiam wybrane badania z dziedziny antropologii czasu, a także przedstawiam różne podejścia do zagadnienia temporalności w naukach społecznych. Ta część pracy pozwala spojrzeć na czas z różnych punktów widzenia, w ujęciu kilku dyscyplin, a także dostrzec wątki, które nie zostały opisane w dotychczasowej literaturze badawczej. Rozdział ten kończę analizą dokonań w zakresie polityki i biopolityki czasowości. Rozbudowana analiza różnych sposobów badania czasu umożliwiła mi wypracowanie własnego krytycznego podejścia badawczego.

Rozdział drugi, zatytułowany *Przeobrażenia sposobów rozumienia czasu społecznego w kulturze Zachodu*, jest próbą rekonstrukcji neoliberalnej temporalności przejawiającej się w kulturowych praktykach zarządzania czasem. Prezentuję w nim przede wszystkim teorie dotyczące transformacji czasu społecznego. Na początku rozdziału dokonuję teoretycznego omówienia wzrostu znaczenia czasu w kontekście wartości pieniądza i mechanizmów kredytowych. Przedstawiam badania Jacquesa Le Goffa (1988a, 1988b) dotyczące transformacji czasu społecznego w średniowieczu. Sięgam do historii kształtowania się zachodniego podejścia do czasu, aby czytelnik mógł poznać źródła współczesnych kulturowych praktyk zarządzania czasem. Następnie omawiam kapitalistyczne podejście do czasu, w którym co najmniej od czasów rewolucji przemysłowej zegary, kalendarze i harmonogramy stały się kluczowymi narzędziami konstruowania reżimów czasu pracy. Opisuję zjawisko kolonizacji czasu polegające na tym, że o czasie linearnym zaczęto myśleć jako o czymś „obiektywnym” i „naturalnym”. Wskazuję na nieoczywistość i problematyczność fundamentalnych dla społeczeństwa postindustrialnego sposobów rozumienia czasu. O dalszych zmianach w doświadczeniu

czasu piszę w kontekście procesu kompresji czasu i przestrzeni (Harvey 1989: 260–283); omawiam także takie zjawiska, jak: multitemporalność (Barker 2011), heterotemporalność (Hutchings 2008: 160–176), czas puentylistyczny (Bauman 2017: 32), czas bezczasowy (Castells 2013) i rozszerzona terażniejszość (Nowotny 1996). Przedstawiam liczne próby opisu procesu, w ramach którego we współczesnych społeczeństwach euro-atlantycznych czas staje się polirytmiczny (Appadurai 2005) czy też chronoskopowy (Virilio 1995), zachodzi przyspieszenie czasu społecznego (Rosa 2013), a jego struktura okazuje się nieliniowa i złożona z wielości jednocześnie przebiegających rytmów (Adam 1990, 2010: 139–142). Omawiane przeze mnie teorie podkreślają rosnącą rolę terażniejszości w świecie przeobrażonym przez rewolucję informacyjną (Sutherland 2014) i konsumpcyjny styl życia (Southerton 2012). W ostatnim fragmencie rozdziału, zatytułowanym *Neoliberalne przekształcenie czasu*, pokazuję jak współczesne podejście do czasu łączy się z wartościami promowanymi w ramach neoliberalnej logiki. Zaprezentowane w rozdziale trzecim teorie transformacji czasu społecznego wykorzystuję do prezentowanej w kolejnych rozdziałach analizy neoliberalnej czasowości i kulturowych praktyk zarządzania czasem.

W rozdziale trzecim szczegółowo ukazuję proces badawczy i podejście metodologiczne. Omawiam przebieg badań etnograficznych, które składały się z trzech etapów pozyskiwania danych: 1) analiza danych zastanych; 2) obserwacja uczestnicząca; 3) indywidualne wywiady pogłębione. Prezentuję kwestionariusz wywiadów, na podstawie którego uzyskałam konkretną strukturę danych. Wskazuję także na zakres analizowanego w całej dysertacji materiału badawczego.

W rozdziale czwartym, zatytułowanym *Czasowe hierarchie społeczne*, rozpoczynam właściwą prezentację wyników badań. Pisząc o neoliberalnych reżimach czasu, wplatom w narrację wypowiedzi respondentów na temat organizacji czasu pracy. Podejmuję się próby uchwycenia wycinka czasu społecznego związanego z pracą i czasem wolnym, kształtowanego przez kulturowe praktyki zarządzania czasem. Analizuję doświadczenia poszczególnych badanych dotyczące tzw. ubóstwa czasu w kontekście neoliberalnej deregulacji i uelastycznienia czasu pracy i czasu wolnego. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów staram się zidentyfikować współczesne reżimy czasu, kształtujące obowiązującą strukturę czasu społecznego i porządek temporalny.

Zastanawiam się, dlaczego jednym chronicznie brakuje czasu, inni odczuwają jego zatrzymanie, zaś jeszcze inni jego nadmiar. Ukazuję nierówną dystrybucję czasu społecznego jako problem społeczny, który uwidacznia się w podziale na uprzywilejowanych i nieuprzywilejowanych w kontekście dostępu do czasu wolnego, a także analizuję czynniki, które prowadzą do uzyskania władzy i dominacji w czasowych hierarchiach.

Rozdział piąty – *Gra o czas* – będący niejako kontynuacją wcześniejszego rozdziału, dotyczy technik dyscyplinarnych wykorzystywanych w korporacjach, narzucanych przez pracodawców reżimów czasu pracy i sposobów kontroli temporalności pracowników w postaci cyfrowego monitoringu. W tej części dysertacji piszę również o technikach samowyzysku, jakie stosują moi rozmówcy w obliczu uelastycznienia i rozmycia podziału na czas pracy i czas wolny i wynikającej z tego faktu potrzeby samodyscypliny. Rozdział kończę omówieniem stosowanych przez rozmówców strategii i drobnych form oporu przed władającymi ich codziennością reżimami czasu.

Następny rozdział, szósty – *Kulturowe praktyki zarządzania czasem nauczane w ramach szkoleń* – prezentuje wyniki obserwacji uczestniczącej przeprowadzonej podczas warsztatów z zarządzania czasem. Omawiam w nim techniki, z którymi zapoznałam się w trakcie szkoleń. Wprowadzam podział na neoliberalne techniki umysłowe i neoliberalne techniki ciała, które analizuję w kontekście tzw. multitemporalności oraz biopolityki czasowości. Wnioski z przeprowadzonych obserwacji osadzam w kontekście neoliberalnych wartości. Ukazuję, jak kulturowe praktyki zarządzania czasem wpływają na kształt czasu społecznego, który odzwierciedla sposoby patrzenia na świat i nas samych. Próbuję zrozumieć, jak aranżowana jest temporalność aktorów społecznych w kontekście kulturowych technik zarządzania czasem nauczanych w trakcie tego typu szkoleń. Opisuję również reakcje uczestników na treści formułowane w trakcie obserwowanych warsztatów. Wskazuję na niewspółmierność oczekiwań niektórych uczestników szkoleń i ich rzeczywistej treści warsztatów. W technikach nauczanych w ramach szkoleń odnajduję kolejną formę praktyk rządzenia sobą i technologii siebie (Foucault 2000).

W ostatnim rozdziale, siódmym, koncentruję się na oddziaływaniu konkretnych aplikacji do zarządzania czasem, o których opowiadali moi rozmówcy podczas badań

etnograficznych¹⁰. Zastanawiam się, jak technologie cyfrowe wpływają na zarządzanie czasem, kształtują praktyki społeczne i reorganizują relacje czasowe moich rozmówców. Ta część pracy powstała na podstawie części kwestionariusza wywiadu zatytułowanej *Technologie*. Omawiam w nim paradoksy czasu wynikające ze stosowania takich aplikacji, jak: Trello, Asana, The Nozbe, TaskCracker, Focus Booster i Flat Tomato. Na podstawie zebranego materiału empirycznego wskazuję na ambiwalentność zapośredniczonego za pomocą aplikacji doświadczenia czasu. Rozdział składa się z trzech sekcji. Ich tytuły odpowiadają trzem paradoksom, które wyłoniły się w procesie kodowania wywiadów: 1) „pamiętanie pamiętania”; 2) „planowanie planowania” i 3) „przyspieszanie przyspieszenia”. Są one technologiczno-społecznym efektem takich procesów, jak: 1) koordynacja czasu (Adam 1995); 2) neoliberalne przekształcenie czasu (Sugarman, Thrift 2017); oraz 3) fragmentaryzacja czasu (Eriksen 2003)¹¹. W kontekście tych sprzeczności zastanawiam się, jak redefiniowana jest pamięć jednostek, jak moi rozmówcy myślą o planowaniu, jak podejmują decyzje o tym, co zrobić ze skończonym zasobem czasu, a także jakie strategie rozwijają wobec braku czasu i przepracowania. Przyglądam się również temu, jakie emocjonalne reperkusje wywołuje paradoksalna czasowość oraz w jaki sposób wpływa ona na samopoczucie jednostek. Przyglądam się aplikacjom do zarządzania czasem w odniesieniu do reżimów czasu [ang. *time regimes*], które są pochodną czasowych hierarchii i dążenia uprzywilejowanych do kształtowania powszechnego rozumienia czasu (Sabelis 2007). Rozdział kończę podsumowaniem wszystkich wykazanych w części analitycznej sprzeczności, które wpływają na doświadczenie czasu społecznego zapośredniczone przez nowe technologie. Treści zawarte w rozdziale siódmym mogą stanowić przyczynek do sytuujących się w ramach społecznych studiów nad nauką i techniką [ang. *science and technology studies*] badań nad rolą technologii w generowaniu nowych czasowości i kształtowaniu ludzkiego postrzegania czasu, sposobów i strategii działania w świecie oraz samorozumienia siebie w kontekście temporalnym.

¹⁰ Wyniki badań prezentowane w rozdziale siódmym zostały także opublikowane w artykule *Time paradoxes of neoliberalism: How time management applications change the way we live* na łamach czasopisma „Time & Society” (Strzelecka 2021).

¹¹ Wajcman (2018: 3) argumentuje, że takie teorie, jak: czas ponadczasowy (Castells 2013), czas momentalny (Urry 2009), czas sieciowy (Hassan 2009), czas chronoskopowy (Virilio 1995) są zbyt zajęte epokową zmianą na dużą skalę, aby uchwycić wysoce zróżnicowane, wielorakie i często sprzeczne reżimy czasu, w których żyjemy (zob. także Sharma 2014; Wajcman i Dodd 2017). Jak na ironię, widząc technologię jako siłę napędową, teorie te cierpią również z powodu braku zainteresowania technologią.

W zakończeniu pracy piszę o alternatywnych wizjach czasu związanych z nurtem ekologii czasu, podnoszącym potrzebę spowolnienia tempa życia i przywrócenia „równowagi” czasowej. Poruszam też wątek dotyczący społecznego doświadczania czasu w pandemii COVID-19, która spowodowała globalne doświadczenie zmiany rytmów czasu społecznego i chwilowo zakwestionowała uznawane dotychczas za oczywiste późnokapitalistyczne podejście do czasu. Pracę wieńczy prezentacja interesującej koncepcji uchronii Helgi Nowotny (1996), a więc utopii czasu, oferującej mnogość nowych ujęć temporalności i wyrażającej dążenie ku lepszemu, bliższemu naturze doświadczeniu czasu.

Rozdział 1. Konceptualizacje czasu społecznego

1.1. Szkoła durkheimowska a czas społeczny

Socjologiczno-antropologiczną koncepcję czasu społecznego, określanego również jako czas jakościowy, zaprezentował Henri Hubert w pracy *Étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et la magie*, opublikowanej w 1905 roku w czasopiśmie *Annuaire de l'École pratique des hautes études, section des sciences religieuses* (Hubert 1905). Praca Huberta stanowi studium podsumowujące sposoby odwzorowywania nieskończonego i niezmiennego czasu *sacrum* w religii i magii poprzez obrzędy i mity. Hubert uważał, że „czas w magii i w religii nie jest czystą ilością” (za: Tarkowska 1987: 93). Przedstawiciel francuskiej szkoły socjologicznej należał do grona bliskich współpracowników Émila Durkheima i Marcela Maussa, którym, jak zauważa François-André Isambert (1979) przypisywano często osiągnięcia Huberta (za: Tarkowska 1987: 97). Isambert (a za nim Tarkowska 1987: 93–94) wskazuje, że zazwyczaj uznaje się, że to właśnie Durkheim i Mauss w pracy *O niektórych pierwotnych formach klasyfikacji*, wydanej oryginalnie w 1903 pod tytułem *Quelques formes primitives de classification*, jako pierwsi użyli terminu „czas społeczny”. Za pomocą tego pojęcia chcieli podkreślić nie jednostkowy, a zbiorowy wymiar zagadnienia czasu. W tym klasycznym już dziele należącym do kanonu wiedzy z zakresu teorii społecznej francuscy badacze, bazując na materiałach etnograficznych, opisali wyobrażenia na temat czasu i sposobu jego klasyfikacji w Chinach (Durkheim, Mauss 2001: 563, 570). Dostrzegli oni, że abstrakcyjne pojmowanie czasu w każdym społeczeństwie znajduje się w ścisłym związku z odpowiadającą mu organizacją społeczną (Durkheim, Mauss 2001: 574). Dla francuskich badaczy czas wyznacza rytmy życia społecznego i sposoby myślenia, stanowi konstrukt społeczny i jest kategorią wspólną dla zbiorowości. Zostaje również narzucony jej członkom jako element zewnętrzny, do którego należy dopasować własne działania. Jako wytwór życia zbiorowego pełni on funkcję integracyjną, regulacyjną i komunikacyjną. Czas jest więc przez nich rozumiany jako zjawisko społecznie tworzone i tworzące, historycznie i kulturowo różnorodne. Stanowi fakt społeczny, który określa powszechny w danym społeczeństwie sposób postępowania, niezależny od „jednostkowych manifestacji” (Durkheim 2000: 41).

Koncepcja czasu społecznego wypracowana przez szkołę durkheimowską była kontynuowana przez Pitirima Sorokina i Roberta Kinga Mertona, którzy postrzegali czas jako wartość, środek lub czynnik współtworzący relacje społeczne (Sorokin, Merton 1937). Akcentowali fakt, że odczucie i postrzeganie czasu jest relacyjne pod względem kulturowym (tzw. społeczny relatywizm czasu). Podkreślali przy tym wagę analiz czasu społecznego nie tylko w kulturach plemiennych, lecz także w społeczeństwach nowożytnych, w których jest on w coraz mniejszym stopniu jakościowy¹², a coraz bardziej ilościowy (choć mimo to wciąż odzwierciedla rytmy życia społecznego) (Sorokin, Merton 1937: 615–629). Badacze zaznaczali, że na czas społeczny składają się zdarzenia istotne dla życia wspólnoty, trwale obecne i eksponowane w życiu społeczno-kulturowym, przyjmowane w danym społeczeństwie za punkty odniesienia. Uważali również, że wprowadzenie czasu społecznego jako kategorii analitycznej służy badaniu procesów zmiany społecznej (Sorokin, Merton 1937: 618).

Durkheimowskie podejście do czasu rozwinął również George Gurvitch (1990), który wskazywał na konieczność uświadomienia sobie wielości nieidentycznych i nierównych względem siebie społecznych temporalności, które tworzą specyficzną dla danej kultury drabinę czasów. Francuski socjolog zakładał, że czasów społecznych jest wiele, ponieważ każda klasa i poszczególne grupy społeczne, każdy element mikrospołeczny ma swój własny czas i tworzy swój własny rytm, który jest zależny choćby od wykonywanego zawodu i rodzaju działalności. Życie społeczne składa się z mnogości czasów, które zawsze są rozbieżne, a czasami przeciwstawne sobie. Często są też względem siebie hierarchiczne. Każdy poziom rzeczywistości ludzkiej (mityczny, prawny, polityczny, poznawczy, ekonomiczny, techniczny) przebiega w sobie właściwym czasie. Różnorodne systemy czasu współistnieją i rywalizują ze sobą, decydując o relacjach człowieka do otaczającego go świata. Wielość czasów społecznych mieszczących się w ramach jednego systemu kulturowego odzwierciedla stopień

¹² Joanna Szadura podaje następującą definicję: „Czas jakościowy ma charakter pierwotny, intuicyjny i naturalny. Jest oparty na obserwacji łatwo rozpoznawalnych i powtarzających się rytmów świata – dziennej wędrówki słońca po nieboskłonie, odmian księżyca oraz wszelkich powtarzających się pod ich wpływem w świecie natury przemian: następstwa dnia i nocy, pór roku, przyptyków i odpływów, cykli biologicznych (w tym naszej fizjologii)” (Szadura 2017: 71). Czas jakościowy utożsamiany z czasem cyklicznym jest oparty o podobieństwo powtarzających się naturalnych zdarzeń codziennego życia. Jakościowy czas społeczny nie jest więc matematycznym czasem kalendarzy, arbitralnym wobec doświadczeń ludzi.

zróznicowania i skomplikowania rzeczywistości społecznej i powiązane z nimi praktyki życia codziennego. Im bardziej niejednolita jest kultura, tym bardziej heterogeniczne są sposoby pojmowania czasu w ramach różnorodności poszczególnych grup ludzkich¹³. Koncepcja Gurvitcha, kładąca nacisk na wielość czasów społecznych, stanowi podstawę opisanego w rozdziale czwartym zagadnienia czasowych hierarchii.

Sądzę, że rozwijaną przez kilka pokoleń badaczy koncepcję Maussa i Durkheima można podsumować, określając czas społeczny za pomocą następujących pięciu cech: 1) Czas społeczny jest odmienny dla różnych obszarów rzeczywistości; 2) jest „zakotwiczony” w kulturze i świadomości człowieka; 3) ma zbiorowy charakter; 4) współtworzy relacje społeczne; 5) a także jest efektem doświadczenia zmiany, która w procesie operacji mentalnych przeradza się w konkretny sposób postrzegania temporalności rozumianej jako konstrukt poznawczy i społeczny. Szkoła durkheimowska wpłynęła na rozumienie czasu jakościowego jako niewymiernej wartości, która tkwi w wydarzeniach, czynnościach i rytmach różnorodnych procesów społecznych. Tak rozumiany czas zostaje przeciwstawiony czasowi ilościowemu, utożsamianemu z czasem fizycznym, konwencjonalnym, złożonym z jednakowych jednostek, konkretnych miar (sekund, minut, godzin, dni, lat)¹⁴. Czas społeczny to czas, który jest aranżowany niemal we wszelkich sytuacjach społecznych. Zapoznanie czytelnika z koncepcją czasu społecznego ma na celu również ukazanie rozróżnienia na czas ilościowy i jakościowy. Zaprezentowanie źródeł tego rozgraniczenia jest istotne, ponieważ w dalszych częściach pracy będę starała się ukazać, jak za pomocą współczesnych kulturowych praktyk zarządzania czasem próbuje się wykorzystać abstrakcyjny czas ilościowy, tworząc

¹³ Przejawy niejednakowego postrzegania czasu i doświadczenia temporalności można dostrzec również wśród społeczeństw złożonych – na przykład podejmując się analizy czasu instytucjonalnego, gdzie każda instytucja społeczna używa specyficznych dla niej ram czasowych. Gurvitch podkreślał znaczenie synchronizacji różnych czasów społecznych i prób ich „okiełznania” w formie rozwiązań systemowych, zaznaczając, że społeczeństwa nie mogłyby funkcjonować bez stosowania licznych zabiegów służących ujednoczeniu czasu (Gurvitch 1964: 31–33).

¹⁴ Francuski filozof Henri Bergson w swej rozprawie doktorskiej *O bezpośrednich danych świadomości* z 1889 roku uznał, że abstrakcyjny czas fizyki stanowi nieobiektywny wymysł stworzony dla celów praktycznych. Czas ilościowy [franc. *temps*] to według Bergsona czas zgeometryzowany, który stanowi jedynie symboliczne przedstawienie czystego trwania czy też stawania się (Bergson 2016: 82–83, 88–89, 95–97). Czas ilościowy ma charakter sztuczny: został wymyślony przez człowieka, jest mierzalny, wyznaczany przez rytm funkcjonowania mechanicznego urządzenia. Rozwija się liniowo – od „teraz” ku przyszłości (jednokierunkowy, zgodny ze „strzałką czasu”). Czas ilościowy to zasadniczo czas „martwy”: pusty zdarzeniowo. Między czasem jakościowym a ilościowym nie ma tak ostrej granicy, zachodzi tu raczej płynne przejście między jedną a drugą kategorią.

z niego ramę, do której próbuje się dopasować i pod kątem której próbuje się przekształcić jakościowy czas społeczny.

1.2. Binarne koncepcje czasu w antropologii

Najbardziej znany antropolog-strukturalista, Claude Lévi-Strauss, sformułował własną koncepcję czasu społecznego w *Myśli nieoswojonej* (2001), wydanej po raz pierwszy w 1962 roku. Posługując się myśleniem za pomocą opozycji, wprowadził rozróżnienie na kultury „gorące” (nowoczesne, internalizujące własną historię) i społeczności „zimne”, czyli te, których fundamentalne poznawcze schematy są statyczne i odporne na zmiany (Gell 1996: 23). Kulturami „zimnymi” zostały określone przez ojca strukturalizmu te społeczeństwa, które cenią tradycję i cykliczność związaną z rytmem przyrody, tzw. „kultury plemienne”. Lévi-Strauss (2001: 310) wskazywał, że w wytwarzanych przez kultury „zimne” instytucjach zacierają się „skutki, jakie mogłyby wywierać czynniki historyczne na ich równowagę i ciągłość”. W rezultacie celem człowieka „pierwotnego” jest utrzymanie systemu, w jakim żyje i postępowanie zgodnie z porządkiem następstwa czasowego tak, by w jak najmniejszym stopniu wpływać na dotychczasowy sposób uporządkowania rzeczywistości. Społeczności „zimne” to te, których fundamentalne poznawcze schematy są statyczne i niepodatne na zmiany. Dążą one do utrzymywania zamkniętego systemu, nieprzenikalnego i niezależnego od zewnętrznych źródeł władzy. Dlatego też zostały one porównane przez Lévi-Straussa do zamkniętych w obudowie (kopercie) mechanizmów zegarowych, które poza nakręcaniem sprężyny nie wymagają żadnych zabiegów. W kulturach zimnych „społeczeństwo próbuje trwać jak zegar, w którym wszystkie tryby uczestniczą harmonijnie w tej samej czynności, a nie jak owe maszyny, które zdają się zawierać w swym wnętrzu utajony antagonizm, mianowicie między źródłem energii i częścią ochładzającą” (Lévi-Strauss 2000: 30). Natomiast społeczeństwa „gorące” (nowoczesne) przypominają wedle Lévi-Straussa system otwarty, taki jak maszyna parowa, ponieważ cechują się dużymi odchyleniami „temperatury wewnętrznej”, powodowanymi nierównościami ekonomicznymi i społecznymi. Funkcjonowanie społeczeństw gorących „zakłada różnicę potencjałów, która tworzy się poprzez różne formy hierarchii społecznej, niezależnie od tego, czy nazwiemy to niewolnictwem, pańszczyzną, czy też będzie to podział na klasy”

(Lévi-Strauss 2000: 28).

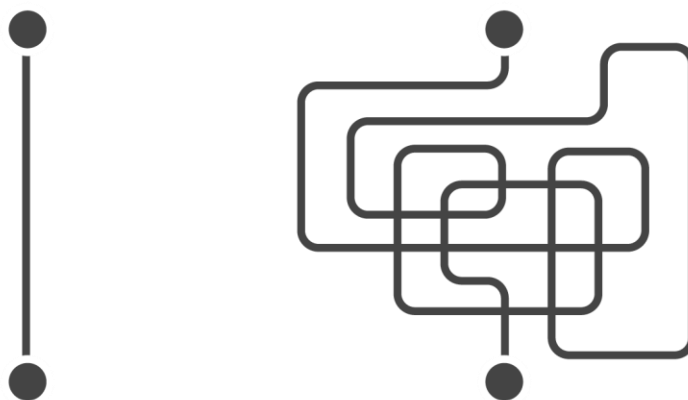
Zaprezentowanie metaforycznej dychotomii, w ramach której społeczeństwa zostały zestawione z dwoma rodzajami maszyn, mechanicznymi i termodynamicznymi, miało na celu ilustrować różnice między badanymi przez antropologów społeczeństwami „pierwotnymi” a większymi i bardziej złożonymi społeczeństwami „nowoczesnymi”. W przedstawionej przez Lévi-Straussa dychotomii szczególnie istotne dla niniejszej pracy wydaje się podkreślenie nierówności ekonomicznych i społecznych jako czynnika, występującego w społeczeństwach o systemie otwartym¹⁵.

W dwudziestowiecznej antropologii społeczno-kulturowej wyłoniła się również idea czasu polichronicznego, przeciwstawionego czasowi monochronicznemu¹⁶. Te dwa przeciwstawne sobie sposoby rozumienia temporalności w różnych kulturach – liniowy (monochroniczny, zwany sekwencyjnym) i współbieżny (polichroniczny, zwany synchronicznym) – zostały opisane przez Edwarda Halla w kilku publikacjach¹⁷, których celem było zobrazowanie odmienności czasów społecznych w różnych kulturach. Terminy te określają różne warianty „użytkowania czasu i przestrzeni jako ram organizujących działania ludzkie” (Hall 2001: 25–26).

¹⁵ Binarne konstrukcje teorii na temat czasu w klasycznej antropologii zostały skrytykowane przez współczesnych przedstawicieli antropologii czasu (Fabian 2002, Gell 1996, Munn 1992). Ich krytykę można sprowadzić do argumentu, że myślenie na temat czasu za pomocą tego typu opozycji prowadzi do ulegania wizji człowieka autentycznego, sięgającej co najmniej *Emila* Jeana Jacques’a Rousseau. Trudno jednak uwolnić się od myślenia kategoriami tej wielkiej tradycji intelektualnej, czego symptomem jest niewątpliwie kolejna prezentowana w pracy koncepcja, operująca pojęciami – czasu polichronicznego i monochronicznego.

¹⁶ Analogiczną do Halla koncepcję wysunęli Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede i Michael Minkov (2011), którzy wśród wyróżnionych wymiarów kultury wyszczególnili orientację długoterminową i orientację krótkoterminową. Ten wymiar kultury określał m.in. horyzont czasowy w danym społeczeństwie i wagę przykładaną do przyszłości lub teraźniejszości i przeszłości (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011: 243–279).

¹⁷ W książce *The Silent Language* (1959; wydanie polskie: *Bezgłośny język*, 1987)); *The Hidden Dimension* (1966; *Ukryty wymiar*, 2009); *Beyond Culture* (1976; *Poza kulturą*, 2001), a także *The Dance of Life: The Other Dimension of Time* (1983; *Taniec życia: Inny wymiar czasu*, 1999).



Ilustracja 1: *Modelowe trajektorie czasu kultury monochronicznej i polichronicznej*

Monochroniczność (o trajektorii widocznej po lewej stronie ilustracji 1) określa stosunek do czasu w kulturach mających tendencję do przestrzegania ściśle wyznaczonych terminów i harmonogramów pracy, gdzie ceniona jest punktualność i nie toleruje się spóźnień. Czas monochroniczny jest bardziej uporządkowany, posiada ustalony przebieg. Odpowiadające temu czasowi działania wykonywane są w sposób sekwencyjny. „Sekwencyjne podejście do czasu oznacza, że ludzie postrzegają przeszłość, teraźniejszość i przyszłość jako następujące po sobie” (Rozkwitalska 2008: 233). W kulturach czasu monochronicznego akcentuje się „plany, segmentację i dokładność” (Hall 2001: 26), a ludzie starają się koncentrować tylko na jednej wykonywanej czynności. Czas postrzega się jako uchwytny i mierzalny ciąg przemijających wydarzeń. Podejście do planowania wydarzeń jest linearne – wydarzenia są rozplanowywane krok po kroku. W efekcie linearny charakter czasu monochronicznego jest podzielony na odcinki „niczym droga lub wstęga wybiegająca w przyszłość i cofająca się w przeszłość” (Hall 2001: 28). Czas monochroniczny upływa w szybszym tempie. Jednak nie jest on naturalnym sposobem rozumienia czasu, mimo że za taki niekiedy się go uważa. Hall uważa, że:

Czas monochroniczny jest arbitralny i narzucany jak obowiązek, innymi słowy – *wyuczony*. Właśnie ze względu na owo wyuczenie i całkowite zintegrowanie z naszą kulturą uważa się go za jedyny naturalny i „logiczny” sposób organizowania życia. Nie jest on jednak właściwością wrodzonego rytmu człowieka i jego twórczych dążeń, nie ma także charakteru egzystencjalnego (Hall 2001: 29).

W kulturach o czasie polichronicznym (o trajektorii widocznej po prawej stronie ilustracji 1) punktualność nie jest wymogiem, a raczej sprawą drugorzędną. Czas polichroniczny

podlega znacznie mniejszej schematyzacji i jest dużo bardziej otwarty (zawiera w sobie o wiele więcej możliwości różnorodnego przebiegu trajektorii) niż uporządkowany czas monochroniczny o ustalonym przebiegu. Dla ludzi żyjących w kulturach czasu polichronicznego zaangażowanie w interakcje międzyludzkie jest dużo ważniejsze od sztywnego trzymania się czasu, terminów spotkań, czy też realizacji odgórnie ustalonych planów (Hall 1999: 39–40; 2001: 26)¹⁸. Ten typ kultur cechuje wysoka tolerancja wobec zdarzeń niezaplanowanych, które jawią się jako coś naturalnego. Stosunek wobec przestrzegania ustalonych harmonogramów jest bardziej elastyczny czy też mniej rygorystyczny niż w czasie monochronicznym¹⁹. Jego tempo jest wolniejsze od czasu monochronicznego. Ponadto czas ten charakteryzuje się możliwością występowania kilku jednoczesnych rytmów, równoczesnego zachodzenia wielu wydarzeń i zaangażowania w wiele czynności naraz, można więc mówić o wieloczasowości czasu polichronicznego. Przedstawiciele kultur o czasie polichronicznym wręcz specjalizują się w równoległym wykonywaniu rozlicznych działań „w ciągu tego samego czasu, chwytając się raz jednej, raz drugiej sprawy niczym żonglerzy w cyrku” (Hall 2009: 240). Najistotniejszą cechą czasu polichronicznego jest jednoczesność – głębokie powiązanie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości wyrażające się w tym, że wizje dotyczące przyszłości i wspomnienia z przeszłości kształtują teraźniejszość.

Hall dokonał rozróżnienia na czas polichroniczny i monochroniczny opierając się na badaniach terenowych przeprowadzonych w latach 1932–1937. Badacz zaobserwował różnice w postrzeganiu, organizacji i użytkowania czasu pomiędzy Indianami Hopi z południowej Arizony i Nawahami z północno-zachodniej części tego stanu, a także amerykańską administracją, która jako kultura dominująca chciała narzucić swój rygorystyczny sposób rozumienia czasu i zarządzać czasem Indian. Okazało się to jednak nie do końca możliwe. Amerykański antropolog pełnił rolę zarządcy w rezerwacie Indian, z którymi pracował przy budowie zapór i wytyczaniu dróg. Bazując na wywiadach i obserwacji uczestniczącej stwierdził, że „czas Hopi, czas Nawaho oraz czas

¹⁸ W kontekście biznesowym podkreśla się, że podejmowanie współpracy między firmami w kulturach czasu polichronicznego ma charakter długofalowy, gdzie bardzo ważne jest poświęcanie czasu na budowanie relacji (Trompenaars, Hampden-Turner 2002: 126).

¹⁹ Według Roberta Levine’a – amerykańskiego geografa społecznego – w kulturach monochronicznych żyje się szybciej niż w kulturach polichronicznych. Powoduje to, że osoby z kultury polichronicznej rzadziej mają problemy zdrowotne oraz są bardziej pomocni dla innych ludzi (Levine 2006: 153–168).

amerykańskiej biurokracji to trzy odmienne systemy, które trudno jest ze sobą wzajemnie skoordynować” (Hall 1999: 38). Nawahowie poprzez silną identyfikację z efektami swojej pracy woleli pracować pełny miesiąc. Jednak motywację do pracy odbierały im rządowe programy wybiegające w przyszłość o 20 lat. Indianie, dla których przyszłość była nierealna, traktowali propozycje administracji amerykańskiej jako nedorzecznosc. Tymczasem Hopi woleli pracę przy zaporach dzielić na mniejsze segmenty, ponieważ mieli w zwyczaju poświęcać część dnia na uprawę pól. Tego typu podział był sprzeczny z mentalnością angloamerykańską, uważającą za słuszne wykonywanie zadań bez większych pauz (Hall 1999: 39–40)²⁰.

Długoletnia obserwacja etnograficzna i uczestnictwo w życiu Indian ujawniły odmienne pojmowanie czasu wśród różnych grup, a także pozwoliła Hallowi podważyć rzekomo uniwersalny charakter reprezentowanego przez amerykańską administrację sposobu myślenia o czasie, promowanego przez władzę roszcującą sobie prawo do decydowania o „właściwym” sposobie spędzania czasu i próbującą zarządzać czasem Indian. Koncepcja Halla pokazuje przede wszystkim, że linearny czas zachodnio-euroatlantycki (czas monochroniczny) nie jest wcale uniwersalnym sposobem myślenia o czasie, ale jednym z wielu możliwych sposobów konstruowania czasu, szczególnie zaś europocentryczną perspektywą czasu, którą arbitralnie narzucano się wszędzie tam, gdzie na różnych etapach historii kapitalizm w swoich rozmaitych odsłonach dążył do wykorzenienia i zastąpienia innych sposobów życia społecznego. Co więcej, Hall ukazuje, jak ignorowanie przez amerykańską administrację odmiennego podejścia do czasu stało się powodem napiętych stosunków i zarzewiem konfliktu międzykulturowego²¹. Konflikt między różnymi podejściami do czasu można

²⁰ W XIX wieku z podobnymi problemami borykały się brytyjskie władze kolonialne, sporządzające raporty z kolonii indyjskich i afrykańskich. Administracja kolonialna skarżyła się na brak dyscypliny czasowej ludności lokalnej. Narzekano, że nie są w stanie zmusić rdzennej ludności do przepracowania dnia czy tygodnia roboczego pojmowanego tak, jak rozumieli go kolonialisci. Podejmowano wysiłki – często daremne – mające na celu zaszcześcić dyscyplinę pracy, a także „właściwe” z perspektywy kolonizatorów poczucie czasowości. Jednak, jak pisze David Harvey (2017: 180), „rdzenni mieszkańcy zazwyczaj pracowali przez chwilę, po czym znikali. Lokalne pojęcie czasowości nie przystawało do pojęcia czasu zegarowego i podważało zdolność kapitalistów do wydobywania wartości jako atomów czasu budujących zysk”.

²¹ Kwestia konfliktów międzykulturowych wywołanych odmiennym podejściem do czasu jest często poruszana w kontekście negocjacji biznesowych (Gesteland 2000: 58–67; Hofstede 2000) i międzynarodowych zespołów pracowniczych (Arman, Adair 2012). Z teorii Halla w kontekście konfliktów korzysta się również w badaniach dotyczących czasowych aspektów migracji (Schilling, Kozin 2009).

współcześnie dostrzec również w ramach jednej kultury, gdzie w czasie postlinearnym (określanym m.in. także jako czas puentylistyczny, zob. rozdział 3.6), występuje mnogość różnorodnych koncepcji czasu, a nawet połączenie się cech czasu polichronicznego i monochronicznego – wieloczasowości z szybkością.

1.3. Badania budżetów czasu

Budżety czasu bada się na poziomie życia codziennego jednostek. Stanowią one rekonstrukcję zbioru aktywności wypełniających czas respondentów – dzień po dniu, tydzień po tygodniu itd. W tego typu badaniach, rozumianych jako „zestawienie odcinków czasu przewidzianych na realizację czynności życiowych” (Kolny 2016: 228), respondenci informują o kolejności, w jakiej wykonują różne codzienne czynności oraz o czasie ich trwania mierzonym w godzinach i minutach. Długość trwania i częstotliwość wykonywanych przez siebie czynności badani rejestrują za pomocą dzienników czasu. Poza czynnościami związanymi z pracą zawodową i zajęciami wykonywanymi w czasie wolnym (takimi jak udział w zajęciach kulturalnych i rekreacja fizyczna), bierze się pod uwagę również czas poświęcany pracy reprodukcyjnej, prowadzeniu gospodarstwa domowego, zdobywaniu wykształcenia i poszerzaniu kompetencji, załatwianiu spraw urzędowych, zakupom towarów i usług, czy zaspokajaniu potrzeb fizjologicznych. Rozkład czynności wykonywanych przez badane osoby różni się w zależności od kraju pochodzenia, wieku, płci, wykształcenia i posiadanych zasobów materialnych.

W tego typu badaniach czas, mierzony zegarem i kalendarzem, staje się ramą dla rozmaitych rodzajów aktywności ludzkiej. Budżety czasu rekonstruowane są na podstawie ilościowego pomiaru czasu „przeznaczanego na różne rodzaje codziennych aktywności. Określa się je wprost jako ilościową analizę rodzajów aktywności jednostek lub grup w czasie. Czas jest tu traktowany jako syntetyczna, łatwo empirycznie dostępna miara złożonych zjawisk społecznych” (Tarkowska 1987: 11). Metoda budżetów czasu opiera się na pochodzącym z fizyki klasycznej ilościowym ujęciu czasu – a więc zakłada, że czas jest podzielny i jednostajnie płynący, dzieląc pogląd typowy dla świadomości potocznej ukształtowanej w nowożytnej kulturze zachodniej (Tarkowska 1987: 12; 1992: 50). Jednak według Tarkowskiej (1987: 12) samo zainteresowanie czasem na poziomie powierzchniowych danych ilościowych nie prowadzi do rozumienia społecznego

porządku wynikającego z wzorów społeczno-czasowych. Również Alfred Gell (1996: 190) uważa, że tego typu podejście badawcze jest wyrazem redukcjonizmu społecznego, w ramach którego nie uwzględnia się wielości istniejących koncepcji czasu. Jak stwierdzili Ian Cullen i Elizabeth Phelps (1978) wiedza o tym, co ludzie robili w określonym czasie, nie jest równoznaczna z rozpoznaniem przyczyn i rezultatów tych działań. Dlatego w studiach nad budżetami czasu wykorzystuje się również obserwację etnograficzną, która stosowana jest w celu poszerzenia i pogłębienia wyników (Harvey, Pentland 2002). Metody jakościowe uwzględniające etnografię mogą dostarczyć bogatych i pożytecznych informacji, uzupełniających dane ilościowe, uzyskane podczas badań z wykorzystaniem budżetów czasu. Dzięki metodzie etnograficznej uzyskuje się wgląd w to, co ludzie robią, gdzie przebywają, z kim spędzają swój czas i w jaki sposób się czują podczas wykonywania konkretnych aktywności.

Za pomocą metody budżetów czasu poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania: W jaki sposób ludzie na co dzień korzystają z danego im czasu? Jakimi czynnościami go zapełniają? Jakie czynności są podejmowane w trakcie życia jednostek? Jakie rodzaje aktywności zajmują najwięcej czasu? Ile czasu powinno się poświęcić na odpoczynek, żeby uzyskać jak największą satysfakcję w życiu? Analiza dzienników dostarcza odpowiedzi na pytania dotyczące pracy, wypoczynku, obowiązków rodzinnych oraz wpływu tych sposobów spędzania czasu na zdrowie i dobre samopoczucie. Na podstawie zebranych informacji naukowcy odzwierciedlają sposób planowania i gospodarowania czasem różnych grup społecznych, tworząc wzorce ludzkiej aktywności. Budżety czasu są wykorzystywane w badaniach czasu pracy [ang. *the study of work*] i czasu wolnego [ang. *leisure studies*] jako podstawa symulacji, za pomocą których przedstawia się nierówności czasowe i diagnozuje ich przyczyny. W ten sposób widoczne stają się przede wszystkim zależności między dystrybucją dochodów a rozkładem czasu pracy i czasu wolnego, a więc symptomy omawianych przeze mnie w rozdziale czwartym czasowych hierarchii.

Z metody budżetów czasu korzysta m.in. Robert Levine, który w książce *A Geography of Time: On Tempo, Culture, and the Pace of Life* (2006) wskazuje na ścisły związek między tempem życia a warunkami ekonomicznymi. Levine zauważył, że społeczeństwa cechujące się wyższą mobilnością i bardziej rozwiniętą gospodarką kładą

większy nacisk na wartość czasu. Jednym z paradoksów współczesności określa fakt, że w miejscach, gdzie istnieje dużo mechanizmów wspomagających oszczędność czasu, ludzie mają mniej „czasu dla siebie” niż kiedykolwiek wcześniej w historii²². Spostrzeżenie Levine’a jest bliskie rozwijanej przeze mnie tezie o paradoksalnym charakterze czasu społecznego we współczesnej, zdominowanej przez neoliberalizm kulturze Zachodu.

1.4. Krytyczne studia nad czasem

Choć czas od dawna stanowił przedmiot badań, to interdyscyplinarne studia nad czasem [ang. *the study of time*] rozwinęły się dopiero dzięki działalności Międzynarodowego Towarzystwa Badań nad Czasem [ang. *International Society for the Study of Time*], powołanego w 1966 roku przez Juliusa Thomasa Frasera, autora książki *Time, the Familiar Stranger* (1987), przedstawiającej głęboką analizę kluczowych przemian dokonujących się w dziedzinie czasu. Działalność Towarzystwa od początków swego powstania koncentrowała się na organizacji konferencji naukowych i integracji środowiska badaczy zainteresowanych problematyką czasu i interdyscyplinarnymi zagadnieniami temporalności. Zapoczątkowany przez Frasera program studiów nad czasem rozwijano i doprecyzowano na zjazdach wspomnianego Towarzystwa²³. Biorący w nich udział naukowcy reprezentowali punkty widzenia zarówno nauk ścisłych, w tym

²² Levine szacuje, że dopiero od rewolucji przemysłowej ludzie zaczęli mieć większą skłonność do pracy. Uważa również, że jeszcze dzisiaj w uboższych krajach ludzie wykazują większą skłonność do obchodzenia świąt niż w krajach bogatszych. W przedstawionej analizie wskazuje, że im szybciej ludzie żyją (co jest szczególnie widoczne w krajach Zachodu, gdzie nie można marnować czasu, trzeba być ciągle zajęтым, nawet odpoczynek musi być dokładnie zaplanowany), tym mają mniejszą skłonność do pomagania innym. Najbardziej zadowoleni z życia okazują się jednak ci, których obowiązki wymagają tylko nieznacznie większej ilości czasu niż ta, która jest im dostępna.

²³ Fraserowską ideę odrębnych studiów nad czasem rozpowszechnił w Polsce w latach 70. filozof Waldemar Voisé (1974, 1976). Poświęcił on wiele uwagi problematyce poczucia czasu, uważając, że jest to zjawisko zmieniające się w zależności od warunków społecznych i innych czynników kulturowych, a w tym wynalazków. Uważał również, że jest to kwestia, która zyskuje na znaczeniu w badaniach społecznych i jest ona niezwykle istotna z uwagi na czasową strukturę świata i czasowy charakter niemal każdej ludzkiej działalności. Voisé postulował utworzenie nowej gałęzi wiedzy – „chronozofii” (gr. *chronos* – czas, *sofia* – mądrość) – integralnej i globalnej nauki o wszelkich rodzajach czasu, która poprzez kompleksowe wykorzystanie dorobku poszczególnych dyscyplin obejmie całokształt zagadnień dotyczących temporalnych aspektów rzeczywistości. Tak rozumiana chronozofia miałaby objąć swoim zainteresowaniem czas astronomiczny, biologiczny, psychologiczny i kulturowy. Voisé twierdził również, że zadaniem tej nowej dziedziny jest integracja całokształtu zagadnień zjawisk czasowych w naukach ścisłych oraz badanie wartości czasu w ludzkiej egzystencji indywidualnej, kulturowej i społecznej (Voisé 1974: 260)

przyrodniczych, jak i dyscyplin społecznych i humanistycznych. W przypadku tych drugich, czas wiązano z ludzką egzystencją z uwzględnieniem takich czynników, jak emocje, uczucia, doświadczenia, trwanie, życie, śmierć, wolność, religia, historia, filozofia i literatura. Efektem zjazdów Towarzystwa są prace zebrane w piętnastotomowej serii „The Study of Time” oraz artykuły publikowane w czasopiśmie „KronoScope”, odnoszące się do tematyki czasu z perspektywy wielu dyscyplin. Zawarte w nich teksty ukazują różnorodność w zakresie badań nad czasem oraz bogatą perspektywę analiz dotyczących temporalności.

Faza kształtowania się międzykulturowych badań nad czasem była stosunkowo długa; mocno dawał się odczuć brak antropologów wyspecjalizowanych w zakresie badań nad czasem (Maxwell 1972: 47–48; za: Tarkowska 1987: 9). Jednak dzięki staraniom Frasera zainteresowanie zagadnieniem czasu w naukach społecznych stopniowo wzrastało, czego wyrazem był także coraz większy wolumen publikacji. Moment przełomowy nastąpił w latach 90., kiedy to naukowa refleksja i badania koncentrujące się na temporalności stały się nie tylko powszechne, ale i wielokierunkowe. Wyodrębnienie się studiów nad czasem doprowadziło do powstania wspólnej dla różnych nauk płaszczyzny badania czasu, obejmującej wielość „rozdrobionych perspektyw” (Tarkowska 1987: 5), pomnażających się wraz z rozwojem specjalistycznych badań nad czasem prowadzonych w ramach różnorodnych dyscyplin i paradygmatów. Od lat 90. nastąpił nagły przyrost ilości publikacji, których autorzy wychodzą z założenia, że czas, w którym żyje i działa człowiek nie jest faktem obiektywnym, lecz właśnie społecznym (Hassan 2010a). Temporalność stała się „podstawową kategorią interdyscyplinarnego dyskursu dotyczącego społeczeństwa i kultury, ich obecnej kondycji i współczesnych przeobrażeń” (Tarkowska 2010: 107). Studia nad czasem okazały się również obszarem badań antropologicznych, psychologicznych i socjologicznych, zainteresowanych temporalnym wymiarem życia indywidualnego, kulturowego i społecznego²⁴.

²⁴ Wśród polskich autorów kluczowymi publikacjami wydanymi przed rokiem 2000 na temat czasu społecznego są trzy prace zbiorowe: 1) *Stosunek do czasu w różnych strukturach kulturowych*, pod redakcją Zdzisława Cackowskiego i Janusza Wojczakowskiego z 1987 roku; 2) *Czas w kulturze*, pod redakcją Andrzeja Nowickiego z 1983 roku; 3) nosząca taki sam tytuł opracowana przez Andrzeja Zajaczkowskiego książka z 1988 roku, która składa się z dwóch części: a) wyboru przekładów ważnych publikacji dotyczących koncepcji czasu w kulturze andyjskiej, chińskiej, indyjskiej i muzułmańskiej oraz b) zestawu

Szeroki wachlarz tematyczny artykułów z różnych dziedzin, w tym socjologii, antropologii, geografii, historii i psychologii wokół czasu społecznego publikuje założone w 1992 roku przez Barbarę Adam czasopismo „Time&Society”, którego redaktorami naczelnymi są obecnie Robert Hassan i Michelle Bastian. Badacze ci reprezentują nurt określany jako krytyczne studia nad czasem [ang. *critical time studies*] (Huebener 2015; Newspeak 2014; Bastian 2014), który uważam za szczególnie istotny i do którego aspirują prowadzone przeze mnie badania. Krytyczne studia nad czasem dążą do zrozumienia różnych sposobów konstruowania i przeżywania czasu wśród różnych grup społecznych, których czas stał się polem wyzysku. Sposób wykorzystywania, wartościowania i doświadczania czasu odzwierciedla i podtrzymuje głęboko zakorzenione wzorce władzy i nierówności oparte na reżimach czasu [ang. *time regimes*] (Pickering 2004; Sabelis 2007). Badacze przyjmujący perspektywę krytycznych studiów nad czasem zajmują się napiętymi relacjami pomiędzy czasem, władzą i nierównościami społecznymi, także nierównościami w zakresie dostępu do czasu wolnego, wolności dysponowania własnym czasem i zdolności do panowania nad czasem.

Wspomniany już Hassan, badacz mediów, komunikacji i nowych technologii, porusza w swoich pracach kwestie przyspieszenia, globalizacji czasu, czasu sieci, neoliberalnej władzy i późnego kapitalizmu w kontekście czasu (2003a, 2003b, 2009, 2010b, 2012). Hassan jest również wraz z Ronaldem Purserem redaktorem książki *24/7 Time and Temporality in the Network Society* (Hassan, Purser 2007), dotyczącej takich zagadnień jak czas cyfrowy, czas sieci, nadmierna prędkość czasu społecznego i reżimy czasu. W pracy wykorzystuję również dokonania Barbary Adam, autorki kwestionującej obiektywizujące założenia na temat czasu, która rozumie czas społeczny jako złożony i bardzo często paradoksalny konstrukt społeczny, wytwór ludzki, silnie osadzony w relacjach władzy, które tworzą opresyjne reżimy czasu w postaci idei zarządzania czasem (Adam 1990). Spośród jej obszernego dorobku, dotyczącego przede wszystkim zależności pomiędzy czasem a kulturą i wynikających z tej relacji zwyczajów i praktyk kulturowych, najbardziej inspirujący dla niniejszej pracy okazał się artykuł *Czas*

tekstów omawiających wpływy greckie, żydowskie i chrześcijańskie na kulturę zachodnią, szczególnie przemiany zachodzące w sposobach postrzegania czasu w kulturze nowożytnej i wpływ teorii Darwina na sposób rozumienia temporalności, objawiający się pod postacią linearnego myślenia o historii.

społeczeństwa przemysłowego i władza (Adam 2008), w którym autorka analizuje czas społeczny we współczesnych społeczeństwach poprzemysłowych, badając funkcję, jaką pełnią w nich zegar i kalendarz w kontekście zjawiska utowarowienia czasu, a więc trwałego i nierozzerwalnego powiązania czasu z pieniądzem.

W książce *In the Meantime: Temporality and Cultural Politics*. Autorka, kanadyjska badaczka Sarah Sharma (2014), przedstawia wyniki badań etnograficznych przeprowadzonych wśród osób, których praca lub zajęcie wiąże się z ciągłym skupieniem na czasie. Czerpie z szeregu bogatych przykładów różnych typów pracy, pisząc o uprzywilejowanych biznesmenach często podróżujących służbowo samolotem, taksówkarzach na wezwanie (zatrudnionych w firmach typu Uber), kierowcach ciężarówek, instruktorkach jogi w korporacjach, trenerach życia, psycholożkach biznesu, specjalistach od jet-lagów, wielbicielkach slow food i slow-life – o wszystkich tych, których tempo i rytm życia codziennego jest zależne od warunków czasowych przepływów globalnego kapitalizmu²⁵. Badając w sposób krytyczny czas życia codziennego, Sharma nawiązuje do czegoś, co określa „biopolityką czasowości” związaną z tymi specyficznymi materialnymi praktykami. Koncentrując się na tym, jak rozmaite formy stosunku ludzi do pracy kształtują ich doświadczenie czasu, argumentuje, że zarówno „przyspieszanie”, jak i „zwalnianie” funkcjonują jako formy biopolitycznej kontroli społecznej niezbędnej dla współczesnego globalnego kapitalizmu. Sharma uważa, że czasowość jest niewidzialnym i cichym stosunkiem władzy [ang. „*temporality is an invisible and silent relation of power*”] (Sharma 2013: 315). Kanadyjska badaczka rozwija koncepcję chronografii władzy [ang. *power chronography*], wokół której buduje swe krytyczne podejście nakierowane na zrozumienie zróżnicowanych względem poszczególnych grup społecznych czasowości – szczególnie wśród grup, których czas stał się polem wyzysku (Sharma 2013; 2014). Chronografia władzy opisuje wielość czasów oraz głęboko zakorzenione w społeczeństwie współzależne różnice w doświadczeniu czasu, będące pochodną nierówności społecznych i relacji władzy. Bada, w jaki sposób dyskursy o czasie i praktyki kulturowe związane z kontrolą czasu

²⁵ Dziś, osiem lat po wydaniu *In the Meantime*, do grona tego z pewnością należałoby zaliczyć osoby wykonujące prace wygenerowane przez dynamiczny rozwój cyfrowego kapitalizmu, chociażby dostawców jedzenia pracujących dla takich korporacji, jak Uber Eats, Glovo, Wolt czy Deliveroo. Badania etnograficzne i autoetnograficzne wspomnianej grupy zawodowej przeprowadzili niedawno Peter Timko i Rianne van Melik (2021).

dowartościowują lub dewaluują ciała, praktyki i pracę (Sharma 2013: 313), a także ukazują zawężenie chronopolityki [ang. *chronopolitic*] oraz jej wpływ na społeczeństwo. Koncepcja chronopolityki zakłada, że czas to przeżywane doświadczenie, które jest zawsze „społecznie różnicowane”, a także „zawsze polityczne” (Sharma 2014: 9–11). W swych badaniach chronopolityki Sharma (2016) traktuje czas jako relacyjny, zależny od innych obiektów, wspólny, a zarazem odmienny i różnorodny w każdym przypadku, przez co głęboko nierówny. Proponowana przez Sharmę chronografia władzy – będąca prawdopodobnie najbardziej polemicznym aspektem jej chronopolitycznego przedsięwzięcia – ma na celu upolitycznienie czasu poprzez destrukcję jego indywidualistycznych ujęć teoretycznych i prowadzenie krytycznych analiz lokalizujących punkty kumulacji władzy ujawniające się w czasowych procesach zmiany społecznej.

Sharma (2013: 314–315) zdecydowanie podkreśla potrzebę uprawiania badań chronopolitycznych i drzemiący w nich potencjał. Wierzy, że krytyczne rozumienie czasu może zmienić i przekształcić niektóre z najsilniej zinternalizowanych przez współczesne społeczeństwo kategorii normatywnych i najpowszechniejszych praktyk życia politycznego, a nawet nasze relacje etyczne z innymi. Krytycznej perspektywy wobec polityki czasu nie należy unikać przy okazji dyskusji na temat szybkości tempa życia, zarządzania czasem, równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Poruszane przez kanadyjską badaczkę zagadnienia i problemy są jedną z najistotniejszych perspektyw badawczych wykorzystywanych przeze mnie w opisie problemu nierówności czasowych i kształtujących ich relacji władzy.

W *Pracy bez sensu* [ang. *Bulshit Jobs*] (2020) David Graeber opisuje wpływ charakterystycznych dla późnego kapitalizmu relacji władzy na sposób doświadczania czasu przez pracowników. Zauważa, że postępująca automatyzacja doprowadziła do istnienia ogromnej ilości tytułowych *bullshit jobs*, prac bez sensu, prac-ściem²⁶. Tego typu prace często są dobrze płatne²⁷, jednak osoby, które je wykonują są świadome ich bezsensowności, co wywołuje w nich ogromny dyskomfort psychiczny. Definicja prac bez sensu brzmi następująco: „forma zatrudnienia, której kompletna bezcelowość,

²⁶ Marek Michalski tłumaczył *bulshit jobs* bardziej dosłownie – jako „gówno warte prace” (Graeber 2013).

²⁷ Według Graebera prace, które mają sens są zazwyczaj słabo opłacane. Wyjątkami są np. lekarze i piloci.

zbędność bądź szkodliwość jest tak rażąca, że nawet zatrudniony nie jest w stanie uzasadnić jej istnienia, mimo że czuje się zobowiązany udawać, że jest inaczej” (Graeber 2020: 37). Są to również zawody, których zniknięcie z pewnością przeszłoby niezauważone, a może miałyby wręcz pewne pozytywne skutki. Jak pisze Graeber (2013):

Ogromne rzesze ludzi, zarówno w Europie, jak i w Ameryce Północnej, spędzają całe swoje zawodowe życie na wykonywaniu zadań, które, jak sami po cichu przyznają, nie muszą tak naprawdę być wykonane. Moralne i duchowe zniszczenia wywoływane przez taką pracę są większe, niż mogłoby się wydawać, i choć właściwie nikt o tym głośno nie mówi, zostawiają blizny na naszym zbiorowym jestestwie. (...) [Zamiast] sprawić, by czas pracy diametralnie się zmniejszył i uwolnił drzemiący w ludziach potencjał, umożliwiając im realizację własnych projektów, przyjemności, pomysłów i wizji, byliśmy świadkami puchnięcia nie tyle nawet sektora usług, ile sektora administracyjnego, włącznie z powstawaniem coraz to nowych dziedzin gospodarki, jak usługi finansowe czy telemarketing, oraz z bezprecedensową ekspansją branż takich jak prawo korporacyjne, zarządzanie edukacją, ochroną zdrowia oraz zasobami ludzkimi czy public relations (wybór fragmentów za: Poblócki 2017: 271).

Graeber (2020: 158) zadaje także pytanie o to, „jak (...) znaleźliśmy się w dzisiejszej sytuacji, gdzie uważa się za zupełnie naturalne, że wolni obywatele demokratycznych krajów wynajmują się innym w ten sposób, a szef złości się, kiedy pracownicy nie spędzają każdej minuty «jego» czasu na pracy?”. Amerykański antropolog uważa, że kapitalistyczna logika przejawia się we współczesnej moralności typu: „Twój czas należy do mnie; nie płacę ci, żebyś się objął”. Czas pracownika nie należy do niego, lecz do tego, kto go kupił. Jeśli pracownik nie pracuje, to kradnie coś, za co pracodawca zapłacił. Tym samym beczynność w pracy – „zaniedbywanie obowiązków służbowych” – to forma kradzieży. Graeber twierdzi, że w większości ludzkich społeczeństw, które dotąd istniały, nie mógłby pojawić się pomysł, że czas danej osoby może zostać dobrowolnie oddany komuś innemu – byłoby to dziwne nawet w kulturach praktykujących niewolnictwo, takich jak kultura klasycznego antyku. Cytując Mosea Finleya (1973), przytacza przykład garncarza, który sprzedawał realne przedmioty, a nie swój czas, wykonywał je zaś wtedy, kiedy uznał to za stosowne, pracując na własnych warunkach:

(...) jeżeli Grek czy Rzymianin zobaczył garncarza, mógł sobie wyobrazić, że kupuje jego garnki. Mógł również pomyśleć o kupieniu garncarza – niewolnictwo było w starożytności na porządku dziennym. Byłby natomiast zwyczajnie skonsternowany sugestią, że mógłby nabyć jego czas (...). Podobna idea wymagałaby wykonania dwóch konceptualnych salt, które nawet najbardziej finezyjni rzymscy teoretycy prawa uznawali za problematyczne: po pierwsze pomyslenia o zdolności garncarza do pracy, jego „sile roboczej” w oderwaniu od niego samego, a po drugie stworzenia jakiegoś sposobu, by poniekąd przelać tę zdolność w jednorodne czasowe naczynia – godziny, dni,

zmiany – które następnie można by nabywać w zamian za gotówkę. Przeciętnemu Ateńczykowi czy Rzymianinowi tego rodzaju pomysły wydałyby się zapewne dziwne, egzotyczne, wręcz mistyczne. Jak można kupić czas? Czas to abstrakcja! (...) Mógłby co najwyżej zbliżyć się do takiego postawienia sprawy, rozważając najęcie garncarza jako niewolnika na pewien czas – powiedzmy jeden dzień – w którym ów garncarz, jak każdy niewolnik, musiałby robić wszystko, czego zażądał jego pan. Ale już z tego powodu prawdopodobnie uznałby za niepodobieństwo, by garncarz mógł zgodzić się na taką umowę. Uważano, że nie ma nic bardziej poniżającego niż być niewolnikiem, być zmuszonym zrzec się wolnej woli i stać się po prostu czymś narzędziem, choćby na pewien czas (Graeber 2020: 156–157).

Skonstruowanie pojęcia „czasu pracy”, umożliwiającego płatność za czasowy wymiar pracy, a nie jej efekt, stało się możliwe dzięki dwóm przesunięciom pojęciowym (Graeber 2020: 156–157). Po pierwsze oderwano pracę od człowieka jako osoby, a także od dzieła będącego wynikiem jego wysiłku. Czas przestał odnosić się do konkretnego wytworu pracy ludzkiej. Gdy już doszło do tego oderwania, nastąpiło drugie przesunięcie związane z postrzeganiem pracy jako policzalnej jednostki czasu, którą można przeliczać na pieniądze. Pozwoliło to mierzyć pracę, kupować ją i obliczać zapłatę za jej czas, a nie za konkretne dzieło. Dzięki tej pojęciowej przemianie pracownik przestał oddawać pracodawcy swoją pracę, a zaczął oddawać mu swój czas, który poświęci na wykonanie zadanych mu zadań.

Pisząc o aranżowaniu temporalności za pośrednictwem technologii informacyjno-komunikacyjnych (w tym aplikacji, które omawiam w rozdziale 7.), nie sposób pominąć unikalnego artykułu Judy Wajcman *The Digital Architecture of Time Management* (Wajcman 2018), który dotyczy aplikacji do zarządzania czasem Timeful mającej postać kalendarza elektronicznego. Celem tej aplikacji jest usprawnienie zarządzania czasem poprzez przekształcenie kalendarza z pasywnego repozytorium wydarzeń w aktywny, inteligentny system planowania oferujący generowane przez algorytm porady w dziedzinie codziennej organizacji czasu życia. Aplikacja Timeful generuje je, ucząc się harmonogramu, nawyków i potrzeb użytkownika²⁸. Pragnąc zanurzyć się w lokalnej kulturze twórców aplikacji, Wajcman przeprowadziła się do Doliny Krzemowej. Rozmawiała z zespołem odpowiedzialnym za aplikację Timeful, a także z zespołami pracującymi nad kilkoma innymi cyfrowymi kalendarzami – inżynierami

²⁸ Alex Gawley z Google pisał na swoim blogu: „Możesz powiedzieć Timefulowi, że chcesz ćwiczyć trzy razy w tygodniu, a system zadba o to, abyś to zrobił. Jesteśmy podekscytowani wszystkimi sposobami zastosowania technologii Timeful w produktach takich jak Skrzynka Odbiorcza czy Kalendarz, a także w wielu innych. Dzięki temu będziemy mogli wykonać dla Ciebie więcej pracy i pozwolić Ci skupić się na kreatywności, zabawie i spędzaniu czasu z osobami, na których Ci zależy” (Gawley 2015).

oprogramowania, projektantami aplikacji cyfrowych, producentami, menadżerami produktu. W latach 2017-2018 przeprowadziła wywiady z 22 osobami mieszkającymi i pracującymi w Dolinie Krzemowej. Badania zostały dodatkowo poparte wieloma innymi rozmowami z szerokim gronem osób pracujących w branży technologicznej. Celem autorki było zbadanie cyfrowej architektury kalendarzy i wykorzystywanych przez nie sposobów zarządzania relacjami czasowymi. Omawiane przez Wajcman tematy obejmowały praktyki pracy, zarządzanie czasem, powody tworzenia oprogramowania, atrakcyjność i poszczególnych platform i doświadczenie ich użytkowników, proces tworzenia i algorytmy planowania. Stwierdziła, że rzeczywistym celem powstawania i rozwoju systemów kalendarzy cyfrowych jest mechanizacja ludzkiej myśli i działań, uczynienie ich wydajniejszymi i bardziej niezawodnymi, a także umocnienie społeczno-kulturowej hegemonii ilościowego pojmowania czasu. Artykuł Wajcman wychodzi więc poza sam opis cyfrowej architektury zarządzania czasem, przedstawiając interpretację tego zjawiska w horyzoncie krytycznych studiów nad czasem i biopolityki czasowości.

1.5. Badania neoliberalizmu i pracy w Polsce

Pierwszą pozycją opisującą badania antropologiczne nad funkcjonowaniem neoliberalnej kultury pracy w postkomunistycznej Polsce jest książka Elizabeth Dunn (2008): *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*. W latach 1995-1997 amerykańska antropolożka prowadziła szesnastomiesięczną obserwację uczestniczącą w rzeszowskiej fabryce przejętej przez amerykański koncern Gerber, który kupił sprywatyzowane zakłady przetwórstwa owocowo-warzywnego Alima. Dunn zauważyła, że wraz z reorganizacją polskiego przemysłu wytwórczego i rozwojem „postfordowskiej» lub neoliberalnej formy kapitalizmu” (Dunn 2008: 20) elastyczność i indywidualna odpowiedzialność stały się jednymi z najistotniejszych wartości na rynku pracy. Obserwowani przez Dunn amerykańscy właściciele sprywatyzowanej firmy Alima-Gerber SA rozpoczęli wdrażanie nowego modelu podporządkowania, nowej, nieznanej dotychczas w Polsce formy dyscypliny: „neoliberalnej rządomyślności”, czy też „postfordowskiej neoliberalnej rządomyślności” (Dunn 2008: 141). Będąc uczestniczką tego procesu, Dunn wskazała w jaki sposób „neoliberalna ideologizacja ukryta jest w pozornie racjonalnych rozwiązaniach”

(Rydlewski 2019: 51). Należały do nich audyt, określone rozwiązania płacowe, rozliczalność [ang. *accountability*], a także strategia zarządzania jakością (tzw. *Total Quality Management*), w ramach której nakłaniano pracowników do wypełnienia i podpisania dzienników kontroli jakości i, *de facto*, przejęcia indywidualnej odpowiedzialności za poszczególne procesy. To tylko niektóre z metod, za pomocą których amerykańscy menedżerowie włączali polskich robotników do grona samokontrolujących się pracowników. Nowowprowadzona „kultura audytu kształtowała jaźń pracowniczą”, czy też – jak celnie ujął to Gądecki (2017) – „przedsiębiorczą jaźń”. W procesie kształtowania „przedsiębiorczego” pracownika ważną metodą są według Dunn szkolenia, które zostały zaprojektowane tak, aby umożliwić pracownikom internalizację neoliberalnych wzorców. Michał Rydlewski określa oferowane pracownikom firmy Gerber szkolenia z zakresu kreatywności czy mowy ciała jako „«politykę przedsiębiorczości», która wiązała się z rozwojem osobistym tak, aby podmiot był zdolny przemienić się i zinternalizować wizerunek menedżera” (Rydlewski 2019: 53). Jak mówi Dunn (2008: 141): „Szkolenia dostarczające metod przekształcania siebie powodowały, że pracownicy dyscyplinowali się skuteczniej, niż mógłby to zrobić ktokolwiek z zewnątrz”. Rydlewski dodaje (2019: 53): „Ten rodzaj dyscyplinowania był znacznie bardziej opresyjny, gdyż dyscyplinował nie tylko ciało-maszynę na linii produkcyjnej, lecz także uwewnętrzniał się”. Książka Dunn pozwala po dekadach przyjrzeć się temu, jak skutecznie zinternalizowaliśmy w Polsce neoliberalne wzorce oraz jak poszerzyły się obszary samokontroli w rzeczywistości pracowniczej, czego przykładem są elastyczne harmonogramy zadań i możliwość pracy zdalnej. Zagadnienia poruszane przez Dunn okazały się istotne dla prezentowanych w niniejszej dysertacji badań przeprowadzonych w trakcie szkoleń z zarządzania czasem, które stanowią kontynuację wdrażania w Polsce neoliberalnej rządomyślności. Podobnie jak Dunn, interpretuję organizację tego typu szkoleń jako wyraz pogłębiającej i rozpowszechniającej się internalizacji neoliberalnych wzorców. Zarówno pracownicy rzeszowskich zakładów Alima-Gerber, jak i uczestnicy badanych przeze mnie szkoleń byli uczeni metod przekształcania siebie i zarządzania sobą. W obu przypadkach zachodziło więc wdrażanie uczestników do praktykowania samodyscypliny mającej zwiększyć ich wydajność jako pracowników, kształtowanie samokontrolujących się jednostek.

Opartą na teorii Foucaulta krytyczną analizę neoliberalnych praktyk coachingowych z etnograficznymi badaniami terenowymi interesująco łączy Michał Mokrzan (2019), według którego uczestnicy procesu coachingowego dążą do osiągnięcia stanu, w którym będą wyposażeni m.in. w umiejętność zarządzania sobą w czasie. Dążą do tego pod okiem certyfikowanego coacha, który pomaga im stworzyć plan na życie, zrozumieć stawiane sobie cele, znaleźć więcej wolnego czasu, osiągnąć satysfakcjonującą równowagę między życiem osobistym a pracą, zwiększyć samodyscyplinę i motywację. Polski antropolog podkreśla, że udział w sesjach coachingowych pozwala członkom wyższej klasy średniej budować swój kapitał emocjonalny, interpretowany przez Mokrzana jako neoliberalna strategia tożsamości. Praca Mokrzana jest jednym z wzorców metodologicznych i teoretycznych, z jakich korzystałam opracowując wyniki badań. Pozwoliła mi ona zinterpretować kulturowe praktyki zarządzania czasem jako „materializacje neoliberalnych technologii urzędowania, które posługują się różnymi środkami perswazji” [ang. „*a materialization of neoliberal technologies of governmentality [which] uses various means of persuasion*”] (Mokrzan 2021: 322), które służą formowaniu jednostek w neoliberalne podmioty.

Ważne badania nad wpływem telepracy na życie prywatne i zawodowe telepracowników przeprowadzili Jacek Gądecki, Marcin Jewdokimowicz i Magdalena Żadkowska (2017). Autorzy zwracają uwagę, że w kontekście telepracy pojęcie elastyczności powinno zostać zastąpione pojęciem wiotkości, które wyraża niemoc i problemy telepracowników w pracy i życiu codziennym. Wiotkość odnosi się do konieczności dostosowania się do warunków, w których pracownicy zmuszeni są świadczyć usługę telepracy. Autorzy wskazują również, że zarządzanie czasem powinno zostać zastąpione terminem „orkiestracja” (Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017: 13), który oznacza koordynację czasu, przestrzeni i ról w domu w związku z wykonywaną pracą. Praca z domu i związane z nią problemy rodzi konieczność negocjacji i renegocjacji zobowiązań, zmienia także znaczenie przestrzeni, wreszcie generuje całą gamę nowych praktyk aranżowania temporalności. Krytyczne podejście autorów referowanej książki wyraża się przede wszystkim w ich dążeniu do obalenia stereotypów dotyczących telepracy i ujawnienia opresji, którą wywiera ona na wykonujące ją jednostki i ich otoczenie, szczególnie rodzinę.

W przeglądzie badań nad czasem wskazałam na najistotniejsze spośród pozycji, które ukształtowały podejście badawcze niniejszej pracy. Należy do nich literatura związana z tradycją szkoły durkheimowskiej, binarne koncepcje czasu, badania budżetów czasu, a także krytyczne studia nad czasem. Szczególnie ważne okazały się dla mnie dokonania Judy Wajcman, Davida Graebera, Elizabeth Dunn, Michała Mokrzan i Jacka Gądeckiego, a także dorobek Barbary Adam i Roberta Hassana. Zastosowanie metodologii rozwiniętych przez wymienionych autorów i omawiane tradycje badawcze sprawiło, że byłam w stanie opracować materiał zebrany podczas wywiadów i obserwacji uczestniczących. Rozwinięte przeze mnie podejście badawcze szczegółowo zaprezentuję w rozdziale trzecim, dotyczącym metodologii badań własnych.

Rozdział 2. Przeobrażenia sposobów rozumienia czasu społecznego w kulturze Zachodu

2.1. Przedkapitalistyczne początki

W niniejszym rozdziale prezentuję teorie transformacji czasu społecznego, a także przedstawiam przeobrażenia sposobów jego rozumienia i postrzegania (w tym relacji między czasem, pracą i moralnością) w nowoczesnej kulturze euroatlantyckiego Zachodu. Źródeł nowoczesnego sposobu myślenia o czasie (w tym naturalizacji czasu zegarowego) doszukuję się w średniowiecznej Europie (Zerubavel 1981; Mumford 1966; Foucault 2009). Wtedy też na wieżach kościelnych powszechnie umieszczano nieprecyzyjne urządzenia mechaniczne odmierzające czas. Służyły one regulacji rytmu życia zakonnego, m.in. przypominały o porze nabożeństwa. Postępowanie zgodnie z logiką czasu zegarowego stopniowo stawało się obowiązkiem, wprowadzanym poprzez ścisłą dyscyplinę czasową, która panowała w organizacji dawnego życia klasztorowego (Foucault 2009: 133, 144; Mumford 1966: 4). Logika czasu zegarowego stanowiła również podstawę do kształtowania przyszłej, kapitalistycznej moralności (Weber 2011: 67–290)²⁹. W średniowieczu dzielenie dni na segmenty i odcinki czasu wykorzystywano w celu szkolenia mnichów do pracy w służbie Bogu, która zapewniała zbawienie duszy. Dawny porządek, regulujący życie średniowiecznych klasztorów, został określony przez francuskiego historyka Jacques'a Le Goffa (1988a) jako „czas Kościoła”. Kiedy praktyki religijne odgrywały jeszcze centralną rolę w życiu społecznym, czas wyobrażano sobie jako wertykalną linię skierowaną z dołu, z doczesności, ku górze, ku transcendencji. O czasie myślano jako o boskim tworze i darze, czego objawem było powszechne potępienie pożyczania pieniędzy na procent. Czas, który upływał między pożyczką a momentem zwrotu, nie należał do ludzi, ale Boga, wobec czego lichwa stanowiłaby naruszenie własności Stwórcy. Lichwiarzy postrzegano jako wielkich grzeszników, złodziei boskiego dobra (Le Goff 1988b: 371; 1995: 48–49; 2002: 211). W świecie

²⁹ Marcin Jewdokimow (2015) uważa, że w średniowiecznym monastycyzmie „Weber widzi pewne źródło ducha kapitalizmu” (Jewdokimow 2015: 63), a także poprzednika etyki protestanckiej, „stanowiącej jego rozwinięcie i przetransformowanie” (Ibidem: 66).

chrześcijańskim – także w dobie późnego antyku – możliwość zarabiania na czasie uważano za grzech. Potwierdza to Małgorzata Ramocka, według której „chrześcijaństwo odrzucało lichwę w sposób zdecydowany, przynajmniej w pierwszych wiekach istnienia, opierając ów pogląd na (...) fragmentach Starego Testamentu (...), Ewangeliach oraz komentarzach Ojców Kościoła” (Ramocka 2008: 229).

Le Goff (1988a) uważa, że w późnym średniowieczu, wraz z postępującą laicyzacją mieszczaństwa średniowiecznej Europy, rozumienie czasu zaczęło odrywać się od interpretacji kościelnych i praktyk religijnych. Coraz większe znaczenie nabierał czas świecki o nowej wartości, skierowany na cele ziemskie, wizualizowany za pomocą linii prostej biegnącej w prawo, na której gromadzą się cele usytuowane w przyszłości. W przekonaniu Michaiła Bachtina (1975: 496) w epoce odrodzenia nastąpiła transformacja, która polegała na tym, że kosmos (a zatem i czas) zaczął „poruszać się już nie z dołu ku górze, ale do przodu, po horyzontalnej linii czasu — z przeszłości w przyszłość”. Ten nowy porządek, związany z dynamicznym rozwojem handlu, został przez Le Goffa (1988a) nazwany „czasem Kupca”. Wraz z powiększającą się klasą kupców i rzemieślników coraz mniej ważny stawał się „czas Kościoła” i powiązane z nim cele, a coraz bardziej zagadnienia doczesne – związane z majątkiem i handlem. U progu nowożytności pojawia się „wolny i samowładny człowiek Renesansu”, który jest „panem własnego czasu i pozostałych dóbr”. Le Goff (1988a: 353) wskazuje tym samym na temporalny aspekt dokonującej się ówczasie laicyzacji świadomości kulturowej, przejawiający się w odebraniu Bogu monopolu na posiadanie czasu i dysponowanie nim.

W Europie upowszechniło się pożyczanie pieniędzy na procent, co spowodowało, że czas sam w sobie stał się cennym towarem przynoszącym zyski, obiektem handlu, na którym opierały się pożyczki i kredyty. Jak pisze Grzegorz Tracz (2020: 109): „pożyczanie pieniędzy w zamian za wynagrodzenie szerzyło się, a wierzyciele dyktowali wysokość stawek wynagrodzenia za udzielane pożyczki od 20% do 30% poprzez 50%, a nawet do 100% w skali roku”. Czas zaczął mieć ogromne znaczenie w obrocie kredytowo-pieniężnym, ponieważ odsetki stały się zależne od terminów spłaty należności. Rozwinął się także system rentierski, tworząc specjalną grupę ludzi „żyjących z czasu” – tj. żyjących z czynszów pobieranych od kapitału ulokowanego w różne przedsięwzięcia handlowe, takie jak hipoteki na nieruchomości (Bogucka 1987: 359).

Zmianie mentalności ku znanemu nam dziś linearnemu podejściu do czasu towarzyszyły coraz bardziej precyzyjne mechanizmy zegarów, które służyły celom handlowym. Wyznaczany przez nie czas miał początkowo istotne znaczenie choćby ze względu na dalekie zamorskie podróże. Na cenę towarów w głównej mierze wpływał dokładnie mierzony czas transportu zagranicznych produktów, który zależał od długości drogi przebytej przez statki handlowe (Le Goff 1988a: 331–356). Lewis Mumford (1966: 4) wskazuje, że wynalezienie precyzyjnego zegara mechanicznego wywarło radykalny wpływ na wszystkie dziedziny życia, w tym na pojęcie czasu, który został wyodrębniony z zakresu *sacrum*, oderwany od człowieka i konkretnych czynności, wreszcie przetworzony w coś abstrakcyjnego, autonomicznego, zewnętrznego i samoistnego. Zmiana podejścia do czasu dokonała się również za sprawą powszechnego dostępu do zegarów, które pojawiały się w przestrzeniach europejskich miast na wieżach pałaców oraz ratuszach miejskich. Zegary publiczne były zwykle fundowane przez miejscowe gildie kupieckie, co czyniło je instrumentem wpływu na społeczeństwo. Standaryzacja czasu za pomocą zegara przyczyniła się do usankcjonowania protokapitalistycznych stosunków władzy. Wieże zegarowe stanowiły istotne narzędzie służące ekonomicznej, społecznej i politycznej dominacji kupców, ponieważ skłaniały społeczność miejską do zmiany miary czasu, a tym samym dostosowania się do narzucanych przez rozwój ekonomiczny nowych warunków pracy (Le Goff 1988b: 358–359). Miejskie zegary publiczne były więc najistotniejszym środkiem, za pomocą którego społeczeństwa wczesnonowożytnego zachodu przyswajały i internalizowały koncepcję czasu linearnego.

2.2. Kapitalistyczne reżimy czasu pracy

Linearno-horyzontalny sposób myślenia o czasie okazał się być niezwykle ważnym narzędziem władzy w kształtowaniu nowoczesnej „architektury czasowej” (Pomian 2014: 314), charakterystycznej dla produkcyjnego charakteru zachodnioeuropejskich społeczeństw przemysłowych. Linearne postrzeganie czasu stało się czymś fundamentalnym dla kapitalistycznej organizacji produkcji. W kapitalizmie przemysłowym czas linearny postrzegany był jako ilościowy, mierzalny i nieodwracalny. Tzw. strzałka czasu (biegnąca od niepowtarzalnej przeszłości, przez przemijającą teraźniejszość, ku nieskończonej przyszłości) została ukierunkowana ku celowi, jakim

jest mierzalny i materialny postęp techniczny. Polegająca na organizacji przypadkowych zdarzeń życiowych w racjonalny, dający się zarządzać wzorzec, linearna aranżacja temporalności umożliwia ludziom planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących ich przyszłości – pozwala wiązać go ze zorientowanym na konkretny cel działaniem instrumentalnym. Liniowe obrazowanie czasu jest jednocześnie narzędziem i środkiem dążenia do urzeczywistnienia zaplanowanych scenariuszy (Pawluczuk 1987: 33). W czasie wymierzonym w jeden, wąsko określony, umieszczony w przyszłości cel przestają działać mechanizmy hamujące. „Czas (...) wrywa się na swobodę, zaczyna działać twórczo a zarazem destrukcyjnie. Wszelkie dziedziny kultury nie dające się odnieść do tej struktury czasu zostają przez nią zdominowane” (Pawelczyńska 1986: 130).

Angielski historyk Edward Palmer Thompson, autor przenikliwego eseju o początkach nowoczesnego poczucia czasu *Time, Work Discipline, and Industrial Capitalism* (1967), zauważył, że równocześnie ze zmianą technologii – wprowadzeniem pod koniec XVIII stulecia u progu rewolucji przemysłowej podziału tarczy zegara na godziny i minuty – doszło do zmian w obrębie moralności i etyki pracy. Nadzorcy umieszczali w fabrykach coraz bardziej precyzyjne zegary jako narzędzie dyscyplinowania pracowników najemnych tak, by rozpoczynali i kończyli pracę o wyznaczonej porze. Starano się również wykorzenić „zwyczaj niepracowania w poniedziałki i dni poświęcone, narzucając im nawyk regularnej pracy przez cały tydzień i odpoczywania w niedzielę” (Pomian 2014: 258). Praca przemysłowa „rozdzieliła to, co wcześniej było nierozłączne w teorii i praktyce: czas pracy i czas wolny” (Adam 2008: 495).

Praca i czas zostały „oczyszczone” z konotacji i znaczeń, które są antytetyczne w stosunku do dyscypliny kapitalistycznej pracy. W procesie industrializacji cykle pracy i odpoczynku, które poprzednio towarzyszyły naturze i rytmom związanym z odpowiednimi zadaniami, osiągają swoją własną miarową dynamikę i stopniowo stają się obojętne na tradycyjne konteksty znaczenia i ważności (Hohn 1984: 150, za: Adam 2008: 497).

Zjawisko to określa się „alienacją pracy” (Kwaterko 2009: 36). Już Karol Marks w *Rękopisach ekonomiczno-filozoficznych z 1844 roku* (2005), przeciwstawiając czas pracy i czas wolny od pracy, stwierdził, że już tylko poza pracą robotnik może „czuć się sobą”. Praca stała się jednym z głównych czynników determinujących czas jednostek,

czy też, jak twierdził Marks: „żywym, kształtującym ogniem: kształtując rzeczy żywym czasem, praca jest ich przemijaniem, ich doczesnością” (Marks 1986: 269). W kapitalistycznych fabrykach zegary i związane z nimi harmonogramy stały się narzędziem kontrolowania pracowników i wymuszania pracy (Postone 1993). Widoczne z każdego miejsca w fabrykach urządzenia wskazujące czas wpajały pracownikom nowy sposób jego rozumienia i zmuszały do punktualności już nie co do godziny, ale co do minuty. Z robotników najemnych uczyniono niewolników zegara, od których właściciele fabryk wymagali akceptacji przestrzenno-czasowej logiki kapitalistycznego procesu pracy, w której trwonienie czasu było występkiem. Górujące nad halami fabrycznymi, zawieszane w centralnych punktach manufaktur odmierzające czas pracy zegary były symbolem ustanowionych w kapitalizmie przemysłowym reżimów czasu. Niczym wieży strażnicze w XVIII-wiecznej koncepcji panoptikonu³⁰, wprowadzały one wiele dyscyplinarnych procedur, w tym procedurę dyscypliny czasowej, która nie tylko zapobiegała jakimkolwiek „marnowaniu czasu”, ale służyła intensyfikacji wysiłków robotników przy taśmach produkcyjnych i maszynach (Foucault 2009: 146). W instytucjach produkcyjnych, jakimi były fabryki, przestrzeganie dyscypliny pracy wymuszane było groźbą namacalnie odczuwalnej i nieuniknionej kary. Błyskawiczne rozpowszechnienie się tego porządku nie wynikało z powszechnej akceptacji przyjętych zasad, lecz z ich jednostronnego narzucenia przez nieliczną grupę uprzywilejowanych

³⁰ Panoptikon to zaproponowany przez Jeremy’ego Benthama (1995) projekt doskonałego więzienia, w którym jeden strażnik mógł obserwować wszystkich więźniów, samemu znajdując się poza zasięgiem ich wzroku. Panoptikon składa się z wyraźnie oznaczonego centrum i otaczających je cel więźniów, którzy są wystawieni na nieustanną obserwację i całkowicie wobec niej bezbronni, gdyż nie mogą zobaczyć nadzorców. Struktura panoptikonu ustanawia hierarchiczną relację zależności między obserwowanymi a obserwowanymi, między sprawującymi władzę a podlegającymi władzy. Projekt panoptikonu miał gwarantować z jednej strony całkowitą transparentność życia nadzorowanych, z drugiej zaś anonimowość nadzorców. Kontrolujące spojrzenie władzy jest potencjalnie stale obecne, lecz pozostaje nieuchwytnie dla obserwowanych. Asymetria widzenia – totalna widoczność więźniów i niewidoczność strażników – stanowi fundament tego porządku władzy. Więźniowie nie wiedząc, czy są aktualnie obserwowani, czy też spojrzenie nadzorców skierowane jest aktualnie w inną stronę, muszą nieustannie liczyć się z możliwością bycia oglądanymi. Foucault (2009) wykorzystuje koncepcję panoptikonu do opisu sposobu sprawowania władzy i zarządzania społeczeństwem w oparciu o mechanizmy podziału, klasyfikacji i hierarchizacji poszczególnych jednostek i grup społecznych. Władza panoptikonu ulega automatyzacji, ponieważ „obywatele, przekonani, że są przedmiotem ciągłej obserwacji, stają się swoimi własnymi nadzorcami” (Wechta 2018: 71). Najważniejszym efektem władzy panoptikonu miał być proces normalizacji jednostek, a także produkcja porządku i podporządkowania, odbywająca się nie na drodze zewnętrznego przymusu, lecz poprzez samou(ja)rzmienie i samokontrolę. Panoptyczna władza nie miała być egzekwowana za pośrednictwem bezpośrednio manifestowanej siły, lecz dzięki internalizacji przymusu w postaci samodyscypliny.

i sprawujących władzę. W kapitalistycznej produkcji odpowiedzialność za planowanie i zarządzanie czasem spoczywała w głównej mierze na właścicielach fabryk, którzy stosowali w tym celu różnego rodzaju techniki dyscyplinarne. Wobec osób, które nie chciały się podporządkować, stosowano z początku kary cielesne, które w późniejszym czasie zastąpiono represjami o odmiennym charakterze: drakońskimi regulaminami, zwolnieniami z pracy, karami finansowymi, groźbami i moralnymi pouczeniami. W ten sposób „wpajano wieśniakom i niezależnym rzemieślnikom, przekształcającym się w robotników, nową postawę wobec czasu” (Pomian 2014: 258). Naznaczone przymusem i przemocą przemysłowe formy organizacji pracy pełniły istotną rolę w kształtowaniu nowego porządku rozumienia czasu. Tworzenie czasu zegarowego stało się podstawą, na bazie której budowano kluczowe strategie czasowe industrializacji. Opresyjny model czasu stał się w kapitalistycznej gospodarce narzędziem w zarządzaniu i organizacji pracy.

W świecie ceglanych manufaktur pojawiła się myśl, że czasem można zarządzać, co zrodziło dążenie do zdyscyplinowanego i oszczędnego wykorzystania czasu. Aby lepiej zarządzać czasem pracowników, zaczęto korzystać z metod naukowych. Około 1900 roku popularne stały się badania nad związkami czasu i ruchu (Harvey 2017: 208). Jako pierwsi prowadzili je Frank i Lilian Gilbertowie (Lancaster 2004), którzy w swoich naukowych eksperymentach precyzyjnie mierzyli długość wykonywania poszczególnych czynności, starając się w ten sposób wyeliminować zbędne ruchy, ograniczyć zmęczenie robotników oraz określić najlepsze sposoby wykonania pracy. W swoich doświadczeniach posługiwali się chronocyklografem, filmując tory ruchów rąk, nóg i tułowia badanych robotników w czasie ich pracy. Uzyskane wyniki stanowiły podstawę do opracowania 17 mikroruchów, tzw. therbligów (Wojtaszek 2014: 350). Tego typu badania dały podwaliny początkom nowej postawy wobec czasu, mianowicie podejściu dążącego do zarządzania czasem pracy i organizowania go w taki sposób, aby obniżyć poziom jego marnotrawstwa.

W dalszym rozwoju form kapitalizmu i towarzyszących im sposobów postrzegania czasu pojawiła się metoda organizacji pracy stworzona przez Fredericka Winsłowa Taylora, autora pracy *Zasady naukowego zarządzania* (ang. *The principles of Scientific Management*) opublikowanej w 1911 roku. Tayloryzm, który odegrał największą rolę

w kształtowaniu kapitalistycznego reżimu czasu, wprowadzał etapowość produkcji. Dzieląc proces technologiczny na proste działania, rozbijał czynności produkcyjne na drobne elementy, mniejsze i bardziej wydajne jednostki, dające możliwość uzyskania większej kontroli nad czasem pracy (Morgan 2013: 29–33). Nowy system organizacji produkcji masowej pierwszy raz został wdrożony w latach 1913-1914 w fabryce samochodów Henry’ego Forda w Highland Park pod Detroit (Tolliday 1993: 53–54). W fordyzmie, gdzie stosowano system Taylora do masowej produkcji (Kanigel 1997: 498), pracownicy fabryk wykonywali nieustannie tę samą prostą czynność. Tempo ich pracy było podyktowane prędkością ruchu taśmy montażowej, która przenosiła potrzebne robotnikom materiały, co pozwoliło usprawnić proces produkcji – oszczędzić na czasie, który pracownicy musieliby poświęcić na ruch i przenoszenie materiałów – a tym samym uzyskać lepszy wynik ekonomiczny. Zwiększono w ten sposób wydajność produkcji bez podnoszenia cen (Landes 2008: 521–524). Osoby zatrudnione w fabrykach, „zmuszane do nadążania za tempem pracy maszyn” (Pomian 2014: 258), specjalizowały się w wykonywaniu konkretnych, rutynowych czynności. Robotnik stawał się jedynie dodatkiem do maszyny, zdolnym do wykonywania wyłącznie pracy cząstkowej. Jak pisze Artur Szarecki (2012: 35): „Kapitalizm przemysłowy unieruchamiał ciało na stanowisku pracy, gdzie wykonywano jedynie te ruchy, które były konieczne dla ukończenia danej operacji w najbardziej efektywny sposób. Robotnik stawał się więc trybikiem w maszynie, wymienialną częścią o czysto instrumentalnej funkcji”. Popularyzacja taylorizmu dokonała się nie bez masowych protestów związków zawodowych przeciwko obniżaniu stawek wynagrodzeń. Dostrzegano również zagrożenie w tym, że wprowadzane rozwiązania zwiększające wydajność pracy są równoznaczne ze zmniejszeniem zapotrzebowania na pracowników, a więc ze wzrostem bezrobocia (Adamiecki 1970: 255). W efekcie rosnącego niezadowolenia Taylor musiał zeznawać przed Kongresem Stanów Zjednoczonych, który dostrzegł w nowej koncepcji zarządzania łamanie dopiero co kształtujących się praw pracowniczych (Mijał 2016: 60).

Nierówność w zakresie wolności dysponowania czasem w społeczeństwach kapitalistycznych dostrzegł Karol Marks, twierdząc, że czas ma wymiar klasowy. Jak pisze: „Społeczeństwo kapitalistyczne okupuje czas jednej klasy obróceniem całego życia mas w czas pracy” (Marks 1956: 570, za: Łagosz 2012: 327). Czas stał się polem

wyzysku i ciągłym punktem sporu między przemęczonymi robotnikami a kapitalistami (Harvey 2017: 181, 189). Spory dotyczące kontroli czasu toczyły się o czas trwania dnia roboczego, tygodnia pracy, roku pracy oraz o tempo pracy, długość przerw, wartość nadgodzin i czas wolny, wakacje i opłacany czas wypoczynku (Blyton 1985, Starkey 1988). Robotnicy toczyli walki o sposób aranżowania ich czasu. Najpierw „pracownicy opierali się narzuconej, zestandaryzowanej dyscyplinie czasu zegarowego jako obecnemu rytmowi, który nie brał już pod uwagę ani jakościowej różnorodności okresów aktywności i odpoczynku, ani ich naturalnych rytmów” (Adam 2008: 495). Następnie robotnicy zaakceptowali kategorie swoich pracodawców, przyswajając sobie stwierdzenie, że czas to pieniądz, choć jednocześnie nauczyli się z nimi walczyć ich własną bronią.

Pierwsze pokolenie pracowników fabrycznych zostało nauczone przez swoich pracodawców, jak ważny jest czas; drugie pokolenie tworzyło doraźne komitety w ruchu walczącym o dziesięciogodzinny dzień pracy [ang. *the ten-hour movement*]; trzecie pokolenie walczyło o dodatkowe wynagrodzenie za nadgodziny (Thompson 1967: 86).

Z kontekstu kapitalistycznych walk społecznych wyłoniła się nowa „architektura czasowa” (Pospiszyl 2015, Pomian 2014: 213), złożona z napiętych, hierarchicznych relacji pomiędzy czasem, władzą i nierównościami ekonomicznymi i społecznymi. Lévi-Strauss (2000: 28) społeczeństwa dotknięte owym napięciem określił, jak już wspominałam, mianem „gorących”, porównując je do maszyny parowej, w której występują duże odchylenia temperatury wewnętrznej i różnice potencjałów. W społeczeństwach „gorących” tworzą się różne formy hierarchii społecznej, w tym hierarchie czasu, o których piszę w rozdziale czwartym.

Do elementów biowładzy należą wywieranie wpływu na zakres ruchów pracujących w czasie ciała oraz eliminowanie zbędnych czynności i nawyków (Szarecki 2012: 197). Jak pisze Pomian (2014: 258), „dyscyplina pracy w przemyśle (...) po prostu wpisała czas ilościowy w samo ciało jednostek”. Ten sposób organizacji pracy służył temu, aby wykorzystywać każdą sekundę pracy robotników w jej maksymalnym potencjale, „wycisnąć” z robotników tak wiele czasu pracy, jak to tylko możliwe i zwiększyć siłę produkcyjną poprzez nietracenie czasu (Harvey 2017: 179–182, 211, 216). Nowa dyscyplina czasowa służyła temu, żeby podnieść efektywność wysiłku pracowników, zwiększyć produkcję gospodarczą i uzyskać z pracy jak największy zysk,

którego beneficjentami byli właściciele fabryk i przedsiębiorstw (Kinigel 1999). Wraz z postępującą industrializacją coraz bardziej zaawansowane techniki procesów produkcji związane z użyciem maszyn umożliwiały zwiększenie wydajności pracy a zarazem minimalizację kosztów, w tym kosztów czasowych. Pojawienie się i rozwój kapitalistycznych reżimów czasu pracy doprowadziło tym samym do utowarowienia czasu, a także jego kolonizacji.

2.3. Utowarowienie czasu

Z logiki kapitalistycznego procesu gospodarowania, organizacji pracy i produkcji wywodzi się przekonanie, zgodnie z którym czas niezagospodarowany jest czasem zmarnowanym, a dbałość o racjonalne zarządzanie czasem prowadzi do zysku. Czas zaczął być postrzegany przez pryzmat kapitalizowanej wartości. Sam w sobie stał się również swego rodzaju walutą, którą należy liczyć, rozdzielać, w odpowiedni sposób rozdysponowywać, wydawać i oszczędzać (Adam 2010: 134; Graeber 2020: 160–161). O wczesnokapitalistycznej zmianie postaw względem czasu świadczą fragmenty tekstu z 1736 roku Benjamina Franklina *Niezbędne wskazówki dla bogatych*, w którym znajdują się słynne zwroty: „Pamiętaj, że czas to pieniądz (...) Pamiętaj, że pieniądz ma płodną i kreatywną naturę. Pieniądz może rodzić pieniądz, a ich latorośle mogą ich zrodzić jeszcze więcej” (cyt. za Weber 2011: 78). Jeśli „czas to pieniądz”, to każda godzina, dzień, miesiąc i rok przynosi zysk z zainwestowanej sumy pieniędzy, co nieuchronnie prowadzi do konieczności prowadzenia dokładnych pomiarów czasu. Czas zegarowy stał się tym samym abstrakcyjnym, pozbawionym fizycznego odniesienia towarem, co dokonało się poprzez rozczłonkowanie skończonego ziemskiego czasu każdego człowieka na jednorodne odcinki, które można nabywać i sprzedawać.

Dążenie do zdyscyplinowanego i oszczędnego wykorzystywania czasu wiązało się z dynamicznym rozwojem gospodarczym Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. Wzmagające się utowarowienie czasu było szczególnie wyraźne w sektorach usług i bankowości. Czas zaczął być traktowany jako nieodnawialne dobro, stał się ograniczonym zasobem i wartościowym artykułem (Lakoff, Johnson 2010: 35). Został wręcz sprowadzony do funkcji podstawowego i zarazem najcenniejszego zasobu ekonomicznego. Czas, który jeszcze w średniowiecznej Europie Zachodniej należał do

Boga, stał się produktem, który można wycenić, sprzedawać i kupować wedle różnych stawek (Adam, Whipp, Sabelis 2002; Adam 2010: 134). „Istotne jest nie posiadanie czasu w terminach ilościowych, lecz wartość pieniędzy, która się z nim wiąże” (Adam 2008: 497). Arjun Appadurai (2005: 119) utożsamienie czasu z produktem i przywiązanie do ekonomicznej wartości czasu określił jako utowarowienie czasu [ang. *commodification of time*]. Natomiast Anthony Giddens (1981: 9, 134) postrzega czas jako czynnik pośredniczący między towarami a pracą. Wyrazem utowarowienia czasu jest jego mierzenie i standaryzacja poprzez ustanowienie czasu zegarowego, który dzieli czas na odcinki, możliwe do wyrażenia w kategoriach ilościowych ustandaryzowane jednostki czasu, pozwalające obliczyć wartość towarów. Co więcej, Giddens (1981: 131) uważa, że utowarowienie czasu stanowi „klucz do największych przekształceń codziennego życia społecznego, jakie są spowodowane przez powstanie kapitalizmu”.

Utowarowienie czasu było możliwe dzięki rozpowszechnieniu się koncepcji czasu linearnego, utożsamianego z czasem zegarowym i kalendarzowym. Zjawisko to stanowi kamień milowy w rozwoju nowoczesnego, naukowego, technologicznego i przemysłowego stylu życia. Istotną cechą czasu wyobrażanego jako oś nakierowana ku konkretnemu celowi jest koncentracja na przyszłości. Myślenie przez pryzmat czasu linearnego zrewolucjonizowało sposób, w jaki postrzegamy i rozumiemy nasz stosunek do świata zewnętrznego. Dominacja ujęcia ilościowego i linearnego doprowadziła do podziału czasu na równe i niezróżnicowane, konkretne i policzalne jednostki. Świat zaczął być postrzegany przez pryzmat relacji liczbowych, a czas poddano powszechnej kwantyfikacji. Zegary o coraz bardziej ulepszonych mechanizmach przekształciły czas w jednostkę topograficzną, czyli łatwy do policzenia (a zatem i utowarowienia) zbiór odcinków umieszczonych na obwodzie okrągłej tarczy zegara – szereg godzin, minut i sekund. Również kalendarze spowodowały zamknięcie wszystkich relacji i struktur społecznych w regularnej, matematycznej siatce mechanicznego, sztucznie wygenerowanego rytmu.

Nowoczesna euroatlantycka „architektura czasowa” została zatem ukształtowana przez późnośredniowieczną (lub, zależnie od periodyzacji, wczesnonowożytną) rewolucję handlową związaną z rozwojem cywilizacji miejskiej oraz XVIII- i XIX-wieczną rewolucję przemysłową (Pomian 2014). Taśma montażowa i linia produkcyjna

do dzisiejszego dnia są symbolami kojarzonych z tayloryzmem i fordyzmem reżimów czasu. Jednak taylorowska idea zarządzania czasem wyszła poza granice fabryk i zaczęła zataczać coraz szersze kręgi, przestając bezpośrednio odnosić się do produkcji towarów. Myśl o tym, że czasem należy zarządzać, przeniosła się na niemal wszystkie inne sfery życia. Drugim fundamentalnym symbolem naszej cywilizacji i jej sposobu myślenia o czasie jest, jak stwierdził w drugiej połowie XX wieku Aron Guriewicz (1976: 31), tarcza zegarka z pędzącym sekundnikiem. Odczytywanie godziny stanowi już niemal niekontrolowany i automatyczny odruch. Co prawda, współcześnie nasze ukradkowe spojrzenia coraz rzadziej kierują się na klasyczny zegarek lub zegar, a coraz częściej na rozmaite urządzenia cyfrowe posiadające funkcję odmierzania czasu. Ciągłe kontrolowanie godziny w dalszym ciągu stanowi powszechny nawyk, często wręcz chorobliwy, który we współczesnej kulturze euroatlantyckiej wydaje się jednak czymś w pełni naturalnym.

2.4. Kolonizacja czasu

Czas linearny i zegarowy stał się podstawowym sposobem myślenia o czasie w kontekście realizacji ludzkich planów. Jego historiozoficznym korelatem było leżące u podstaw oświeceniowego projektu modernizacji pojęcie postępu, wspierające i legitymizujące dominację linearnej reprezentacji czasu. Założenie, że cywilizacja rozwija się w sposób linearny, Veronica Strang (2015: 101–123) nazywa progresywną, chronologiczną podróżą ku nauce oświeceniowej. Bycie „nowoczesnym”, „postępowym”, a nawet „cywilizowanym” wymaga przyjęcia przemysłowego podejścia do czasu. Czas linearny, utożsamiony z czasem nowoczesności, zaczął być postrzegany już nie tylko jako powszechna właściwość kultury i cywilizacji zachodniej, ale jako coś obiektywnego, wymiernego i uniwersalnego, oczywistego i niepodlegającego dyskusji. Fenomen instrumentalizacji pojęcia czasu w kontekście kolonializmu – a więc uczynienia rozciągnięcia procesu kolonizacji z przestrzeni na czas – analizuje w *Kradzieży historii* Jack Goody (2009), omawiając problem uniwersalizacji i europocentryzmu. Zgadzam się z Goodym, że „Europa skradła dzieje Wschodu, narzucając swoją własną wersję przestrzeni oraz czasu historycznego (zasadniczo chrześcijańską) reszcie świata eurazjatyckiego” (Goody 2009: 297). Jednym z aspektów, o którym pisze Goody

w kontekście zachodniej dominacji, jest „kradzież czasu”, polegająca na tym, że „rachuba czasu przeszłego, jak i teraźniejszego została zawłaszczona przez Zachód” (Goody 2009: 24). Jak dodaje:

Monopolizacja czasu zachodzi nie tylko za sprawą wchłaniającej wszystko koncepcji ery, i to tej określonej przez narodziny Chrystusa, ale także w ramach codziennej rachuby dni, tygodni i miesięcy. Już sam rok to częściowo arbitralny podział. My używamy cyklu gwiazdowego (okres obiegu Ziemi wokół Słońca), inni zaś sekwencji dwunastu cykli Księżyca. Jest to wybór mniej lub bardziej konwencjonalny (Goody 2009: 25).

Wyznaczany przez zegary czas linearny, uznawany na Zachodzie za obiektywny, logiczny i racjonalny, zaczął być postrzegany jako coś niezależnego od doświadczenia. Zdaniem Bergsona (2016) taka zmiana doprowadziła do nieprawidłowego traktowania czasu jako odrębnego i odosobnionego od ludzi żywiołu. Niekwantyfikowalna jakość czasu została pomieszana z przestrzenią i sprowadzona do formy ilościowej. Zakodowany w zegarze czas jest czymś głęboko odmiennym od temporalności właściwej procesom zachodzącym w przyrodzie³¹ (Adam 2003: 62–65) i wydaje się pozbawiony połączenia z człowiekiem, naturą bądź kosmosem. Andrzej Flis (2012: 93) zauważa, że „egzystencja ludzka składa się (...) z wielości różnych interwałów, z których każdy ma swoją odmienną, specyficzną wartość, podczas gdy na tarczy zegara wszystkie godziny i minuty są jednakowe”. Czas mierzony tykaniem zegara nie jest w stanie uchwycić naszego codziennego doświadczenia wielu nakładających się na siebie czasowości. Zakłada jednolitość, stałość i przewidywalność w odniesieniu do codziennych rytmów i wzorców życia, które są naznaczone różnicami ze względu na płeć, klasę, pokolenie lub pochodzenie etniczne. Czas linearny ignoruje złożone praktyki koordynacji czasu, występujące w określonych miejscach pracy i warunkach domowych. Mimo to, wyznaczone czasem zegara, znormalizowane harmonogramy są narzucane na wysoce zależne od kontekstu, rytmiczne i zmienne sytuacje i procesy. Czas linearny stał się dominujący w takim stopniu, jakby nie istniały inne rodzaje czasu.

Czas zegarowy, skonstruowany z jasno określonych norm i wzorców, kolonizuje

³¹ Tam, gdzie rytmiczne cykle przyrody nacechowane są wariacją, takt godzinowy zegara jest niezmienny i precyzyjny. Tam, gdzie każdy rytmiczny powrót w naturze jest jednocześnie odnową zależną od kontekstu, powrót tej samej godziny czasu zegarowego jest niezależny od kontekstu i treści. Tam, gdzie zwierzęta i rośliny mają zakodowany czas w swoim istnieniu i stawianiu się, czas wyrażony przez zegar jest zewnętrzny w stosunku do procesów, które mierzy.

inne rodzaje czasów, narzucając się jako standard odmiennym, zmiennym i rytmicznym sposobom postrzegania czasu w różnorodnych społeczeństwach. Kolonizację różnorodnych zależnych od lokalnego kontekstu czasów za pomocą linearnego czasu zegarowego można rozumieć jako systemowe dążenie do ujednolicenia rozumienia czasu, „globalne narzucenie pewnego rodzaju czasu” (Adam 2010: 160)³². Zobjektywizowany i jednorodny czas, początkowo charakterystyczny dla Europy Zachodniej, dzięki zyskującemu globalną hegemonię kapitalizmowi zaczął stopniowo przekształcać się w uniwersalny probierz nadający rytm czasowi światowemu i wpływający na funkcjonowanie większości kultur świata. Kolonizacja za pomocą czasu jest związana z procesem globalizacji czasu rozumianego jako wspólne, jednolite narzędzie koordynacji życia zbiorowego coraz większych rzesz ludności i coraz większych części globu (Adam 1995). Przykładem potraktowania czasu jako narzędzia kolonizacji jest próba narzucenia przez amerykańską administrację preferowanego sposobu rozumienia czasu Rdzennym Amerykanom z plemion Nawaho i Hopi (Hall 1999), o czym szerzej pisałam w rozdziale pierwszym, dokonując przeglądu badań nad czasem. Jednak w większości przypadków czas zegarowy jest narzucany globalnemu Południu jako niekwestionowana norma, niezależnie od jego przydatności (Adam 2002)³³. Jednolity i niezmienny czas linearny stał się ideą, która zyskała globalną hegemonię, i która została wyeksportowana na cały świat choćby w postaci podziału Ziemi na strefy czasowe.

³² Adam (2003: 71–73) uważa również, że samo zjawisko kolonizacji czasu [ang. *the colonization of time*] jest jednym z pięciu procesów postulowanych przez teorię refleksyjnej modernizacji. Wśród nich, określanych przez badaczkę jako “5C” wymienia:

C1 - stworzenie czasu wedle ludzkiego projektu [ang. *the creation of time to human design*]

C2 - utowarowienie czasu [ang. *the commodification of time*]

C3 - kompresja czasu [ang. *the compression of time*]

C4 - kontrola czasu [ang. *the control of time*]

C5 - kolonizacja czasu [ang. *the colonization of time*]

³³ Procesowi kolonizacji czasu przyjrzał się Giordano Nanni (2012) w książce *The Colonisation of Time: Ritual, Routine and Resistance in the British Empire*. Australijski badacz ukazał, jak czas zachodni jako abstrakcyjna koncepcja stał się narzędziem wykorzystywanym przez Brytyjczyków w XIX wieku do kolonizacji ludów Australii (plemion z grupy Kulin), a także ludów Xhosa, Tswana i Khoisan pochodzących z Kolonii Przylądkowej w Afryce Południowej. Nanni wskazał na misyjne i przedsiębiorcze tendencje brytyjskich kolonizatorów do podporządkowania tubylczej wiedzy o czasie poprzez represyjne wprowadzenie rozumienia czasu, tak jakby Greenwich Mean Time (GMT) był czymś uniwersalnym. Imperialna brytyjska definicja czasu stała się niekwestionowanym i niepodlegającym negocjacji narzędziem wykorzystywanym do ratowania „innych”.

2.5. Kompresja czasu i przestrzeni

Aby szerzej zrozumieć kontekst zaistnienia współczesnych kulturowych praktyk zarządzania czasem, należy przyjrzeć się teoriom transformacji czasu społecznego związanych z procesami delinearizacji czasu. W ponowoczesnej kulturze społeczeństw złożonych pojawiły się nowe fenomeny, które pociągnęły za sobą zmiany w podejściu do czasu i przekształciły czasową organizację życia zbiorowego. Nastąpiło częściowe zerwanie z linearnym pojęciem czasu oraz odejście od rozumianej metaforycznie prędkości liniowej, która dotychczas panowała w świecie zachodnim i charakteryzowała tradycyjnie rozumiany postęp. David Harvey w książce *The Condition of Postmodernity* twierdzi, że pierwszym wyraźnym przełomem w procesie delinearizacji czasu było zjawisko oderwania czy też oddzielenia czasu od przestrzeni, określane przez badacza kompresją czasu i przestrzeni [ang. *time-space compression*] (Harvey 1989: 260–283)³⁴. Pojęcie to wyraża fenomen nastania kultury szybkości w rzeczywistości społecznej, która ma wiele określeń: „eksplozja prędkości” (Kopka 2012: 42), „szybki kapitalizm” (Agger 1989), „nadejście natychmiastowości” (Tomlinson 2007), „Świat 24/7” (Hassan, Purser 2007) lub właśnie kompresja czasu [ang. *the compression of time*] (Adam 2003). Warto szczegółowo przyjrzeć się temu procesowi, ponieważ, jak twierdzi William Scheuerman (2004: 1): „każda próba zrozumienia kondycji ludzkiej na początku nowego wieku musi zacząć się od analizy społecznego doświadczenia szybkości”.

Chcąc doszukać się genezy pojęcia kompresji czasoprzestrzennej, należy sięgnąć do Karola Marksa, który w drugiej połowie XIX wieku pisał o „niszczeniu przestrzeni przez czas” (Marks 1986: 412) lub też „niszczeniu przestrzeni za pomocą czasu, to znaczy do sprowadzenia do minimum czasu, który pochłania przemieszczenie towarów z jednego miejsca na drugie” (Marks 1986: 424–425). Niemiecki filozof używał tego

³⁴ Rozpowszechnione przez Harveya pojęcie kompresji czasu i przestrzeni jest wykorzystywane przez innych badaczy. Brytyjski socjolog Anthony Giddens pisał o czasoprzestrzennym oderwaniu [ang. *time-space distancing*] lub procesie oddzielenia czasu od przestrzeni [ang. *the separation of time from space*] mając na myśli upadek dawnego układu współrzędnych czas-przestrzeń. Giddens twierdzi, że w warunkach przednowoczesnych czas i przestrzeń „łączyły się za pośrednictwem miejsca” (Giddens 2008: 24). Kompresja czasu i przestrzeni była również jednym z głównych przedmiotów analizy Jeremiego Steina (2003), Fredrica Jamesona (2011) oraz Jonathana Crary’ego (2013), którzy nawiązywali do procesów kształtowania się nowego wyższego stadium kapitalizmu. Zagadnienie to jest również istotne z punktu widzenia Jeana Baudrillarda (2005), który transformację stosunków pomiędzy czasem i przestrzenią nazywał załamaniem się osi czas-przestrzeń.

pojęcia w kontekście znaczenia środków komunikacji i transportu towarów, a także stale zwiększającej się mobilności kapitału i rynków, „znoszenia przestrzennych barier i różnic” (Juskowiak 2017: 263) poczynając od obalenia tych lokalnych, a kończąc na unifikacji rynku w skali całej kuli ziemskiej. Harvey, odwołując się do myśli Marksa, wskazuje, że czasoprzestrzeń kapitalizmu nie jest stałą, ale zmienną, wprawianą w ruch przez nieustanne rewolucje w zakresie środków transportu, komunikacji, produkcji i związanych z nimi społecznych procesów (Harvey 2017: 56).

2.5.1. Ciężka nowoczesność

Początek procesu separacji czasu od przestrzeni, czy też kompresji czasoprzestrzennej, rozpoczął się w epoce nazywanej przez Zygmunta Baumana ciężką nowoczesnością, będącą epoką „ciężkich i coraz bardziej kolubryniastych maszyn, coraz dłuższych murów fabrycznych okalających coraz większe hale produkcyjne i wchłaniających coraz liczniejszą rzeszę robotników, epoka potężnych parowozów i gigantycznych transatlantyckich liniowców” (Bauman 2006: 177). Symbolicznym początkiem tej epoki było skonstruowanie maszyny parowej w 1763 roku, zaś końcem wynalezienie silnika odrzutowego w 1930 roku przez Franka Whittle’a. W ciężkiej nowoczesności oderwaniu czasu od przestrzeni towarzyszyły ważne procesy związane z rozwojem produkcji przemysłowej, industrializacją, rozbudową miast i szybkim wzrostem demograficznym. Niebagatelne znaczenie miał rozwój ciężkich środków komunikacji takich jak kolej czy statek parowy. Dzięki powstaniu kolei żelaznych można było szybciej przemieszczać się z miast do miast. Rozpędu nabrał również handel, dzięki wykorzystaniu poczty szybciej też zaczęły docierać informacje. W erze ciężkiej nowoczesności przepływ informacji przyspieszył (choć wysyłka listów nadal była ograniczona zasięgiem sieci drogowej i kolejowej). Wynalezienie samochodów wywołało jeszcze większą zmianę relacji czasu i przestrzeni. Prędkość, z jaką ciała mogą poruszać się w przestrzeni, została znacznie zwiększona, a czas, jaki zajmuje podróż, drastycznie się skrócił³⁵. Nadal jednak istniało ograniczenie nierozzerwalnie związane z ruchem

³⁵ Wzrost szybkości, jak wskazuje Virilio (1991), przyniósł ze sobą szereg sprzeczności i paradoksów. Na przykład, podczas gdy samochody, samoloty i pociągi stawały się coraz szybsze, czas spędzony w transzycie nie został w równym stopniu skompresowany. Postoje i korki to kluczowe cechy dzisiejszego ruchu w centrach miast. Niekończące się kolejki w zatłoczonych terminalach są charakterystyczne dla podróży

i tempem przemieszczania się ciężkich środków transportu. Epoka ciężkiej nowoczesności stanowiła jedynie etap na drodze ku dalszej, bardziej zaawansowanej transformacji czasu, „preludium do ostatecznego przyspieszenia mającego nastąpić w ciągu XX wieku” (Trybulec 2009: 9). Dzięki innowacjom w różnych obszarach proces związany z oderwaniem czasu od przestrzeni pogłębił się jeszcze bardziej, a informacja stała się mniej uzależniona od „ciężkich” nośników komunikacji.

2.5.2. Lekka nowoczesność

W XX wieku proces separacji czasu i przestrzeni osiągnął etap określany przez Bauman (2006: 181–186) mianem lekkiej nowoczesności. Do „lekkości”, a więc wyzwolenia czasu od przestrzeni, przyczyniły się takie urządzenia jak telegraf, telefon analogowy, radio i telewizja, a później komputery i internet. Przesłanie sygnału radiowego przez Kanał La Manche przez Guglielmo Marconiego w 1899 roku położenie podwodnego kabla telefonicznego między Europą a Ameryką (Transatlantic No. 1) w 1956 roku, czy też nadanie pierwszej telewizyjnej transmisji satelitarnej (Satelita „Telstar”) w 1962 roku wyznaczały kolejne kamienie milowe w procesie przyspieszenia przesyłu wiedzy i informacji. Rozwój transportu lotniczego umożliwił szybsze przemieszczania się rzeczy i ludzi. Dotychczasowy układ przestrzenno-temporalny, wypracowany przy dawnym zbiorze relacji transportowych, takich, jak koleje i samochód, uległ zmianie (Harvey 2016: 146).

Lekka nowoczesność wiązała się nie tylko z rozwojem technologicznym w postaci coraz szybszych środków transportu, ale, co ważniejsze, z rozpowszechnieniem technologii komunikacyjnych i informacyjnych [ang. *Information and Communication Technologies*] (w skrócie ICT) i rozwojem Internetu, które wpłynęły na sposoby doświadczania czasu (Tarkowska 2010: 107) i doprowadziły do kolejnej zmiany związku między czasem a ruchem w przestrzeni. Technologie cyfrowe wpłynęły na nasze czasowe istnienie i zaczęły pełnić rolę w aranżowaniu i rekonfiguracji tego, jak rozumiemy i jak korzystamy z czasu. Znaczące zmiany rytmów życia społecznego dokonały się szczególnie dzięki telefonom komórkowym, komputerom osobistym, tabletom

samolotem. Opóźnienia i odwołania są integralną częścią przejazdów pociągami. Virilio sformułował prawo dromologiczne, które mówi, że wzrost prędkości zwiększa możliwość wystąpienia zatorów.

i smartfonom. Nowe technologie pozwoliły „rozcłonkować skończony ziemski czas każdego człowieka na jednorodne odcinki, które można było nabywać i sprzedawać – tym razem za pieniądze” (Graeber 2020: 160–161). Wraz z rozwojem mediów cyfrowych i zapośredniczeniem komunikacji przez sieć internetową przepływ informacji został pozbawiony zbędnego balastu i radykalnie przyspieszył, co zaowocowało całkiem nowymi formami obiegu informacji. Transmisja danych osiągnęła prędkość światła, zastępując czas pozorną jednoczesnością i natychmiastowością (Trybulec 2009: 10).

2.5.3. Just in time

Kompresja czasu i przestrzeni stanowi „niekwestionowany cel gospodarczy i polityczny” w większości krajów zachodnich (Adam 2010: 151). Jednak modele pracy charakterystyczne dla taylorizmu i fordyzmu przestały się sprawdzać, ponieważ nie spełniały oczekiwań dotyczących szybkości i wydajności, stałego podnoszenia poziomu zysków, a także wzrostu produktu krajowego brutto. Dlatego też doszło do zmiany sposobów organizacji pracy produkcyjnej. Harvey (1989: 124) uznaje lata 70. XX wieku za moment, w którym doszło do ujawnienia się warunków kształtujących postfordowską organizację produkcji w postaci elastycznej akumulacji. Zaczęto usprawniać proces produkcji zarówno pod względem organizacyjnym, jak i technicznym. Powstały nowe reżimy czasu, które jeszcze bardziej skróciły cykl produkcji towarów, przyspieszając akumulację kapitału. Po przejściu od fordyzmu do postfordyzmu, „w poszukiwaniu wzrostów wydajności” (Harvey 2017: 208) człowieka przy taśmie zastąpiły roboty, a jeśli pozostawał w produkcji, to jako czynnik nadzorczy, mający na celu współpracę z innymi w zespołach produkcyjnych, które przystosowywały się do wciąż nowych zadań. Automatyzacja i robotyzacja obszarów produkcji, handlu i usług doprowadziła do jeszcze szybszej dostawy towarów i obiegu informacji, podnosząc tym samym efektywność i przynosząc coraz większe zyski (Niehaus 2013: 24; Horonziak 2014: 110). Nowy system pracy określono toyotyzmem (od fabryk koncernu Toyoty w Japonii z lat siedemdziesiątych XX wieku). Toyotyzm opierał się na reorganizacji sekwencji i sposobu zalecania zadań w taki sposób, aby jak najwydajniej wykorzystywać lepsze i gorsze okresy, i dzięki temu eliminować bezproduktywne spędzanie czasu w systemie produkcji, dostaw i konsumpcji (Adam 2010: 150–151). Jeszcze większa kompresja, przyspieszenie

czasu produkcji, dostaw i konsumpcji, została osiągnięta dzięki stopniowemu wprowadzaniu elastycznego typu produkcji *just-in-time* – „dokładnie na czas”, w którym chodzi o planowanie przepływów dóbr w przestrzeni i czasie w taki sposób, by nie musieć posiadać niemal żadnych magazynów w jakimkolwiek punkcie systemu produkcji (Harvey 2017: 216). W warunkach gospodarki wolnorynkowej coraz większe innowacje w dziedzinach transportu i łączności, dążą do przyspieszenia produkcji, zbytu i konsumpcji, a tym samym maksymalnego skrócenia drogi obrotu kapitału i redukcji straty czasu powodowanej przez odległość (Harvey 1989: 240; Harvey 2016: 145–146). Zjawisko wyeliminowania z procesu produkcji wszystkich nieproduktywnych okresów czasu, związane z jego technicyzacją, poprawia nie tyle komfort czy jakość wytwarzania, a ilość wytwarzanych produktów możliwych do skapitalizowania (Kopka 2012: 42).

Podsumowując, współczesna forma czasu społecznego jest związana z procesami oderwania czasu od przestrzeni w tzw. ciężkiej nowoczesności oraz kompresji czasu i przestrzeni w lekkiej nowoczesności. W trakcie zachodzących zmian w podejściu do czasu zrodziło się obecne już w większości sfer życia (Adam 2003: 67–68) dążenie do osiągnięcia maksymalnej szybkości i wydajności (czyli kompresji czasu). Adam (2003: 67) zauważa, że zdaniem Harveya kompresja czasu i przestrzeni „została osiągnięta na kilka sposobów: poprzez zwiększenie aktywności w tej samej jednostce czasu (wprowadzenie maszyn i intensyfikacja pracy), reorganizację sekwencji i uporządkowanie działań (taylorizm i fordyzm), efektywniejsze wykorzystanie szczytów i dołków (uelastycznienie) oraz wyeliminowanie z procesu wszystkich nieproduktywnych czasów dzięki strategii produkcji *just-in-time*”. W efekcie szeregu procesów doszło do naderwania, a nawet zerwania relacji między czasem a przestrzenią. Przeobrażenia te można sprowadzić do następującej zasady: im większe oddalenie od siebie czasu od przestrzeni, tym większe przyspieszenie tempa życia jednostek. Według Hartmuta Rosy (2003) przyspieszenie społeczne jest nieredukowalną i konstytutywną cechą modernizacji, jest zmianą struktury czasowej współczesnych społeczeństw, przekształcającą sama istotę naszej kultury, nasze społeczeństwo i tożsamość osobową³⁶.

³⁶ Rosa wydziela trzy analitycznie i empirycznie odrębne kategorie przyspieszenia. Pierwszą i najbardziej wymierną formą jest przyspieszenie transportu, produkcji i komunikacji, które można określić jako przyspieszenie technologiczne. Drugą to przyspieszenie tempa zmian społecznych (spadek trwałości w sferze rodziny i pracy). Trzecią kategorią jest przyspieszenie tempa życia. Uważa, że ilościowe zmiany

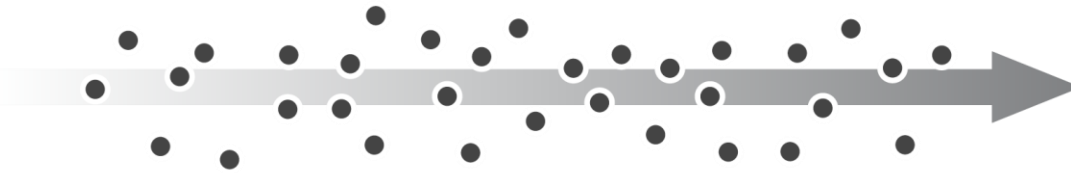
Jeremy Rifkin (1987: 3–4) zauważa, że idea kompresji czasu „naznaczyła najpierw psyche człowieka Zachodu, a teraz większości ludzi na Ziemi”. W efekcie jest to zjawisko, które można zaobserwować na całym globie. Wraz z kompresją czasu i przestrzeni nastąpiła głęboka zmiana warunków kształtowania się ludzkiej podmiotowości. Powstała jakościowo nowa sytuacja, która ma poważne implikacje dla naszego indywidualnego pojmowania, przyswajania i odczuwania tempa życia.

2.6. Czas postlinearny

Konsekwencją kompresji czasu i przestrzeni jest powstanie ponowoczesnego społeczeństwa postlinearnego. Nieustanne przyspieszenie tempa życia doprowadziło do zmiany społecznego odczuwania czasu i spowodowało wyraźne zerwanie z linearną reprezentacją czasu, dotychczas panującą w świecie zachodnim. Została ona zastąpiona czasem o rozszczerzonej strukturze, która składa się z wielu drobnych, nieuporządkowanych elementów i nieprzewidywalnych przesunięć. Doświadczenie upływu czasu zaczęło charakteryzować się nieciągłością, a przeżywane w jego ramach wydarzenia często nie poddają się próbom liniowego uszeregowania. Związane z czasem postlinearnym stosunki i więzi społeczne, emocje i tożsamości stały się bardzo nietrwałe, zmienne i efemeryczne. Wojciech Burszta i Waldemar Kuligowski (1999: 107), chcąc podkreślić chaotyczną naturę nowego rodzaju czasu społecznego, porównali ją do „ruchów Browna” (nieustannych chaotycznych ruchów cząsteczek). Próby określenia nowej jakości czasu – wyrażenia jego mnogości, wielostronności i wieloliniowości – zaowocowały pojęciami takimi, jak „multitemporalność” [ang. *multi-temporality*] (Barker 2011; 2012) i „heterotemporalność” [ang. *heterotemporality*] (Hutchings 2008: 4, 160–176). Zdaniem Arjuna Appaduraia (2005: 10) struktura czasu we współczesnym świecie stała się „polirytmiczna” [ang. *polyrhythmic*], ponieważ współistnieją w jej ramach różnorodne czasowości, powodując, że ma ona bardzo niestały charakter. Paul Virilio (1995) pisał natomiast o rozpowszechniającym się „czasie chronoskopowym” [ang. *chronoscopic time*], wytworzonym przez intensywną, elektroniczną terażniejszość, która nie jest już częścią czasu chronologicznego. Śladem francuskiego teoretyka kultury podążył Robert Hassan, który, odnosząc się do czasowości, użył sformułowania

w sferze prędkości powodują „ogólną jakościową rewolucję społeczną” (Rosa 2003: 28).

„społeczeństwo chronoskopowe” [ang. *chronoscopic society*] (Hassan 2003b). Wymieniłam różnorodne określenia, które powstały w celu wyrażenia nieliniowej struktury czasu. Wskazują one na zmiany, które zaszły w XXI wieku w sposobie odczuwania i doświadczania czasu. Poniżej prezentuję przykłady, które ukazują, jak obecne sposoby postrzegania czasu wpływają na relacje społeczne i kulturę.



Ilustracja 2: Wizualne przedstawienie czasu linearnego i czasu puentylistycznego

2.6.1. Czas puentylistyczny i multitasking

Czas puentylistyczny [ang. *pointillist time*] (Bauman 2017: 32), jest wizualizowany za pomocą licznych nieregularnie rozmieszczonych punktów. Bauman korzysta z metafory punktu dla oznaczenia chwil, momentów, początków rozpoczęcia działania czy błyskawicznych wydarzeń, którym trudno nadać formę dłuższego odcinka w postaci linii prostej³⁷. Widoczne na ilustracji 2. losowo umiejscowione punkty wskazują na chwilowy, izolowany i nierelacyjny charakter wydarzeń konstytuujących nową strukturę czasu społecznego. Jest to czas, który w ostateczności składa się z niepowiązanych ze sobą bezwymiarowych punktów (chwil) (Trybulec 2009: 11). Wielopunktowa temporalność nie jest niczym ograniczona – przepływ czasu charakteryzuje się dużą spontanicznością, ogromną otwartością i zdolnością przybierania rozmaitych postaci,

³⁷ Arystoteles w traktacie *O odcinkach niepodzielnych* rozprawiając o punkcie w kontekście czasu, dostrzegł jego chwilowość. Starożytny filozof podkreślał, że zestawienie nawet dużej ilości punktów nie prowadzi do utworzenia jakiegokolwiek struktury: „(...) jeżeli chwila jest początkiem i kresem czasu, a punkt (początkiem i kresem) odcinka, początek zaś i kres nie stykają się ze sobą, lecz obejmują pewien przedział, to ani chwile, ani punkty nie mogłyby jedne z drugimi stanowić nieprzerwanego ciągu. Nadto z jednej strony odcinek jest pewną wielkością, z drugiej natomiast strony zestawienie punktów nie czyni wielkości, gdyż (punkt) nie rozpościera się poza (swoje) miejsce” (Arystoteles 1993: 746–747, [971 a 23–28]). Cytat z Arystotelesa przybliża różnice między geometrycznymi koncepcjami czasu społecznego, choćby czasu linearnego i cyklicznego, a ideą czasu reprezentowanego za pomocą punktów.

podatnością do porządkowania w różne, na ogół chwilowe konfiguracje. Jest zatem pozbawiona odgórnie ustalonych sztywnych struktur. Aleksandra Kunce dostrzega, że optyka skupiona na punkcie otwiera przestrzeń i czas wokół człowieka, ujawnia bogactwo ludzkiego życia. „Punkt to miejsce, w którym pulsuje życie” (Kunce 2008: 115). Ponowoczesny czas społeczny, wizualizowany za pomocą zbioru punktów, wymyka się schematyzacji, ponieważ jego trajektoria jest nieprzewidywalna, wielokierunkowa, a zdarzenia nie następują po sobie sekwencyjnie. W czasie linearnym bieg życia jednostek ma postać przewidywalnej i zorganizowanej kariery oraz planów życiowych. Zupełnie inaczej jest w czasie puentylistycznym, który cechuje brak ciągłości i związku pomiędzy poszczególnymi punktami – momentami życia, które stają się „wiecznymi chwilami”. W podobny sposób do Baumana o fragmentaryzacji czasu [ang. *fragmented time*] pisał Thomas Hylland Eriksen (2003: 155). Czas ludzkiego życia uległ rozwarstwieniu, rozleciał się i podzielił na tysiące elementów: życiowych możliwości i informacji bezpośrednio dostępnych na co dzień (Eriksen 2003: 47; Giddens 1981: 190). Czas zaczął być rozbijany na krótkotrwałe, natychmiast zanikające, rozsypane epizody. Ludzie zaczęli doświadczać czasu sprowadzonego do chwil, poszatowanego „w tak drobne kawałki, że prawie nic już z niego nie zostało” (Eriksen 2003: 16). Eriksen (2003: 11) pisze wręcz o skutkującej histerią serii przesyconych aktualnością chwil, pozbawionych „przed” i „po” oraz „tu” i „tam”.

Opisywana przez Baumana i Eriksena nowa jakość czasu przybiera postać rozproszonej wielozadaniowości, przejawiającej się w wykonywaniu kilku czynności jednocześnie, określanej również słowem *multitasking*. Termin ten zaczerpnięto z branży informatycznej, z określenia *computer multitasking*, oznaczającego przystosowanie komputerów do przetwarzania wielu zadań w tym samym czasie. Wielozadaniowość, a więc umiejętność wykonywania wielu zadań równocześnie lub też szybkie „przełączanie się” pomiędzy zadaniami (Gleick 2003: 59), jest umiejętnością, która wprowadza człowieka w tryb maszyny i traktuje go jako narzędzie efektywnego wykorzystania czasu. Wykonywanie wielu czynności jednocześnie jest charakterystyczne dla osób, które wychowywały się w czasach nieograniczonego dostępu do internetu, urodzonych po 1990 roku tzw. młodszych millenialsów (Słupska 2016: 293). Wielozadaniowość połączona z szybkością wykonywania zadań i automatyzmem jest

w kulturze ponowoczesnej wymagana przez pracodawców wręcz, mimo tego, że równocześnie podnosi się problem negatywnych efektów tego zjawiska, takich jak niezdolność koncentracji uwagi i ciągle poszukiwanie nowych bodźców. Przerzucanie uwagi z jednego zadania na inne wiąże się z koniecznością pauz, co w korporacyjnym dyskursie pracy określane jest jako „koszt przełączenia kontekstu” (Wieczorek 2019). Określenie to znamionuje traktowanie czasu jako koszt lub zasób i odwołuje się do kapitalistycznej metafory „czas to pieniądz”. Choć w dyskursie korporacyjnym dostrzega się problematyczny charakter multitasking, wciąż w kulturze Zachodu najbardziej ceni się osoby myślące wielowątkowo, działające szybko i efektywnie. Wielozadaniowość, która nadal jest wysoko ceniona przez pracodawców, wiąże się z różnorodnością rytmów życia społecznego i wydaje się wręcz naturalną konsekwencją funkcjonowania jednostek w czasie puentylistycznym, w którym mamy do czynienia z wielością czasów i rytmów społecznych.

2.6.2. Rozszerzona terażniejszość i karta kredytowa

Fenomen „rozszerzonej terażniejszości” [ang. *the extended present*] został opisany przez Helgę Nowotny (1996) w książce *Time. The Modern and Postmodern Experience*, w której autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie: „jak zmienia się czas?”. Nowotny zwraca szczególną uwagę na fundamentalny wpływ nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, takie jak technologie satelitarne, które reorganizują doświadczenie czasu jednostek. Za sprawą technologii ICT powstaje rozszerzona terażniejszość, która łączy w sobie cykliczność z linearnością. „Terażniejszość nie jest już interpretowana jedynie jako fragment drogi na prostej linii prowadzącej ku otwartej na postęp przyszłości, ale jako część cyklicznego ruchu” (Nowotny 1996: 58). Również inni badacze piszą o formowaniu się „kultury terażniejszości” [ang. *the nowist culture*] (Bertman 1998), kształtowaniu „globalnej terażniejszości” (Adam 1995), „implozji czasu” (Ritzer 2009: 225), a także „wiecznej obecności”, w której „upływający czas staje się rodzajem ciągłej terażniejszości” (Virilio 2006: 117). Autorzy tych koncepcji dostrzegają, że terażniejszość zajmuje dominujące miejsce w zachodnich społeczeństwach. Konsekwencją rozrastającego się „teraz” jest przemiana statusu przeszłości i przyszłości, wchłanianej przez nieustannie rozszerzającą się terażniejszość

(Tarkowska 2010: 107). Ściśnięcie czasu do terażniejszości prowadzi do zaniku postrzegania czasu jako następstwa wydarzeń i powstawania czasoprzestrzeni wiecznego „teraz”. Przyszłość, zostając włączona do terażniejszości, rozprasza się i zanika. Tym, co się liczy, nie jest ani przeszłość, ani też przyszłość, lecz terażniejszość, równoczesność, synchronia” (Tarkowska 2005: 51). Wzrost roli terażniejszości dokonuje się wraz z rozwojem społeczeństwa konsumpcyjnego, w którym mamy wszystko do dyspozycji zawsze i wszędzie (Southerton 2012).

Zdaniem Arjuna Appaduraia (2005: 124) ucieleśnieniem czasu zawężonego i ściśniętego do terażniejszości jest karta kredytowa. Karta kredytowa unieważnia linearne doświadczenia czasu, ponieważ kredyty konsumpcyjne nie działają według liniowej, chronologicznej logiki masowej produkcji. Życie w rozszerzonej terażniejszości wiąże się z „opaniem umiejętności kierowania Nielimitowanymi pod względem czasowym strumieniami kredytu konsumpcyjnego i zakupów” (Appadurai 2005: 125). Umiejętność ta jest wymagana w sytuacji, w której karty kredytowe i szybkie pożyczki gotówkowe są szeroko dostępne i tanie. Czasowe rygory konsumpcji są zarówno potężne, jak i nieprzejrzyste, a „każdy, kto próbował dokładnie zrozumieć logikę finansowego obciążenia na miesięcznym rachunku MasterCard wie, jaki rodzaj niepewności mam na myśli” (Appadurai 2005: 124). To, co przyszłe, „zaczęło ziszczać się tu i teraz w postaci kredytowanych towarów i usług” (Nowak 2015: 363–364). W obliczu brania kredytu, który ma spłacić poprzedni kredyt, czas znika, zostaje unieważniony. Jest to dobry przykład tego, jak zmiany społeczno-ekonomiczne wpływają na postrzeganie czasu. Pożyczki wzięte na rozwój firm, sieci, procesów i produktów zmieniają czasowość jednostek i poprzez pożyczanie pieniędzy z przyszłości na sfinansowanie terażniejszości utowarowiają przyszłość (Appadurai 2005: 123). Łukasz Moll w rozpowszechnieniu kredytobiorstwa i nieustannym zaciąganiu kredytów dostrzega przesunięcie czasowe, które nazywa życiem „na koszt przyszłości”:

Przesunięcie czasowe urzeczywistnia się (...) poprzez wzrost znaczenia systemu kredytowego, który wynajduje coraz to bardziej skomplikowane instrumenty finansowe, pozwalające kapitalizmowi na «ucieczkę do przodu». Harvey [(2008)] pokazuje, że neoliberalny model sprawił, że w ostatnich trzydziestu latach w wypadku klas niższych i średnich trudno mówić o wzroście płac realnych. Stagnacja płac została zrekompensowana łatwym dostępem do kredytu (kultura kart kredytowych). Życie na kredyt oznacza jednak życie na koszt przyszłości. Przyjmując na siebie zobowiązania kredytowe, godzimy się na wyprodukowanie w przyszłości określonej ilości dóbr i dostarczenie określonej liczby usług, które pozwolą spłacić zadłużenie. W ten sposób kapitalizm stosuje «pedagogikę długu» – zapewnia sobie podporządkowane gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa,

a nawet rządy państw, które koncentrują się w pierwszej kolejności na terminowym regulowaniu swoich zobowiązań (Moll 2016: 35).

W świecie przekształconym przez konsumpcyjny styl życia ciągłość i trwałość została odrzucona na rzecz nieustannej zmiany i natychmiastowości. Cykl użytkowania produktów został skrócony³⁸, a konsumentów poddano presji podążania za wyznaczonymi trendami, czy też jak, określa to Appadurai (2005: 110) „rządami mody”, na nieustanną wymianę towarów i korzystanie z coraz to nowszych usług.

2.6.3. Czas momentalny i hologram

Zdaniem Johna Urry’ego żyjemy w epoce czasu momentalnego [ang. *instantaneous time*] (Urry 2009: 149, 179–180, 172–180), cechującej się błyskawicznym przepływem konsumowanych informacji oraz nieograniczonym, natychmiastowym dostępem do danych na całym globie. Technologie komunikacyjne zastępują „chronologiczne” następstwo erą czasu momentalnego, który charakteryzuje się nieprzewidywalną zmianą i kwantową równoczesnością. Priorytetem stały się nanosekundy, jednoczesność wydarzenia się i przeżywania społecznej (w tym wirtualnej) rzeczywistości. „Nigdy przedtem czas nie toczył się z taką szybkością, która jest poza możliwym zasięgiem ludzkiej świadomości (...). Historie z różnych miejsc i środowisk występują obok siebie w często chaotyczny i dowolny sposób, wyrywając zdarzenia z kontekstu i narracji” (Urry 2009: 176)³⁹. Dawny trójpodział trwania na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość ustępuje przed momentalnością teleobecności spowinowaconej z nowym rodzajem przestrzenności.

Urry (2009: 172) uznał, że odpowiednią metaforą społeczeństw ponowoczesnych byłby hologram, co wskazywałoby na takie cechy jak niesekwencjonalność, związek „element-całość” oraz złożoność. Hologram znaczy „pisanie całości”, „pełna informacja”

³⁸ Celowe postarzenie produktu (tzw. „spisek żarówkowy”) jest procedurą umożliwiającą masowe wprowadzanie na rynek nowych produktów, które wypierają starsze. W przypadku sprzętu elektronicznego niektóre funkcje zostają odpowiednio zaprojektowane, aby przestały działać po upływie określonego czasu (Kłos 2018: 8–9).

³⁹ By przekonać się o słuszności tej konstatacji wystarczy otworzyć jakikolwiek internetowy portal informacyjny, gdzie (z reguły krótkie w swej formie, a tym samym niepogłębione i nie zawierające określonej refleksji) poważne wiadomości dotyczące chociażby trzęsienia ziemi w Japonii sąsiaduje z błahą plotką rodem z XIX-wiecznego magla – na przykład informacją o tym, że kanclerz Merkel, odwiedzając niespodziewanie szatnię reprezentacji Niemiec w piłce nożnej mężczyzn, ujrzała wydepilowanych półnagich piłkarzy (rozpisywano się o tym kilka miesięcy temu zarówno w Niemczech, jak i w Polsce).

lub „pełen obraz”. Jego nazwa pochodzi od greckich słów *χόλος* („cały”) i *γράφω* („pisać”). Holografia to metoda zapisu informacji o obiekcie, która umożliwia otrzymanie ruchomych, przestrzennych, trójwymiarowych obrazów. „W odróżnieniu od fotografii lub malowidła, hologram może przedstawiać przedmiot z zachowaniem pełnej trójwymiarowości – odtwarza on wszystko to, co nasze oczy spostrzegają (głębnię, rozmiar, kształt, teksturę i wzajemne położenie obiektów) w zależności od kierunku patrzenia” (Sadowski 2005: 31). Holografia, w której wykorzystywane są głównie fale elektromagnetyczne, służy produkcji kart kredytowych, podzespołów urządzeń mechanicznych i materiałów reklamowych. Hologramy umieszczone są również na banknotach, biletach oraz dokumentach. Informacje w nich zawarte nie są umiejscowione w żadnej konkretnej części hologramu. To raczej każda część zawiera i implikuje informację przekazywaną przez całość i rezonuje z nią tworząc pewnego rodzaju „ukryty porządek”. W hologramie jako metaforze czasu centralnym zagadnieniem nie są poszczególne cząstki w ruchu, lecz „całość równocześnie zebranej informacji” (Adam 1990: 159). Stosowanie wobec hologramu linearnej metafory czasu zakładającej przyczyny i skutki jest niewłaściwe, ponieważ zawarte w hologramie związki są jednoczesne i momentalne. Wszystko implikuje wszystko inne, nie ma więc sensu w przypadku takiego systemu myśleć o oddzielnych „częściach”, nawet jeśli są one współzależne (Urry 2009: 172).

2.6.4. Czas sieciowy i internet

W rzeczywistości cyfrowej czas zegarowy zastąpiono czasem sieciowym [ang. *network time*] (Sugarman, Thrift 2017; Hassan 2009), określonym również jako czas cyfrowy [ang. *digital time*] (Barker 2011, 2012), a także iTime (Agger 2011). Za sprawą rozwoju nowych technologii przepływ informacji został nie tylko zdekontekstualizowany, ale i zdematerializowany. Skompresowany cyfrowo czas przestaje płynąć w zwyczajny, oparty na następstwie zdarzeń sposób. Czas wytwarzany za pośrednictwem nowych mediów nie może być środowiskiem powstawania ciągłej narracji (charakterystycznej dla epoki analogowej), lecz stanowi raczej zbiór dowolnie konfigurowalnych elementów. „Większość obiektów nowych mediów nie opowiada żadnych historii; nie mają one ani początku, ani końca; nie występuje w nich żaden

rozwój, który tematycznie, formalnie albo jeszcze inaczej organizowałby ich elementy w sekwencje. Są one raczej zbiorami indywidualnych części składowych, z których każda ma takie samo znaczenie, jak pozostałe” (Manovich 2006: 333). Dzięki jednoczesności relacji sieciowych, wydarzenie w jednej części świata, kiedy uzyskuje cyfrową formę, może mieć niemal natychmiastowe skutki po drugiej stronie globu. Możliwość przesyłania informacji z prędkością światła zaskutkowało doświadczeniem równoczesnej i natychmiastowej dostępności, zastępującej kolejność i trwanie. Manuel Castells w swojej wpływowej teorii społeczeństwa sieciowego akcentuje znaczenie procesu ciągłego powstawania i przepływania informacji w nieznałej granic państwowych ani geograficznych sieci komunikacyjnej (Castells 2013). Elektroniczne informacje są zorganizowane w luźno uporządkowanych i elastycznie zmieniających się sieciach.

Oczywistym przykładem transformacji czasu w czas sieciowy jest internet. Użytkownicy nowych technologii rzadko kiedy doświadczają jakichkolwiek opóźnień w trakcie rozmów międzynarodowych, które za pośrednictwem telefonu i internetu odbywają się niemal w czasie rzeczywistym. Za sprawą internetu i medialnych przepływów mamy do czynienia z zawieszeniem i spłaszczeniem czasu. Jak pisze Samuel Nowak:

Czas jako czwarty wymiar pozostaje zwinięty. Musi istnieć, aby wszystko, co dzieje się w cyfrowej sieci, mogło zaistnieć i przekształcać się. To w tym ukrytym wymiarze zachodzą przemiany i procesy, które pozwalają sprasować obiekty (piosenki, rozmowy, klipy, pliki PDF, emocje, idee) w spójne całości o określonym rodowodzie i historii. Jednak kiedy uzyskają już cyfrową formę, czas przestaje płynąć dla nich w zwyczajny, tj. oparty na następstwie zdarzeń, sposób. Tutaj czas pozostaje wycofany, a my mamy do czynienia tylko z płaskim zawieszeniem (Nowak 2015: 365).

Pojęcie „iTime” wyraża szczególnie istotną rolę programów komputerowych, aplikacji mobilnych i smartfonów. Określany za jego pomocą postmodernistyczny czas nie jest ograniczony w taki sposób, jak czas zegarowy czy też czas naturalny, zliczany na podstawie wschodów i zachodów słońca. Jest to czas mobilny, czas przenośny i elastyczny. Tego typu nowy rodzaj czasu „rzuca wyzwanie granicom, które istniały przed powstaniem internetu: między publicznym a prywatnym, dniem i nocą, pracą i czasem wolnym, przestrzenią i czasem” (Agger 2011: 120). Powoduje to nakładanie się przeszłości i przyszłości, którego wynikiem jest zawieszenie w nieustannym stanie czuwania.

Koncepcje czasu puentylistycznego, rozszerzonej terażniejszości, czasu

momentalnego, sieciowego i beczasowego stanowią próbę odpowiedzi na wyzwania zmieniającej się rzeczywistości społeczno-kulturowej, wobec której wcześniejsze obrazy czasu i sposoby doświadczenia temporalności uległy przedawnieniu. To, co liniowe, nieodwracalne, mierzalne oraz przewidywalne, przestało spełniać funkcję opisu rzeczywistości i uległo rozmyciu. Współcześnie żyjemy w wieloczasie, który ulega nieustannym przemianom i dopasowuje się do ciągle zmieniających się okoliczności. Nowe kulturowe spojrzenie na istotę czasu kwestionuje odrębność przyszłości od teraźniejszości, ponieważ zanikają różnice między tymi wymiarami czasu – przyszłość zostaje wchłonięta przez teraźniejszość. Z drugiej strony ważną cechą współczesnego czasu postlinearnego jest to, że wraz z rozbiciem linearnej struktury czasu o wiele trudniejsze jest przewidywanie przyszłych wydarzeń. Losowość wydarzeń eliminuje myślenie linearne na korzyść przypadkowości. Podczas gdy czas linearny podkreśla ciągłość przyczynowo-skutkową między wydarzeniami, w czasie postlinearnym uwidoczniony jest chwilowy charakter rozmaitych zdarzeń i stanów, które wydają się współistnieć niezależnie od siebie. Nowy, trudny do opisu czas, złożony z krótkotrwałych, niezróżnicowanych, wyrwanych z ciągu, przemijających momentów, stanowi w istocie rzecz pozbawioną konsekwencji luźną sukcesję epizodów.

2.6.5. Kapitalizm kognitywny i media społecznościowe

Judy Wajcman (2018: 3) zauważa, że nowe czasowości, takie jak wzmiankowany już przeze mnie czas ponadczasowy (Castells 2013), czas momentalny (Urry 2009), czas sieciowy (Hassan 2009) i czas chronoskopowy (Virilio 1995), są wytwarzane m.in. wskutek korzystania z platform mediów społecznościowych. Social media stanowią również istotną składową kapitalizmu kognitywnego, który także przyczynia się do transformacji ludzkiej temporalności. Teoretycy kapitalizmu kognitywnego wskazują m.in. na fakt, że użytkownicy social mediów wykonują darmową, często nieświadomą pracę na rzecz właścicieli technologii, które przywłaszczają i gromadzą dane ich użytkowników. Ten, jak określa go Mikołaj Ratajczak (2015), „reżim akumulacji”, wiąże się z rewolucją informacyjną i wzrostem roli informacji w gospodarce (Moulier-Boutang 2011). W kapitalizmie kognitywnym następuje koncentracja na produkcji, interpretacji i przekazie informacji, które w procesie obiegu kapitału są waloryzowane wyżej niż

rzeczy materialne. Kapitalizm kognitywny, korzystając z każdej sekundy naszego współuczestnictwa w cyfrowych platformach, stale i w sposób natychmiastowy wydobywa i przechwytuje coraz więcej danych i informacji z naszych głów. Jak pisze Jan Zygmuntowski:

Użytkownicy i użytkownicy platform wnoszą wartość (...) poprzez poświęcanie swojego czasu i uwagi, na bazie których pozyskiwane są dane. Każda chwila spędzona na oglądaniu reklam, współtworzeniu treści czy ocenie usług jest przecież wytwarzaniem dla firmy pewnej wartości. Dane osobowe są dziś „ropą” cyfrowej gospodarki, która pozwala na dalsze doskonalenie narzędzi technologicznych i kontrolę nad rynkiem platformy (Zygmuntowski 2020: 69).

Kapitalizm kognitywny opiera się więc na utowarowieniu informacji. Przedmiotem obrotu i sprzedaży stały się elektroniczne informacje, jakie ludzie pozostawiają po sobie w sieci. Cyfrowe platformy pozwalają na śledzenie i rejestrowanie zachowań użytkowników. Różne portale internetowe, a szczególnie social media, gromadzą dane, które służą poznaniu naszych wzorców behawioralnych, w tym temporalnych. Nadzór, jaki pełnią one nad swymi użytkownikami, jest wykorzystywany w kontekście rynkowym. Infrastruktura gromadzenia i przetwarzania dużych danych [ang. *big data*] zapewnia nowe strategie osiągania zysków. Użytkownicy są pozbawieni wiedzy na temat dokładnego sposobu wykorzystania danych, a wszelka walka o przejrzystość nowoczesnych struktur władzy i panowania jest nierówna.

Kapitalizm kognitywny jest również ściśle powiązany ze współczesnymi sposobami aranżowania temporalności. Korzystając z social mediów, dostarczamy danych wykorzystywanych przez algorytmy, które następnie poprzez media społecznościowe kształtują nasz czas, a niekiedy wręcz wyznaczają rytm naszych zajęć. Bazujące na naszych wzorcach behawioralnych algorytmy mediów społecznościowych wyznaczają czas bardziej lub mniej właściwy na wyświetlanie konkretnego typu treści, dzięki czemu dopasowują reklamy do odpowiedniej chwili. Również sami użytkownicy wpływają na ten proces – na przykład chcąc dotrzeć z treściami udostępnianych przez nich informacji do jak najszerszej grupy odbiorców, publikują „posty” w czasie, w którym spodziewają się największych zasięgów. Przede wszystkim jednak, o czym pisze również Zygmuntowski (2020: 95), zawarte w mediach społecznościowych mechanizmy angażujące naszą uwagę są narzędziem odbierającym nam nasz czas, utowarowiającym go i przemieniającym w środek akumulacji kapitału. Są zatem

narzędziem wyzysku czasu użytkowników na rzecz właścicieli wielkich platform cyfrowych (Fuchs 2017). Jako użytkownicy portali społecznościowych takich jak Facebook czy Instagram poddajemy się władzy algorytmów, których mechanizmy zostały pomyślane tak, żeby jak najdłużej skupiać uwagę użytkowników, ponieważ im więcej czasu spędzamy na tego typu portalach, tym więcej dostarczamy na swój temat danych. Media społecznościowe w wielu przypadkach powodują, że czas wolny bezwiednie staje się czasem nieodpłatnej pracy, wyzyskiwanym na rzecz akumulacji wielkiego kapitału.

2.7. Neoliberalne przekształcenie czasu

Dynamiczne i nieustanne przekształcenia czasu postlinearne w społeczeństwach złożonych, wymagają wytworzenia nowych kulturowych praktyk aranżowania temporalności. Wydaje się, że najwięcej tego typu praktyk powstaje w kontekście neoliberalizmu i związanych z nim wartości. Wpływ neoliberalnej logiki na sposoby rozumienia temporalności jest określany jako „neoliberalne przekształcenie czasu” [ang. *the neoliberal transmutation of time*] (Sugarman, Thrift 2017). Logika neoliberalizmu kładzie nacisk na następujące wartości: 1) urynkowienie; 2) indywidualną odpowiedzialność jednostek; 3) elastyczność związaną z wolnym wyborem jednostek; 4) rozwój utożsamiany z efektywnością. Promowane przez neoliberalizm wartości manifestują się w sposobach myślenia o czasie i w podejściu do czasu, który dla neoliberalnej ekonomii posiada centralne znaczenie. Poniżej podejmuję próbę szerszego objaśnienia natury wspomnianych wartości:

1) Kluczowym celem neoliberalnej logiki jest urynkowienie, czyli podporządkowanie wszystkiego jednostronnie rozumianej logice rynkowej. Znamienne dla neoliberalnego typu urządzania jest to, że w specyficzny sposób organizuje ono relacje i stosunki społeczne, opierając się na racjonalności rynkowej, gdzie jednostkami zarządza się na wzór przedsiębiorstwa. Zysk jest naczelną wartością, do której w każdym obszarze i wymiarze naszego życia należy zawsze bezwzględnie dążyć. „Tego rodzaju doktryna głosi, że jeśli gdzieś da się coś zoptymalizować albo na czymś zaoszczędzić – przede wszystkim na pracownikach, rzecz jasna – to w sposób oczywisty należy to zrobić. Na tym po prostu polega biznes” (Stawiszyński 2021: 20). Thomas Lemke (2001: 11), opisując foucaultowską koncepcję rządomyślności, zauważa, że neoliberalizm to

„polityczno-ekonomiczna rzeczywistość”, „polityczny projekt, który wytwarza rzeczywistość, jaka w przekonaniu jego rzeczników już istnieje”, polityczna racjonalność, dążąca do przekształcenia „domeny społecznej w domenę rynkową”. Racjonalność rynkowa wybiega poza konotacje gospodarcze, co oznacza, że mamy do czynienia z rozciągnięciem sfery wolnego rynku na wszelkie przejawy ludzkiej działalności. W sposób nieskrępowany zostają uekonomicznione i utowarowione wszelkie dobra i relacje społeczne. Jak podsumowuje to Paul Treanor:

Ogólną cechą neoliberalizmu jest dążenie do zintensyfikowania i rozszerzenia rynku poprzez zwiększenie liczby, częstotliwości, powtarzalności i formalizacji transakcji. Najwyższym (nieosiągalnym) celem neoliberalizmu jest wszechświat, w którym każde działanie każdej istoty jest transakcją rynkową prowadzoną w konkurencji z każdą inną istotą i wpływającą na każdą inną transakcję, a transakcje występują w nieskończenie krótkim czasie i są powtarzane w nieskończenie szybkim tempie (Treanor 2005).

Wartości związane z wolnym rynkiem opanowały również sferę temporalności jednostek i ich stosunku do czasu (Sugarman, Thrift 2017: 812). Postrzeganie czasu w kategoriach ekonomicznych – jako ramy organizacyjnej dla rodzajów aktywności ludzkiej – przestało cechować jedynie osoby kierujące procesem produkcji, narzucające taką wizję czasu robotnikom fabryk epoki industrialnej. Zostało zinternalizowane przez wszystkich uczestników wymiany rynkowej, stając się zjawiskiem przenikającym całość kultury i relacji międzyludzkich. Neoliberalna logika nakazuje dążyć do maksymalnego wykorzystania czasu w celu zwiększenia efektywności ekonomicznej (w postaci wykonywania kilku czynności jednocześnie). Dlatego myślimy o czasie pod kątem jego kapitalizacji i działamy pragmatycznie w celu uzyskania jak największego zysku (czasami nawet nie naszego, a naszych pracodawców).

2) W kapitalizmie typu fordowskiego odpowiedzialność za planowanie i zarządzanie czasem spoczywała w głównej mierze na właścicielach fabryk, którzy stosowali w tym celu różnego rodzaju techniki dyscyplinarne. Natomiast kapitalizm neoliberalny charakteryzuje się skrajnym naciskiem na indywidualną odpowiedzialność podmiotów społecznych (Hilgers 2011: 352, Michałowska 2013: 60). Zgodnie z tym, co pisał m.in. Wacquant (2012: 129), neoliberalizm jest politycznym projektem formowania państwa, narzucającym m.in. „motyw indywidualnej odpowiedzialności w służbie utowarowienia”. Także według Lemke (2001: 19) neoliberalizm „łączy redukcję funkcji państwa (opiekuńczego) i systemów bezpieczeństwa z wezwaniem do «indywidualnej

odpowiedzialności» i «naprawy siebie»”. Jest to forma władzy, która, jak pisze Mokrzan (2019: 25), uczy jednostki, że mają stać się „przedsiębiorcami samych siebie”, mają sami kształtować „swoje życie przez umiejętne dokonywanie wyborów spośród dostępnych form życia (Rose 1999: 230; Lazzarato 2009: 206; Stimilli 2017: 40)”. Neoliberalna strategia polega na:

[...] „odpowiedzialnianiu” jednostek (a także grup ludzkich, jak rodzina, stowarzyszenia, itp.); wiąże się z przemieszczeniem odpowiedzialności za społeczne ryzyko, takie jak utrata zdrowia, bezrobocie, ubóstwo, itd., i ogólnie za życie w społeczeństwie, do domeny, w której odpowiedzialność ponosi jednostka. Dzieje się to poprzez ujęcie odpowiedzialności jako problemu troski o siebie (Lemke 2001: 8–9).

Neoliberalne formowanie podmiotu na modłę wzorca „przedsiębiorcy samego siebie” opiera się na mniemaniu, że jeśli dokonamy właściwych wyborów, osiągniemy sukces – uzależniając tym samym konstruowanie własnej tożsamości od sukcesu, do którego mamy dojść sami. Problem jest jednak w tym, że nie ma żadnych gotowych zestawów działań i postaw, które można by powielić lub skopiować, co wpływa na problemy z konstruowaniem tożsamości i tworzeniu spójnej narracji (Giddens 2012). W efekcie ponosimy wysokie koszty osobistego rozwiązywania problemów w złożonej rzeczywistości.

Współczesność konfrontuje nas z wieloma możliwościami oraz wyborami, a jednocześnie – ze względu na swój otwarty, nieautorytarny charakter – nie oferuje zbyt wiele pomocy i wskazówek dotyczących tego, co wybrać w życiu i jak w nim postępować. Mówiąc inaczej, jesteśmy osobiście coraz bardziej odpowiedzialni za własne biografie (Gądecki 2017).

W procesie neoliberalnego przekształcenia czasu doszło do połączenia czasu społecznego z wartościami związanymi z indywidualną odpowiedzialnością. Wedle neoliberalnej logiki jednostki powinny wziąć osobistą odpowiedzialność za dostępny im czas. Kompetentna jednostka to taka, która właściwie gospodaruje czasem. Wraz z daleko idącą indywidualizacją późnonowoczesnych społeczeństw doszło do „indywidualizacji problemu planowania czasu” (Gądecki 2017). Punkt ciężkości skierowany został na osobistą odpowiedzialność, ukierunkowując podmioty społeczne ku samodzielnemu organizowaniu i planowaniu czasu. Neoliberalna logika wspiera kulturę pracowitości i zmienia znaczenie osobistego spełnienia. Strata czasu wedle tej logiki jest największym „grzechem”⁴⁰. Zwiększenie obciążenia odpowiedzialnością za każdy pojedynczy

⁴⁰ Dla porównania, w cyklicznej wizji czasu – jak zauważyła Bettina Bäumer (1988: 147) – „nikt nie

codzienny wybór wpływa na sposób planowania czasu, „skłaniając na przykład do angażowania się w zbyt wiele działań, często zbyt wymagających” (Gądecki 2017). Jednostki znajdują się pod presją indywidualnej odpowiedzialności, zatroskane o to, czy ich wybór będzie słuszny i przedsiębiorczy i czy dokonają właściwych wyborów spośród nieograniczonych możliwości – będąc zmuszone decydować w skończonym i ograniczonym czasie. Zarządzanie czasem zaczęło stawać się coraz bardziej, jak określa to Gądecki (2017), „domeną odpowiedzialności indywidualnej”.

3) Neoliberalne przekształcenie czasu polega również na uelastycznieniu stosunku do czasu (Hassan 2009; 2012). Czas zegarowy stracił wyłączność na bycie jedyną właściwą miarą czasu określającą nasze życie i sposoby organizacji pracy, która uległa w dużej mierze dematerializacji⁴¹. Innymi słowy, epoka czasu zegarowego została zastąpiona przez epokę elastyczności. Gospodarkę, w której dominowały długofalowe projekty i plany, zastąpiła gospodarka zmienności, oparta na giętkości i umiejętności szybkiego dostosowywania się do wciąż zmieniających się zapotrzebowań rynku późnego kapitalizmu (Moulier-Boutang 2011: 52). Elastyczność w gospodarce jest związana z omówionym przeze mnie systemem *just-in-time* eliminującym wszystkie nieproduktywne czynności w czasie (Adam 2010). Stała się wartością, której realizacja została przerzucona na życie jednostek. Według Richarda Sennetta (2010: 8) dzisiejszy sposób funkcjonowania gospodarki oparty jest na wykształceniu właściwie dopasowanej istoty ludzkiej, która sprawdzi się w tym porządku poprzez zdolność elastycznej adaptacji do nowych wyzwań.

Wraz z nadejściem towarzyszącej neoliberalizmowi kolejnej fazy kapitalizmu, tzw. postfordyzmu (Amin 1994; Dunn 2008: 33), elastyczność zaczęła być najbardziej pożądaną cechą wśród pracowników. Oczekiwanie punktualności co do minuty wpajane robotnikom w kapitalistycznych fabrykach przeobraziło się w oczekiwanie umiejętności błyskawicznej adaptacji do zmiennych warunków i nowych zadań. Andrzej Szahaj (2014:

obawia się straty czasu właśnie dlatego, że «czas stracony» jest odzyskiwany”.

⁴¹ Według Andrzeja Szahaja dematerializacja pracy to „przejście od gospodarki opartej na pracy fizycznej do gospodarki, w której przeważa praca intelektualna. Proces ten ściśle wiąże się ze zjawiskiem narodzin społeczeństwa postindustrialnego, w którym dominujący dotąd przemysł i związane z nim zawody o charakterze robotniczym czy technicznym zastępuje sfera usług z nader zróżnicowanym zbiorem zawodów, w których zasadnicze znaczenie mają kompetencje interpersonalne, a zatem umiejętność manipulowania ludźmi i ich emocjami, nie zaś manipulowania rzeczami” (Szahaj 2014: 16).

17) pisze o odejściu „od idei wąskiej specjalizacji zawodowej na rzecz ciągłej gotowości do zmiany zawodu, elastyczności zawodowej oraz gotowości do zmiany miejsca zatrudnienia i zamieszkania”. Jak uważa Wiesław Sztumski, „moralność punktualności” została zastąpiona przez „moralność elastyczności”, a „kariery nie robią już ludzie punktualni, lecz elastyczni” (Sztumski 2010: 36). Przykładem elastyczności zawodowej są „zwinne metodyki pracy” lub „zwinne metody zarządzania projektami”, takie jak Agile i Scrum. Niestabilność związana z nieustanną zmiennością wkroczyła również we wszystkie inne wymiary życia ludzkiego, takie jak chociażby życie rodzinne⁴². Elastyczność jest wartością, która pojawiła się jako konsekwencja multitemporalnej struktury czasu (Giddens 1981; Harvey 1989; Adam 1990). Czas społeczny przestaje mieć ustrukturyzowaną i linearną trajektorię, staje się wieloliniowy. Doszło do uelastycznienia ram temporalnych, a elastyczność stała się swego rodzaju znakiem czasów, w których każdy powinien myśleć o swoim życiu jako podróży w nieznaną. Czas może przyjąć dowolną postać w zależności od „wolnego” wyboru jednostki, wobec czego niemal każda potencjalna forma czasu społecznego ma szansę na zaistnienie. W neoliberalnej wizji czasu wolność jednostek manifestuje się w wolnym wyborze tego, czym jednostki zajmują swój czas. Jednak w promowanej koncepcji wolności jednostek pomija się jej ekonomiczne i społeczne warunki (Songin-Mokrzan 2016: 215).

4) Neoliberalna logika charakteryzuje się również przekonaniem, że efektywność prowadzi do wzrostu, a wzrost bezpośrednio prowadzi do rozwoju. Szczególnie często możemy się spotkać z metaforą życia jako pracy nad sobą, gdzie rozwój jest jedną z kluczowych kategorii, którymi jednostka powinna się kierować w kształtowaniu własnego życia. Rozwój (wiązany także z takimi cechami, jak innowacyjność i kreatywność), promowany jest jako środek samorealizacji jednostek (Beck, Beck-Gernsheim 2002; Gądecki 2017; Hassan 2009, 2012; Nowotny 1996; Wacquant 2012). Z ideałem rozwoju ściśle wiąże się wymóg bycia przedsiębiorczym. Przedsiębiorczość to

⁴² Jednym z przykładów neoliberalizacji rzeczywistości społeczno-kulturowej jest zmiana modelu rodziny, który w nowych układach temporalnych osiągnął „o wiele większą mobilność, różnorodność i skalę ekspresji” (Strzelecka 2017b: 12). Rodzina wielopokoleniowa, a następnie nuklearna zaczęły ustępować nowym formom życia małżeńsko-rodzinnego. Przykładowymi formami jest rodzina opływowa (charakteryzująca się absolutną mobilnością) lub komuna rodzinna, w której funkcje rodzicielskie nie są związane z bezpośrednim pokrewieństwem (Toffler 2007: 206–217). Badacze piszą również o rodzinie neoliberalnej, którą charakteryzuje zwiększona ilość rozwodów, a także wielokrotne zawieranie małżeństw (Dychtward 2003: 120–122).

„przekształcanie pracy w kapitał” (Michałowska 2013: 58), to „orientacja na sukces, osiągnięcia ekonomiczne, skojarzona ze skłonnością do podejmowania samodzielnej działalności gospodarczej i ryzyka z tym związanego” (Jerschina 1999: 107, za: Michałowska 2013: 58). „Im bardziej przedsiębiorczy, (...) , a także wydajny w swej pracy jest człowiek, tym bardziej cennym staje się kapitałem ludzkim” (Michałowska 2013: 59).

W radykalnej formie kapitalizmu pojawiło się nowe wyobrażenie, mianowicie że właściwe, a więc efektywne zarządzanie czasem jest jednym z ważniejszych czynników rozwoju i samorealizacji. Dobrze organizowany i efektywnie wykorzystywany czas jest traktowany jako środek do osiągnięcia celów. Neoliberalizm skłania do osiągania osobistej efektywności, czy też kładzie nacisk na osobistą produktywność jednostek poprzez „optymalizację” działań, jakie podejmujemy w czasie. Chcąc realizować neoliberalny postulat efektywności nierzadko próbujemy wykonywać kilka czynności jednocześnie. Gądecki (2017) zauważa, że w obawie o własną efektywność czy produktywność, staramy się w jak najmniejszym odcinku czasowym móc osiągnąć jak najwięcej. Wydajność i prędkość stały się naczelnymi zasadami wyznaczającymi ramy ludzkiej aktywności (Kopka 2012: 42).

Nowokapitalistyczne wartości, takie jak urynkowanie, indywidualna odpowiedzialność, elastyczność, wolność, rozwój i efektywność, urosły do rangi cnót, służących za drogowskazy, mające nakierowywać jednostki ku osiągnięciu doskonałości. Gdy myślimy o urynkowaniu czasu, indywidualnej odpowiedzialności za dostępny czas, a także kiedy dążymy do elastycznego, przedsiębiorczego, rozwojowego, czy też efektywnego podejścia do czasu – myślimy i działamy kategoriami ukształtowanymi w neoliberalnej logice. Wartości związane z neoliberalnym przekształceniem czasu łączą się z panującymi stosunkami ekonomicznymi i warunkami społecznymi. Mechanizm neoliberalizmu wytwarza specyficzne dla siebie praktyki społeczne i kulturowe związane z zarządzaniem czasem. Omawiając koncepcję *nowego kapitalizmu* Richarda Senneia, Magdalena Ozimek (2016: 121) pisze: „Współczesny neoliberalizm wydaje się formą kapitalizmu szczególnie przywiązaną właśnie do praktyk kulturowych, w istocie ideologicznych, które skrywają rozmaite relacje władzy, przymus i strukturalne zależności, także te ekonomiczne”. Odsłonięcie wspomnianych relacji władzy i strukturalnych zależności, ściśle wiążących się z podejściem do czasu jak i samym czasem społecznym, jest

jedną z najważniejszych intencji przyświecających moim badaniom nad kulturowymi praktykami zarządzania czasem, których wyniki prezentuję w kolejnych rozdziałach dysertacji.

Rozdział 3. Proces badawczy i podejście metodologiczne

3.1. Trzy etapy gromadzenia i analizy danych

W latach 2018–2020 przeprowadziłam etnograficzne badania terenowe dotyczące kulturowych praktyk zarządzania czasem. Moje podejście można określić jako etnografię doświadczenia czasowości podmiotów społecznych. Podobnie jak Marta Songin-Mokrzan (2016) uważam, że badanie kulturowych przejawów neoliberalizmu (jakimi są chociażby szkolenia z zarządzania czasem) wymaga użycia etnografii⁴³, która jak wskazuje Monika Kostera:

(...) uważana jest za metodologię umożliwiającą wnioskowanie na poziomie lokalnym. Wiedza zdobyta w tym wnioskowaniu powinna natomiast być z jakiegoś powodu ważna społecznie, oświecająca, pouczająca dla większej liczby tzw. aktorów społecznych, niż tylko tych, którzy są przedmiotem badań (Kostera 2003: 25).

Etnografia umożliwia dotarcie do praktyki społecznej i dostarcza „wiedzy o tym jak neoliberalizm manifestuje się w mikroskalach, to jest w konkretnych przestrzeniach społeczno-politycznych” (Songin-Mokrzan 2016: 220). Michał Mokrzan, również korzystający w swych badaniach z etnografii, używa wręcz pojęcia „etnografia neoliberalizmu” (Mokrzan 2017). Użycie etnografii pozwoliło mi zgromadzić materiał o jakościowym charakterze, dotyczący neoliberalnego sposobu zarządzania czasem. Dane zostały zgromadzone w trzech etapach: 1) analiza danych zastanych; 2) obserwacja uczestnicząca; 3) indywidualne wywiady pogłębione. Trzyetapowy proces powstawania materiału naukowego i triangulacja metod jakościowych miały pomóc w uchwyceniu różnych aspektów badanej problematyki (Denzin 2006, Stake 2009: 640). Triangulacja daje możliwość podejścia „do przedmiotu badań z więcej niż jednej perspektywy”, dzięki czemu „zyskujemy możliwość dotarcia do dokładnego (albo bardziej dokładnego) obrazu analizowanego problemu” (Gibbs 2011: 167)⁴⁴.

⁴³ Etnografia to metoda badawcza polegająca m.in. na obserwacji terenowej, która jest nie tylko gromadzeniem danych, ale „na ogół także działalnością generującą teorię”. Przed badaniami nie mamy precyzyjnie sformułowanej hipotezy, zatem nie jesteśmy w stanie przewidzieć z góry nie tylko rezultatów, ale w ogóle samego procesu badań (Babbie 2003: 309).

⁴⁴ Triangulacja jest metaforą zaczerpniętą z zasady prowadzenia pomiarów geodezyjnych

3.2. Analiza danych zastanych

W pierwszym etapie badań zebrałam dane zastane (Makowska 2013: 80–103), takie jak dostępne w języku polskim podręczniki, poradniki i materiały szkoleniowe dotyczące zarządzania czasem (przykładowo książki Briana Tracy’ego). Etap ten uzupełniłam analizą treści internetu. W mojej pracy nie analizuję zachowań zaobserwowanych w internecie, nie badam żadnych grup ukonstytuowanych w sieci ani tożsamości internetowych. Moje badania nie należą więc do nurtu etnografii wirtualnej, która zakłada interaktywne wchodzenie w relacje i zaangażowanie w teren wirtualny (Hine 2000). Badania prowadzone w sieci obejmowały jedynie lekturę stron internetowych, szczególnie blogów i tzw. fanpage’ów w mediach społecznościowych dotyczących zarządzania czasem (choćby stron związanych z marką „Pani Swojego Czasu”). Przeglądane materiały szkoleniowe (a także witryny internetowe) wytypowałam według następujących słów kluczy: „zarządzanie czasem”, „narzędzia do zarządzania czasem”, „aplikacje do zarządzania czasem”. Dane zbierałam do momentu osiągnięcia tzw. nasycenia teoretycznego (pojęcie znane z teorii ugruntowanej – zob. Konecki 2000; Glaser, Strauss 2009), w którym kolejne zebrane dane nie dostarczają nowej wiedzy i powielają wcześniejsze spostrzeżenia, a także, gdy pojawiają się wyraźne wzorce. Nasycenie teoretyczne rozstrzyga o zakończeniu zbierania danych, ponieważ nie pojawiają się już żadne dodatkowe informacje, a jedynie powtarzają się te już zebrane (Konecki 2000: 31; Glaser, Strauss 2009: 53).

Okazało się, że praktycznie wszystkie dane, które zgromadziłam (zarówno publikacje internetowe, jak i pozainternetowe) zachęcają do korzystania z technik zarządzania czasem i przedstawiają je jako treści o charakterze edukacyjnym⁴⁵. Dzieje się tak, ponieważ publikowane w poradnikach, podręcznikach, na blogach i stronach

i wykorzystywaną w naukach społecznych. W geodezji triangulacja polega „na tym, że aby dokładnie oszacować dystans dzielący nas od daleko położonego obiektu, musimy wykreślić trójkąt, którego podstawę stanowi linia prosta, a następnie zmierzyć kąty między linią podstawy a danym obiektem z obydwu jej stron. Wykorzystując proste reguły trygonometryczne, można w ten sposób obliczyć faktyczną odległość między nami a obiektem” (Gibbs 2011: 167).

⁴⁵ Wyjątek stanowią odnalezione dwie strony internetowe zamieszczone na portalu społecznościowym Facebook, takie jak „Zdelegalizować rozwój osobisty” i „Sceptyczni Trenerzy Rozwoju Osobistego”. Szczególnie pierwszy z nich otwarcie krytykuje różnego rodzaju szkolenia związane z rozwojem osobistym, w tym szkolenia z zarządzania czasem. Jednak zawarte w nich treści wykraczają poza temat mojej analizy, dlatego też pozwoliłam sobie pominąć je w prowadzonych badaniach.

internetowych materiały dotyczące zarządzania czasem związane są z sektorem usług rozwoju osobistego. Stanowią, podobnie jak m.in. podręczniki coachingowe (Mokrzyan 2019: 33), „dyskurs ekspercki”, który nieustannie dokonuje swego rodzaju retorycznego samouprawomocnienia, podkreślając konieczność rozpowszechniania i rozwoju umiejętności zarządzania czasem. Wytwarzaną w ramach tego dyskursu specjalistyczną wiedzę, należy więc rozpatrywać w kategoriach retorycznych.

Zebranie danych zastanych umożliwiło mi zapoznanie się z funkcjonującymi w dyskursie eksperckim sposobami aranżowania temporalności, szczególnie zaś z retorycznymi strategiami ich przedstawiania i propagowania. Dzięki wiedzy zdobytej na tym etapie, w kolejnych stadiach badań mogłam skoncentrować się już na tym, w jaki sposób i w jakich kontekstach wspomniane techniki są stosowane w praktyce społecznej.

3.3. Obserwacja uczestnicząca

Metodyka badań etnograficznych oferuje wachlarz dostępnych technik, z których to obserwacja uczestnicząca [ang. *participant observation*] (Gans 1999), wykorzystana w drugim etapie badań, pozwoliła uzyskać jakościowy materiał badawczy dotyczący kulturowych praktyk zarządzania czasem⁴⁶. O metodzie obserwacji uczestniczącej możemy powiedzieć, że „jest procesem badawczym, w którym obserwator przebywa w środowisku społecznym dla celów badań naukowych. Obserwator jest w bezpośrednich bliskich stosunkach z obserwowanymi i współuczestnictwo w ich naturalnym życiu dostarcza mu materiałów badawczych” (Schwartz, Schwartz 1955: 344, cyt. wg. Konecki 2000: 145). Stanisław Juszczyk (2013: 169–170) pisze, że w obserwacji uczestniczącej „badanie społeczności prowadzone jest z pozycji jej uczestnika, a nie obcego, niezaangażowanego obserwatora. Polega ona na uczestnictwie badacza w autentycznych sytuacjach z codziennego życia badanych. Wchodzi on z badanymi w naturalne interakcje, często stając się także ich podmiotem, nie stwarza sztucznych warunków obserwacji swej aktywności i nie stara się manipulować osobami badanymi”. Metodę obserwacji uczestniczącej zastosowałam w 2019 roku w trakcie trzech odrębnych

⁴⁶ Obserwacja uczestnicząca w kontekście badania czasu społecznego została użyta m.in. przez amerykańskiego antropologa Edwarda Halla (1999) wśród społeczności Hopi. O badaniach Halla pisałam w rozdziale pierwszym.

szkoleń z zakresu zarządzania czasem, które były organizowane przez trzy różne firmy związane z branżą szkoleniowo-doradczą⁴⁷, i które były prowadzone przez trenerów rozwoju osobistego. Szkolenia zostały dobrane tak, aby różniły się od siebie pewnymi cechami: były przeprowadzone w innych miastach, były różnej długości, miały różny koszt uczestnictwa, były organizowane przez inny rodzaj podmiotu prawnego. Okazało się, że pomimo tych różnic, trenerzy prezentowali podobne treści. Jedyne różnice można było dostrzec wśród uczestników i w ich reakcjach. Poniżej przedstawiam krótką charakterystykę trzech szkoleń, w trakcie których dokonałam obserwacji.

3.4. Charakterystyka szkoleń

Pierwsze szkolenie było siedmioletnim cyklem trzygodzinnych wykładów odbywających się regularnie raz w tygodniu we Wrocławiu. Spotkania miały miejsce w małym lokalu, co nadawało szkoleniu kameralny charakter. Kurs został całkowicie samodzielnie zorganizowany przez prowadzącą go trenerkę, Zofię. Materiały opracowywane na szkoleniach były przygotowane przez prowadzącą i miały charakter autorski (dlatego nie są one przytaczane w pracy). Bazowały jednak na tych samych technikach, co pozostałe szkolenia, a także na materiałach o zarządzaniu czasem dostępnych w internecie. Prowadząca Zofia polecała swoim kursantom książki takich autorów, jak: Brian Tracy, Tim Hindle, Lothar J. Seiwert, David Fontana i Patric Forsyth. W spotkaniach wzięło udział łącznie osiem osób (trzech mężczyzn i pięć kobiet). Wśród nich tylko dwie osoby miały poniżej trzydziestu lat. Nikt też, poza trenerką, nie miał więcej niż 40 lat. W porównaniu do pozostałych szkoleń, wymagały one największego zaangażowania i przygotowania od prowadzącej. Jednocześnie było ono najtańsze (około 600 PLN). W przeciwieństwie do pozostałych szkoleń, na spotkania prowadzone przez Zofię wszyscy uczestnicy zapisali się z własnej woli i przeważały wśród nich osoby samozatrudnione. Tylko dwie osoby z ośmiu były zatrudnione na etacie. Charakterystycznym elementem dla tego warsztatu było to, że po każdym spotkaniu uczestnicy otrzymywali od prowadzącej karteczkę z cytatem motywacyjnym, zazwyczaj autorstwa Briana Tracy'ego.

⁴⁷ Przykładem firm, które zajmują się organizacją tego typu warsztatów na terenie Polski jest Hillway Training & Consulting; Akademia Biznesu MDDP; KC Centrum Rozwoju; Mati Consulting szkolenia; Centrum Rozwoju – Profesjonalny Tutoring; Business Training.

Drugie szkolenie trwało dwa dni, siedem godzin dziennie (razem z przerwą na obiad). Miało ono miejsce w ekskluzywnym hotelu w centrum Poznania, co tworzyło poczucie elitarności. Zostało zorganizowane przez firmę oficjalnie zajmującą się sprzedażą uczestnictwa w szkoleniach biznesowo-rozwojowych. W szkoleniu wzięło udział siedem osób (cztery kobiety i trzech mężczyzn), z czego aż cztery osoby zostały na nie skierowane przez pracodawcę. Charakterystycznym elementem dla tego warsztatu było to, że najwięcej było na nim osób zatrudnionych na etacie, a najmniej samozatrudnionych. Szkolenie odbywało się w środę i czwartek w standardowych godzinach pracy, czyli od 9.00 do 16.00. Prowadził je trener Mirosław, który pierwszego dnia, reagując na spóźnienie jednego z uczestników, żartobliwie spostrzegł paradoksalność w spóźnianiu się na szkolenie z zarządzania czasem. Udział w dwudniowym spotkaniu kosztowało około 1800 PLN.

Trzecie szkolenie poprowadziła Renata, trenerka gościnnie prowadząca szkolenia na zaproszenie rozmaitych instytucji. Obserwowany warsztat został zorganizowany w historycznym centrum Gdańska w reprezentacyjnej kamienicy należącej do fundacji działającej w sektorze współpracy międzynarodowej. Było to jednodniowe szkolenie skierowane do osób o nieokreślonej docelowej grupie zawodowej. W warsztacie uczestniczyło dziewięć osób (pięć kobiet i czterech mężczyzn), z czego aż pięć się spóźniło. Spotkanie oficjalnie zaczęło się o godzinie 9.00 i trwało do godziny 18.00. Jednak prócz przerw kawowych i obiadu w restauracji, dodatkową atrakcją tego szkolenia było zorganizowane po obiedzie tzw. „drzemki mocy” w specjalnie do tego przeznaczonym miejscu. Wśród wszystkich szkoleń, w których uczestniczyłam, to było najdroższe (prawie 2400 PLN). Aż dwie osoby spośród uczestników sprawowały funkcję prezesów dużych przedsiębiorstw.

Udział w szkoleniach sfinansowałam ze środków prowadzonego przeze mnie projektu badawczego *Aranżowanie temporalności: kulturowe praktyki zarządzania czasem* finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki⁴⁸. Obserwacja uczestnicząca

⁴⁸ Odpłatność stanowi jednak istotną barierę wejścia. Michał Rydlewski (2019), autor tekstu o szkoleniach z programowania neurolingwistycznego, które określa „coachingową neurościemą”, przyznaje: „Nie wiem, rzecz jasna, jak wyglądają te szkolenia, jaką wiedzę dotyczącą ustaleń z zakresu neurobiologii i neurolingwistyki wykorzystują ich twórcy, gdyż aby zweryfikować to w trybie empirycznym, musiałbym być ich kursantem, a na to mnie nie stać” (2019: 57–58). Sytuacja Rydlewskiego pokazuje jak trudno jest badać zjawiska społeczne, wobec których ekonomiczne realia realizacji badań w Polsce nie są w pełni dostosowane.

była prowadzona za zgodą trenerów. Trenerzy zgodzili się również na cytowanie ich własnych wypowiedzi. Jedynym warunkiem była całkowita anonimizacja danych – dotyczących szczegółów związanych z organizacją szkoleń, danych trenerów i uczestników. Z tego powodu zarówno imiona, jak i pozostałe dane umożliwiające rozpoznanie poszczególnych osób zostały zmienione. Na początku każdego szkolenia, na etapie wzajemnego poznawania się osób w grupie, przedstawiałam się jako antropolożka zatrudniona na Uniwersytecie Wrocławskim. Otwarcie mówiłam o tym, że prowadzę badania o zarządzaniu czasem, a treści, jak i sytuacje z warsztatów posłużą mi jako materiał badawczy. Obawiałam się, że uczestnicy, mając świadomość tego, że są przedmiotem badań, będą się czuli skrupowani, a ich zachowania i wypowiedzi nie będą autentyczne, co mocno ograniczy jakość obserwacji. Okazało się jednak, że moje żywe zaangażowanie i aktywne uczestnictwo w szkoleniach (a nie tylko bierne obserwowanie i notowanie), a także moje własne zwierzenia dotyczące problemów z czasem pozwoliły na szybkie zintegrowanie się z grupą, dzięki czemu nie dopuściłam do wytworzenia się barier między badaczką a badanymi. W trakcie szkoleń występowałam zarówno w roli uczestniczki, jak i obserwarki. Przyjęłam więc rolę, którą Krzysztof Konecki (2000: 146) określił mianem „obserwator jako uczestnik”. Choć byłam pełnoprawną uczestniczką szkoleń, postanowiłam nie uwzględniać w pracy autorefleksji i autoanalizy, ponieważ zdecydowałam się nie korzystać z metody autoetnograficznej (por. Mokrzan 2017).

W trakcie każdej sesji na bieżąco prowadziłam notatki terenowe [ang. *fieldnotes*] (Emerson, Fretz, Shaw 1995; Sanjek 1990), które dodatkowo uzupełniałam zaraz po warsztatach. Działałam zgodnie z zaleceniami Juszczuka, który twierdzi, że „opis obserwowanego zjawiska czy zdarzenia powinien zostać dokonany natychmiast po zakończeniu pracy przez badacza, aby mógł zaraz sporządzić notatki ze swych spostrzeżeń, które w swej pierwotnej postaci niekoniecznie zachowują kolejność obserwowanych sytuacji. Rejestracja jest subiektywna, selektywna, poszerzona o interpretację/refleksję własną badacza” (Juszczuk 2013: 171). Notując, koncentrowałam się na informacjach dotyczących prezentowanych metod i technik zarządzania czasem oraz na dokładnym opisie przebiegu szkoleń. Obserwowałam również reakcje uczestników wobec prezentowanych przez trenerów treści. Dodatkowym

typem danych były zgromadzone egzemplarze materiałów edukacyjnych, pomoce dydaktyczne rozdawane uczestnikom w trakcie szkoleń, które nabierały dodatkowych treści i znaczeń związanych z konkretnym kontekstem sytuacji szkoleniowej: indywidualnym stylem każdego prowadzącego, reakcjami uczestników i przebiegiem rozmów, w których brałam udział jako pełnoprawna uczestniczka szkolenia. Poczynione podczas szkoleń obserwacje pozwoliły nie tylko zidentyfikować praktyki kulturowe związane z najpopularniejszymi technikami zarządzania czasem, ale również dostrzec, jak przekazywane przez trenerów treści kształtują rozumienie i znaczenie czasu w naszym życiu, jak kulturowe praktyki zarządzania czasem wpływają na sposób doświadczania, postrzegania i aranżowania czasu przez jednostki, jak wytwarzają w nich określone „poczucie czasu”.

3.5. Wywiady pogłębione

Trzecim etapem moich badań było przeprowadzenie indywidualnych, opartych na kwestionariuszu wywiadów pogłębionych. Wywiady przeprowadziłam samodzielnie z 60 osobami (28 mężczyznami i 33 kobietami). Po uzyskaniu zgody każdego rozmówcy, rozmowa była rejestrowana na nośnikach cyfrowych, a następnie transkrybowana przez zewnętrznego wykonawcę. Transkrypcje uznałam za niezbędny element badań, ponieważ zgodnie ze słowami Stanisława Juszczyka (2013: 160) „z punktu widzenia metodologicznego transkrypcje wywiadów traktowane są jako solidne dane empiryczne, na których opiera się określony projekt badawczy”. 35 z 60 wywiadów zostały przeprowadzone w bezpośredniej interakcji między badaczem a badanym. Spotkałam się z respondentami w godzinach i miejscach, które uznali za odpowiednie. Niektóre spotkania odbywały się w miejscu pracy rozmówców, inne w moim biurze, a jeszcze inne w prywatnych mieszkaniach lub w kawiarniach. Wywiady przeprowadzałam we Wrocławiu, Gdańsku, Poznaniu, Warszawie i Krakowie. Z pozostałymi osobami rozmawiałam z wykorzystaniem komunikatorów online takich jak Skype i Zoom. Większość wywiadów trwała ponad godzinę, poszczególne trwały nawet trzy godziny. Respondenci zostali poinformowani o celu badania i wyrazili zgodę na nagranie rozmowy. Na początku każdego wywiadu informowałam rozmówcę, że prowadzony wywiad będzie anonimowy. Spis rozmówców załączam jako Aneks 1. do niniejszej dysertacji.

W procesie poszukiwania respondentów do wywiadów zdałam sobie sprawę z ograniczeń tej metody w kontekście zagadnienia kulturowych praktykach zarządzania czasem. Osoby, które miały wiele do powiedzenia o zarządzaniu swoim czasem, często miały go na tyle mało, bądź na tyle go „ceniły”, że odmawiały udziału w wywiadzie lub też przez długi czas były niedostępne, co spowodowało, że na przeprowadzenie wielu rozmów czekałam ponad miesiąc. Otrzymałam bezpośrednią odmowę od dwóch mężczyzn zajmujących społecznie pozycję społeczną, postrzeganych jako osoby, które osiągnęły sukces zawodowy. Jeden z nich, nie godząc się na godzinny wywiad stwierdził, że „godzina jego czasu to bardzo wiele”. Kilku respondentów jeszcze przed przeprowadzeniem wywiadu wstydliwie przyznało, że nie radzą sobie z zarządzaniem swoim czasem, w związku z czym uważają, że nie są odpowiednimi rozmówcami w tym temacie. Świadczy to o skali odczuwanej przez społeczeństwo presji na umiejętne zarządzanie czasem. Zapewniałam jednak moich rozmówców, że dla badań każda perspektywa jest bardzo cenna.

3.6. Dobór próby

Sześciu respondentów (w14, w33, w38, w58, w59, w60) wybrałam spośród uczestników szkoleń z zarządzania czasem, w których sama brałam udział. Osoby te pytałam również o polecenie innych osób do wywiadów. Wykorzystując metodę kuli śnieżnej [ang. *snowball sampling*] (Morgan 2008: 816–817; Crabtree, Miller 1992), pozyskiwałam kolejnych badanych, co pozwoliło zapewnić odpowiednio szeroki rozmiar próby (Babbie 2003). Dodatkowo poszukiwałam respondentów poza siatką uczestników szkoleń z zarządzania czasem. Chciałam w ten sposób poszerzyć spektrum problemów związanych obszarem badanych praktyk, a także osiągnąć lepsze ich zrozumienie. 56 z 60 respondentów urodziło się pomiędzy 1980 a 1995 rokiem i w wieku dziecięcym, a także bardzo często nastoletnim nie korzystało z urządzeń mobilnych takich jak smartfon, tablet, smartwatch czy laptop i nie mało stałego dostępu do internetu. Poza dwoma osobami, wszyscy rozmówcy mieli wyższe wykształcenie. Większość moich rozmówców można zakwalifikować do klasy średniej.

Dobór respondentów opierał się na konkretnych kryteriach związanych z formą zatrudnienia (dwa dominujące modele to etat lub własna działalność), a także

przestrzenią wykonywania pracy (najczęściej jest to biuro, czasami dom). Do przeprowadzenia indywidualnych wywiadów pogłębionych wytypowałam cztery grupy badanych:

1. osoby zatrudnione w korporacji lub firmie, ale wykonujące pracę w domu,
2. osoby zatrudnione w korporacji lub firmie i pracujące w biurze,
3. osoby prowadzące własną działalność i pracujące w domu,
4. osoby prowadzące własną działalność i pracujące w biurze.

Badaną 60-osobową próbę podzieliłam na cztery prawie równe grupy⁴⁹. Założyłam, że kulturowe praktyki zarządzania czasem, czy też sposoby aranżowania temporalności, mogą się różnić między tymi grupami. Miałam na uwadze koncepcję Gurvitcha (1990) o wielości czasów społecznych, tworzonych przez każdą klasę społeczną, każdy zawód czy rodzaj działalności. Chciałam w ten sposób zbadać szeroki zakres technik zarządzania czasem zależnych od miejsca pracy (dom, biuro) i typu zatrudnienia (praca etatowa z odgórnie narzuconym rytmem wykonywania zadań lub pozostawiające większą swobodę w organizacji czasu samozatrudnienie). Jednak, co wydaje się znaczące, w trakcie wywiadów bardzo często okazywało się, że moja rozmówczyni bądź rozmówca ma więcej niż jedną pracę, a także uczestniczy w życiu kilku grup społecznych, łączy różne aktywności i role społeczne, angażuje się dodatkowo w działalność organizacji pozarządowych. Bywało, że osoba, którą początkowo kwalifikowałam do grupy „osoby zatrudnione przez korporacje i pracujące w biurze” okazywała się również prowadzić własną firmę, czy też dodatkowo pracować z domu. Każdy kolejny wywiad ukazywał, że podziały „praca zdalna–niezdalna” oraz „«etatowiec»–samozatrudniony” są w rzeczywistości dużo bardziej płynne, a wiele osób, z którymi rozmawiałam, łączy ze sobą różne formy pracy. Coraz trudniej jest również odróżnić, które czynności są wykonywane w czasie wolnym, a które w czasie pracy. Mimo to, dzięki początkowemu podziałowi na cztery grupy, uzyskałam dostęp do osób o różnorodnych doświadczeniach, wynikających z wykonywania przez moich rozmówców rozmaitych zawodów. Rozmawiałam m.in. z programistą, księgową, menadżerem, testerem oprogramowania, kwiaciarką, pracownikiem sektora kultury, przedsiębiorcą, projektantem konstrukcji

⁴⁹ W grupie pierwszej znalazło się 16 osób, w grupie drugiej 17 osób, 14 osób w grupie trzeciej i 13 osób w grupie czwartej).

żelbetonowych, nauczycielem, właścicielem firmy przemysłowej, projektantem 3D, pracownicą organizacji pozarządowej, pracownikiem banku, finansistką, architektem, designerką User Experience czy fotografką-freelancerką.

3.7. Miejsce badań

Podczas trwania badań etnograficznych prowadziłam rozmowy z mieszkańcami największych miast w Polsce: Warszawy, Krakowa, Gdańska, Wrocławia i Poznania – bowiem to właśnie w nich najprężniej rozwija się sektor usług rozwoju osobistego, do którego należą szkolenia z zarządzania czasem. W trakcie poszukiwania szkoleń zauważyłam, że wszystkie oferty dotyczyły wydarzeń organizowanych w tych właśnie miastach (sytuacja ta zmieniła się w trakcie pandemii COVID-19, która spowodowała, że większość szkoleń przeszła w tryb online). Inspiracją do prowadzenia badań w tak wielu lokalizacjach była koncepcja tzw. etnografii wielomiejscowej, sformułowanej przez Georga Marcusa (1995), która opiera się na przekonaniu, iż przedmiotem studiów etnograficznych są współcześnie złożone i powiązane ponadlokalnie zjawiska, które należy badać w różnorodnych lokalizacjach, mających zarówno charakter terytorialny, jak i społeczny czy wirtualny. Etnografia wielomiejskowa umożliwia formułowanie szerszych teorii i przede wszystkim przyczynia się do rozumienia zjawisk o charakterze globalnym, związanych z nimi problemów i zależności. Umożliwia śledzenie przepływów i powiązań w sfragmentaryzowanej, postnowoczesnej rzeczywistości. Uważam, że założenia etnografii wielomiejscowej odpowiadają charakterowi kulturowych praktyk zarządzania czasem, których globalny charakter przejawia się (w lokalnym kontekście Polski) ich koncentracją w najbardziej kosmopolitycznych ośrodkach miejskich.

3.8. Kodowanie

Zarówno notatki terenowe, jak i materiały szkoleniowe i transkrypcje wywiadów poddałam kodowaniu tematycznemu (Gibbs 2011: 79–106). „Kodowanie jest sposobem określania, czego dotyczą analizowane dane. Polega na znalezieniu i opisanu jednego lub więcej akapitów tekstu bądź innych rodzajów danych. (...) Zazwyczaj w toku przeszukiwania danych zostaje wyróżnionych kilka akapitów, które następnie łączy się za

pomocą wspólnej nazwy – czyli kodu. Wszystkie fragmenty tekstu i innych danych, które dotyczą tego samego zagadnienia lub ilustrują ten sam przypadek, zostają zakodowane w analogiczny sposób. Kodowanie to metoda indeksowania czy kategoryzowania tekstu, mająca na celu nakreślenie siatki odnoszących się do niego głównych wątków tematycznych” (Gibbs 2011: 80). Proces kodowania umożliwił mi wyszukanie (choćby w gotowych transkryptach wywiadów) fragmentów „przypisanych do tej samej kategorii i wyodrębnienia tych akapitów, które odsyłają do tego samego zjawiska, idei, wyjaśnienia bądź aktywności. Takie wyszukiwanie jest bardzo przydatną metodą zarządzania danymi czy też ich organizowania, umożliwiając jednocześnie analizowanie danych w uporządkowany sposób” (Gibbs 2011: 80). Kodowanie wykonywałam na papierze, na wydrukowanych transkryptach wywiadów. Dało mi to większą „możliwość kreatywnego, elastycznego myślenia i łatwość dostępu do danych, pożądaną w początkowych fazach analizy” (Gibbs 2011: 82).

3.9. Kwestionariusz badań wywiadów pogłębionych

Wywiady przeprowadziłam w oparciu o wcześniej przygotowany kwestionariusz wywiadu, którego rolą było porządkowanie wypowiedzi rozmówców i strukturyzowanie pozyskiwanych danych (Kostera, Krzyworzeka 2012: 177). Transkrybowane wywiady zostały przeanalizowane za pomocą metody kodowania wywiadów (Holton 2007; Saldaña 2009; Gibbs 2011). Załączony do pracy kwestionariusz (zob. Aneks 2.) został podzielony na cztery części tematyczne. Pierwsza część, „Praca”, dotyczy sytuacji życiowej rozmówcy w kontekście pracy i czasu wolnego. Dane te stanowiły podstawę do dalszej rozmowy.

Druga część zatytułowana „Brak czasu” zawiera pytania o poczucie braku czasu, jego presję, marnowanie i tzw. „pożeracze czasu” (aktywności poprzez które trwoni się czas). W trzeciej części kwestionariusza, nazwanej „Zarządzanie czasem”, położyłam nacisk na doświadczenie moich rozmówców. Zadałam pytania o praktyczne wykorzystywanie metod i technik zarządzania czasem, a także o opinie na ich temat. Starałam się dowiedzieć, jak myślenie o zarządzaniu czasem zmienia zachowanie moich rozmówców pod kątem realizacji neoliberalnych wartości. Przyglądałam się konkretnym kulturowym praktykom zarządzania czasem, o których opowiadali mi rozmówcy, a także

społecznym konsekwencjom podejmowania prób zarządzania czasem. Ciekawiło mnie, do jakiego stopnia poszczególne jednostki internalizują narzucone reżimy czasu, będące pochodną relacji władzy. W procesie kodowania wywiadów z tej części kwestionariusza pojawiły się takie kategorie (które wykorzystałam jako podtytuły rozdziału czwartego) jak: „ubóstwo czasu”, „zawłaszczanie czasu snu”, „władcy czasu”, „nowoczesne niewolnictwo”, „czas bez sensu”, krytyka zarządzania czasem, techniki samowyzysku, „pożeracze czasu”, media społecznościowe, cyfrowy monitoring, „czas a pieniądz”, strategie oporu i „gra o czas”.

Zadając pytania zawarte w kolejnej części kwestionariusza, nazwanej „Technologie”, starałam się dowiedzieć, z jakich aplikacji do zarządzania czasem korzystają moi rozmówcy i jak doświadczają samych siebie przez pryzmat nowych technologii, stąd pytania o reakcje i emocje wywołane korzystaniem z aplikacji mobilnych. Dzięki wywiadam mogłam przyjrzeć się temu, w jaki sposób projektowanie i wykorzystanie aplikacji promuje i materializuje neoliberalne wartości. Interesowało mnie również to, jakiego rodzaju oczekiwań nie są w stanie spełnić tego typu technologie. W tym celu prosiłam rozmówców o wyobrażenie sobie idealnego urzędnika, które spełniałoby ich nawet najbardziej nierealne marzenia dotyczące czasu i zarządzania czasem. W procesie kodowania wywiadów z tej części kwestionariusza pojawiły się takie kategorie, jak „pamiętanie pamiętania”, „planowanie planowania”, „przyspieszanie przyspieszenia”, które opisałam w rozdziale 7. jako „paradoksy czasu”. Kategorie te zostały spontanicznie wygenerowane z danych uzyskanych dzięki kodowaniu wywiadów i wedle mojej wiedzy nie były dotychczas omawiane w literaturze przedmiotu⁵⁰.

Za pomocą piątej części kwestionariusza, nazwanej „Czas systemowy”, chciałam uzyskać dostęp do wiedzy na temat rzeczywistych praktyk koordynujących i desynchronizujących jednostkową temporalność podmiotów wobec obowiązujących w społeczeństwie norm czasowych i rytmów społecznych. Pytałam o strategie i taktyki radzenia sobie z odmiennymi rytmemi, o próby dopasowania czasu indywidualnego do czasu systemowego.

⁵⁰ Kategorie te zaprezentowałam po raz pierwszy w artykule *Time paradoxes of neoliberalism: How time management applications change the way we live* na łamach czasopisma *Time & Society* (Strzelecka 2021).

Ostatnia, szósta część kwestionariusza, nazwana „Metafory czasu”, zawiera pytania dotyczące sposobów wyobrażania sobie czasu przez moich rozmówców. W tej części posłużyłam się stworzoną przeze siebie na potrzeby badań metodą wizualną inspirowaną metaforami stosowanymi w badaniach psychologicznych nad orientacjami temporalnymi (Zimbardo, Boyd 2009). Pozyskane w tej części dane, dotyczące osobistej wizualizacji doświadczanego przez jednostkę czasu, wykraczają jednak poza zakres tematyczny dysertacji. Planuję dokonać ich prezentacji w odrębnej publikacji, zaś w niniejszej pracy przedstawić tylko ten materiał, który dotyczy ściśle pojętych kulturowych praktyk zarządzania czasem, a nie indywidualnych aspektów percepcji czasu. Dlatego też ograniczam się przede wszystkim do tych wypowiedzi rozmówców, które stanowią odpowiedzi na dwa ostatnie pytania szóstej części kwestionariusza: „Co napędza lub kształtuje twój czas?”, a także „Czy zgadzasz się z tym, że czas to pieniądz? A może jakaś inna metafora jest ci bliższa?”

Podsumowując, w trakcie realizacji etnograficznych badań terenowych na temat kulturowych praktyk zarządzania czasem posłużyłam się trzema metodami: analizą danych zastanych, obserwacją uczestniczącą trzech szkoleń z zarządzania czasem i indywidualnymi wywiadami pogłębionymi przeprowadzonymi z 60 osobami. Triangulacja tych trzech metod umożliwiła mi szerokie spojrzenie na poruszaną problematykę, a także zebranie szczegółowego materiału etnograficznego, który został przeanalizowany za pomocą kodowania. Wybór metod jakościowych przełożył się na szczegółowy charakter uzyskanej wiedzy, która została zaprezentowana w rozdziale czwartym, piątym, szóstym i siódmym niniejszej pracy. Zanim jednak przejdę do przedstawienia wyników badań, w następnym rozdziale omówię historię rozwoju sposobów rozumienia czasu społecznego w kulturze Zachodu, co wydaje mi się niezbędne dla zrozumienia szerokiego kontekstu funkcjonowania współczesnych kulturowych praktyk zarządzania czasem.

Rozdział 4. Czasowe hierarchie społeczne

Czasowe
Hierarchie
Handel ponad dawaniem
Towar ponad opieką
Prędkość ponad powolnymi procesami
Czas publiczny ponad czasem prywatnym
Bogactwo finansowe ponad bogactwem czasu
Czas zegarowy monopolizuje czas regionalny
Kontrola przyszłości ceniona jest wyżej niż ostrożność
Czas przemysłowy przyjęty zostaje jako norma światowa
Odejście od normy oznacza sankcje i niski status
Czas gospodarczy jest obiektywny, przeżywany czas uznaje się za subiektywny
Czas stworzony zgodnie z wzorcem przemysłowym jest narzędziem do poniżania innych
Prędkość oznacza przynoszącą zyski wydajność, a powolność brak wydajności i zacołanie

(Adam 2010: 143)

W niniejszym rozdziale przedstawiam wyniki badań jakościowych, koncentrując się na wypowiedziach, które wskazują na relacje pomiędzy czasem, władzą i nierównościami ujawniającymi się przede wszystkim w obszarze czasu pracy i czasu wolnego. Celem badań jest wskazanie różnorodnych aspektów nierówności czasowych na podstawie doświadczeń moich rozmówców dotyczących hierarchiczności i wielości czasów – zjawiska opisanego w pracach Gurvitcha (1990), wymienianych przeze mnie w rozdziale pierwszym, zawierającym przegląd badań nad czasem. Hierarchie czasów są związane z wieloma aspektami życia, w tym z ubóstwem czasu, od którego zacznę prezentację uzyskanego w trakcie badań materiału. Wielość czasów jest przyczyną powstawania nierówności czasowych i czasowych hierarchii społecznych. Towarzysząca ponowoczesności jednoczesność czasu nie przekłada się automatycznie na prawdziwą globalną wspólnotę, solidarność czy równość, lecz tylko na współobecność wielu zróżnicowanych czasów (Tarkowska 1996: 133). Multitemporalna czy też heterotemporalna rzeczywistość, o której pisali Barker (2011; 2012) i Hutchings (2008), wręcz sprzyja tworzeniu się asymetrycznych struktur czasowych, które z kolei wzmocniają nierówności społeczne, tworząc podzielone społeczeństwo. Nierówna redystrybucja czasu społecznego, który już dla Marksa (2005) ma wymiar klasowy, uwidacznia się w podziale na uprzywilejowanych i zmarginalizowanych względem jakości spędzanego czasu (Tarkowska 2005: 60; Tarkowska 2010: 108; Cifrić 2010).

Czas, który dotyczy zarówno najbogatszych grup, jak i tych, które zajmują ostatni szczebel drabiny ekonomicznej, jest odmiennie przez te grupy doświadczany i rozumiany. To na co przeznaczamy swój czas i jak długo pracujemy, czy mamy mniej czy więcej czasu wolnego, różnicuje nas względem innych. Szczególnie zasób pozostającego do dyspozycji czasu wolnego jest nierównomiernie rozłożony w różnych warstwach społeczeństwa. Zróżnicowanie społeczeństwa manifestuje się w tym, że pewne grupy mają znacznie więcej lub znacznie mniej czasu od innych. Dysproporcja w dostępie do czasu wolnego jest jedną z głównych przyczyn rysujących się współcześnie nierówności. Odmiennie sposoby dysponowania czasem przyczyniają się do rozwarstwienia społeczeństwa, które, jak wskazuje Helga Nowotny (1996: 102–131), żyje w dwóch odmiennych rytmach. Polityka oparta na czasie ustanawia podział chronopolityczny w społeczeństwie – na przepracowanych i niepracujących, bogatych w czas i ubogich w czas (Rifkin 1987), szybkie klasy i wolne klasy (Virilio 1986), mieszkańców chronodystopii i chronotopii (Kaun 2020: 4; Armitage, Roberts 2003: 43–54). Tarkowska (2005: 59), zastanawiając się nad tym co leży u podstaw tego, że niektórym chronicznie brakuje czasu, a inni odczuwają jego nadmiar, stwierdziła, że nierówne podziały społeczno-temporalne związane z hierarchią czasów specyficznych dla zachodnioeuropejskich społeczeństw są kształtowane przez: 1) fakt posiadania lub utraty pracy; 2) stosunek do czasu; 3) pozycję na drabinie stratyfikacyjnej. Poglębiające się w warunkach dzisiejszego świata nierówności społeczne związane z czasem są elementem globalnej struktury wyzysku i strukturalnej przemocy. Na podłożu tych odmiennych zasobów czasowych wyrastają napięcia i konflikty. Jesteśmy świadkami i uczestnikami walki o czas, walki o pozycję w czasowej hierarchii. Choć ludzie zazwyczaj walczą o swoją pozycję na szczeblu owej hierarchii, to nie każdemu z moich rozmówców udało się wyrwać z ubóstwa czasu.

4.1. Ubóstwo czasu

Ubóstwo czasu [ang. *time poverty*] (Blackden, Wodon 2006), cechujące jednostki znajdujące się na dole czasowej hierarchii, zazwyczaj jest związane z ubóstwem w kontekście dochodów i przeważnie dotyczy osób przepracowanych, którym po wykonaniu czynności spędzonych na pracy (zarobkowej jak i w gospodarstwie

domowym) brakuje czasu na odpoczynek i czas wolny (Vickery 1977). Ubóstwo czasu jest rozpatrywane nie tylko w aspekcie finansowym, ale również w kontekście rodzicielstwa (Harvey, Mukhopadhyay 2007), oraz płci (Warren 2003)⁵¹. Jest to zjawisko ściśle powiązane metodą budżetów czasu (Kolny 2016), którą omówiłam w przeglądzie badań nad czasem. W wyniku zastosowania metody budżetów czasu możemy stwierdzić, jaka grupa badanych doświadcza ubóstwa czasu i dlaczego. Chcąc pogłębić odpowiedź na to ostatnie pytanie warto sięgnąć po materiał etnograficzny.

Głównymi przyczynami ubóstwa czasu, doświadczanego przez rozmówców, z którymi prowadziłam wywiady, są zbyt intensywna praca oraz obowiązki rodzinne. Marek (w13), który, jak sam przyznaje, stara się być odpowiedzialnym mężem i ojcem, swoją sytuację podsumował słowami: „ja nie mam poczucia braku czasu, ja po prostu nie mam czasu”. Mój rozmówca wiele godzin spędza na dojazdach między domem, pracą i uczelnią, ponieważ pracuje na pełnym etacie w korporacji w Gdańsku, studiuje zaocznie w Gdyni, a mieszka w jednej z miejscowości Małego Trójmiasta Kaszubskiego. Mimo braku czasu, na który się żali, nie chce zrezygnować ze studiów, ponieważ uważa, że poświęcanie czasu na zdobycie wyższego wykształcenia i odpowiednich kwalifikacji w przyszłości zaowocuje awansem zawodowym i wzrostem zarobków. Nie jest sobie w stanie pozwolić na zmianę miejsca zamieszkania i przeniesienie się w okolice miejsca pracy, dzięki czemu zaoszczędziłby nawet do dwóch godzin dziennie, które spędza w korkach⁵². Marek stara się pogodzić ze sobą wszystkie obowiązki, co sprowadza się do tego, że coraz mniej czasu może poświęcić znajomym. Ubolewa również nad tym, że coraz rzadziej udaje mu się znaleźć czas na fotografię, która pasjonuje go od wielu lat.

⁵¹ We wszystkich krajach na świecie kobiety wciąż poświęcają więcej czasu niż mężczyźni na opiekę nad dziećmi i nieodpłatną pracę w gospodarstwie domowym (Anthony 2021). Nieodpłatna praca reprodukcyjna uniemożliwia zazwyczaj zdobycie wykształcenia, co skutkuje rzadszym udziałem kobiet w kształtowaniu debaty publicznej (Bryson 2007).

⁵² Z kolei dla Michała (w4) spędzanie czasu w samochodzie, jadąc przez zakorkowane miasto, jest wręcz namiastką brakującego mu czasu wolnego, czasu „do własnej dyspozycji”, pozbawionego jakiegokolwiek przymusu działań. „[W tym czasie] słucham sobie radia, to jest taki czas dla mnie wtedy w tym korku, dlatego te korki mi specjalnie nie przeszkadzają, oprócz tego, że jest to jednak no... jedna tam dwudziesta czwarta dnia wyjęta, tak? Po prostu włączam sobie radio, jak zazwyczaj wracam to leczę audycje, których po prostu na co dzień nie słucham, więc mi to nie przeszkadza albo sobie puszczałam jakieś archiwalne z telefonu. To jest czas dla mnie. Nie muszę oprócz prowadzenia samochodu zajmować się niczym innym, chyba że muszę pojechać zrobić zakupy, ale to jest w dalszym ciągu, jestem w stanie to kontynuować, tak? Jestem w stanie założyć słuchawki na uszy, pójść sobie dalej, to jest taki... Może nie jest to relaks, ale jakiś tam czas tylko dla mnie”.

Sytuacja Marka wydaje się być egzemplifikacją zjawiska, o której pisał Levine (2006), wskazując, że wobec wzrostu tempa życia w krajach rozwiniętych ich mieszkańcy przeznaczają dla siebie mniej czasu niż kiedykolwiek wcześniej.

Również Michał (w20) jest zmartwiony tym, że „wiecznie” brakuje mu czasu. Jego czas osobisty, związany z czasem wolnym, jest nieustannie skracany przez nadgodziny wyrabiane w biurze architektonicznym, w którym zajmuje się projektowaniem konstrukcji żelbetonowych. Mój rozmówca sam przyznał, że „ta branża jest skrzywiona” ponieważ „wszyscy robią nadgodziny, aby wyrobić się z projektami”. Co więcej, jego partnerka wykonuje ten sam zawód i „oboje tak samo późno wracamy do domu”. Michał stwierdził, że przez brak czasu „nie wychodzi m[u] założenie rodziny”. Jednocześnie nie decyduje się na awans zawodowy, żeby nie żyć w jeszcze większym pośpiechu i stresie związanym z większą odpowiedzialnością w pracy. Zaznacza przy tym, że nadgodziny mocno odbijają się na jego zdrowiu. Doświadczane przez mojego rozmówcę ubóstwo czasu jest spowodowane relacjami władzy, które wykształciły się w konkretnej branży zawodowej. Podobne historie osób, których praca wiąże się ze szczególnym doświadczeniem temporalności, opisywała Sharma (2013; 2014) w ramach swojej koncepcji chronografii władzy. W przypadku branży Michała oparte na czasie relacje władzy przejawiają się, jak wyznaje, w różnego rodzaju „patologicznych” praktykach związanych z przyspieszeniem społecznym. Obowiązujące w branży architektoniczno-budowlanej reżimy czasu są według Michała związane z tym, że wszyscy chcą budować szybko i tanio. Naprędce są także produkowane złej jakości materiały, zaś biurom architektonicznym narzucane są zbyt krótkie terminy realizacji umów, których przekroczenie wiąże się z obowiązkiem zapłacenia drakońskich kar finansowych. Wraz ze wzrostem prędkości nastąpił spadek jakości wytwarzanych materiałów, jak i samego projektowania. Sytuacja, o której opowiedział Michał, przypomina związane z fordyzmem skracanie czasu i kosztów produkcji kosztem pracownika. Na pytanie o jego prywatne próby przeciwstawienia się temu reżimowi czasu i niekorzystnym warunkom pracy z powodu nieustannych nadgodzin, Michał odpowiedział, że wszyscy w tej branży tak pracują, ponieważ szaleńcze tempo pracy zostało narzucone w wyniku działania całej sieci wzajemnie powiązanych podmiotów zewnętrznych. Zdaniem rozmówcy, zmiana firmy wewnątrz tej samej branży nic nie zmieni. Choć badany jest

uwikłany w relacje wynikające z powszechnej dla jego profesji chronografii władzy, to wydaje się być pogodzony ze swoim brakiem czasu w ramach wykonywanego zawodu, ponieważ jak stwierdza: „ktoś to musi robić”. Nieśmiało jednak wspomina o tym, że niektórzy jego koledzy z branży przekwalifikowali się na programowanie i „dobrze na tym wyszli”, co oznacza, że udało im się wspiąć na wyższy szczebel drabiny hierarchii czasów opisywanej przez Gurvitcha.

Do grona moich rozmówców, którzy doświadczali skrajnego ubóstwa czasu, należy Katarzyna (w16), 30-letnia lekarka, singielka. Świadczy o tym choćby fakt, że moja rozmówczyni przez cały wywiad myślała o kupieniu nowego, wziętego na kredyt mieszkania, tłumacząc, że nie ma kiedy indziej tego zrobić. W trakcie sprzątania powiedziała: „Naprawdę brakuje mi czasu. Już tak gospodaruję tym czasem, a i tak mi go brakuje”. W dodatku Katarzyna przyznała, że żyje ze świadomością, że przez kolejne 25 lat będzie spłacała kilkaset tysięcy złotych kredytu za dwupokojowe, znacznie oddalone od centrum miasta mieszkanie, które kupiła na rynku pierwotnym. Okres spłaty kredytu jest tak długi, że wykracza poza horyzont, w którym Katarzyna może myśleć o swoim czasie i rozporządzać nim. Nauczyła się więc nie zaprzętać myśli tą kwestią. Natomiast opisane przez nią doświadczenie ubóstwa czasu wynika z pracy w zbyt wielu miejscach na raz. Jest zatrudniona zarówno na etat w szpitalu, gdzie pracuje w ciągu dnia; pracuje także w ramach dwudziestoczterogodzinnych dyżurów medycznych, których stara się mieć nie więcej niż sześć w miesiącu, choć, jak po chwili przyznała, „czasem zdarza się więcej”. Dodatkowo dorabia też w drugim szpitalu, a także uczęszcza na zajęcia związane z realizowanymi przez nią studiami doktoranckimi. Moja rozmówczyni opowiedziała o rytmie swojego codziennego życia:

Pracuję na etat, od ósmej do piętnastej oraz pracuję na dyżury dwudziestoczterogodzinne na przykład, jeśli są w moim szpitalu, wtedy pracuję od ósmej do ósmej, i po takim dyżurze, jak wszystko zrobię, koło dziesiątej mogę iść do domu, koło dziesiątej rano i następnego dnia wracam do roboty znowu na ósmą i do piętnastej, i tak codziennie, chyba, że mam dzień, w którym dorabiam w innym szpitalu, to wtedy wstaję o ósmej, idę do roboty do siebie, gdzie pracuję na etat do piętnastej, skąd wychodzę o czternastej, żeby dojechać sześćdziesiąt kilometrów do innego miasta. Tam od piętnastej zero pięć do siódmej dwadzieścia pięć jestem na dyżurze, szesnaście godzin, dwadzieścia pięć minut, po czym wychodzę stamtąd o siódmej piętnaście, żeby zdążyć dojechać na ósmą, i tak nigdy nie zdążam, zawsze się spóźniam wtedy. I znowu jestem od ósmej do piętnastej, czyli taki mój dyżur trwa od... Taki w sumie czas w pracy to będzie od ósmej do ósmej, to jest dwadzieścia cztery, plus do piętnastej to będzie siedem, czyli tak trzydzieści jeden, trzydzieści dwie godziny. Śpię, na przykład dzisiaj spałam trzy i pół godziny, bo położyłam się o pierwszej trzydzieści i telefon zadzwonił koło szóstej. O szóstej już byłam na nogach, gotowa, a że mam studia, to nieraz po tych trzydziestu trzech godzinach, na popołudnie, prosto z roboty, na przykład na

piętnastą trzydzieści jadę jeszcze na drugą stronę miasta na zajęcia trzygodzinne z doktoratu, albo dwugodzinne, i wracam do domu o osiemnastej, no i padam na mordę. Całe życie na przypale, mogę powiedzieć, po prostu kłamię, że jadę na przykład na studia doktoranckie, a zapieprzam na drugi dyżur, albo czasem nawet nie kłamię, tylko mówię, że zapieprzam na drugi dyżur i nara, i że wychodzę po prostu o czternastej, a nie o piętnastej, właściwie prawie zawsze wychodzę wcześniej, bo gdzieś indziej zaraz muszę być.

Żyjąca w multitemporalnej rzeczywistości Katarzyna nie jest w stanie sumiennie wypełniać swoich obowiązków. Z trudem łączy ze sobą tak wiele czasowości związanych z różnymi aktywnościami zawodowymi. Często się spóźnia albo wychodzi wcześniej z pracy, po to aby zdążyć do kolejnej pracy. Co ciekawe, moja rozmówczyni uważa, że taki tryb, w którym przepracowuje ona około równowartości dwóch pełnych etatów, to norma w jej zawodzie, zaś ona sama zalicza się do „grupy pracujących racjonalnie”. Dla porównania dodała, że „niektórzy mają dwanaście dyżurów w miesiącu i praktycznie mieszkają w szpitalu”. Przykład Katarzyny ujawnia relacje czasowe związane z wykonywaniem w Polsce zawodu lekarza, a także ukazuje, jak ona sama jest w te relacje uwikłana. Rozmówczyni pracuje dużo ze względu na potrzebę spłacania zobowiązań finansowych. Codziennie podejmuje starania, żeby pogodzić ze sobą różne czasy związane z wieloma obszarami aktywności zawodowej. Robi to przede wszystkim ze względu na finansowe i temporalne wymagania zaciągniętego w banku wieloletniego kredytu hipotecznego, którego perspektywa czasowa wykracza poza horyzont myślowy mojej rozmówczyni, a jednocześnie któremu realności nadaje comiesięczny termin płatności raty. Katarzyna wyznała jednak, że nie chce być jak niektórzy lekarze, którzy nieustannie pracują. W trakcie rozmowy podjęła refleksję na temat swojego zbyt szybkiego tempa życia i nadmiernej ilości pracy, przywołując przy tej okazji historię znanej jej, nieżyjącej już ordynatorki. Bohaterka jej opowieści podobno całe życie pracowała nadzwyczaj ciężko, nie mając w ogóle czasu wolnego. Planowała zacząć korzystać z życia na emeryturze, o czym otwarcie komunikowała wszystkim współpracownikom. Zmarła jednak w trakcie wykonywania pracy zawodowej podczas swojego ostatniego w karierze dyżuru i nigdy nie zaczęła cieszyć się wyczekiwany czasem wolnym od pracy. Dla mojej rozmówczyni historia ta stała się przestrożą, aby samej „nie zapracować się na śmierć”.

Reżimy czasu pracy są jednym z głównych powodów, dla których moi rozmówcy popadają w ubóstwo czasu. Zjawisko to dotyka również osoby samozatrudnione.

Ubóstwa czasu doświadcza Zuzanna (w21), która prowadzi centrum korepetycji, będąc jednocześnie jego właścicielem jak i jednym z nauczycieli. Rozmówczyni uważa, że pracuje więcej niż powinna, a w wielu miesiącach w roku przebywa w biurze nawet 12 godzin dziennie, co prowadzi do jej złego samopoczucia.

Mamy otwarte od dziewiętej do dwudziestej pierwszej. W ciągu dwunastogodzinnego dnia pracy mieści mi się 10 lekcji. Chciałabym, żeby ta ilość godzin się zmniejszyła, bo czuję się gdzieś, no wiadomo, zmęczona. Bo tak naprawdę to jest taki maraton, na przykład od stycznia do kwietnia, gdzie już to jest taki sezon przed maturą, więc pracując pięć dni po dwanaście godzin, to tak naprawdę wygląda to tak, że ja wstaję, idę do pracy, wracam do domu, jestem tak zmęczona, że właściwie zaraz potem idę spać, więc tydzień od poniedziałku do piątku to tak zlewa mi się w jeden wielki dzień i tak naprawdę jest praca i weekend. Funkcjonuję dopiero w sobotę, niedzielę. ... Czuję się przede wszystkim zmęczona psychicznie.

U Zuzanny praca po 12 godzin dziennie, niczym w kapitalistycznej fabryce, przekłada się na niezdrowe odżywianie. Twierdzi, że „chwytą” jedzenie w biegu i nie ma kiedy jeść ciepłych posiłków. Choć razem z chłopakiem mieszka w kawalerce, to tak naprawdę widuje go tylko w weekendy. Bardzo brakuje jej czasu na czytanie książek. Obecnie, jak stwierdziła, ta przyjemność jest poza jej zasięgiem, ponieważ wraca z pracy tak bardzo zmęczona, że nie jest w stanie się skupić nawet na mało wymagającym tekście. Wśród wielu różnorodnych czasów, które można wyodrębnić na podstawie rozmowy z Zuzanną, czas przeznaczony na jedzenie, czas spędzany z partnerem, a także chwile przeznaczone na czytanie książek zostały wyparte przez czas poświęcany na pracę. W życiu Zuzanny panuje więc niedostatek czasu wolnego, który został zdominowany przez reżim czasu pracy. Pomimo tego, że Zuzanna jest szefową założonego przez siebie centrum korepetycji, nadal musi samodzielnie uczyć, żeby zarobić na swoją pensję. Pracuje dużo, ponieważ ilość godzin poświęcona na zajęcia z uczniami wpływa na wysokość jej miesięcznego dochodu. Dyskomfort, który odczuwa wskutek przepracowania, popycha ją w stronę myślenia o sposobach wyjścia z sytuacji, w której się znalazła. Chcąc inaczej rozlokować akcenty w zakresie osobistego budżetu czasu, podniosła stawki za swoje usługi, nie zmieniając cen korepetycji u pozostałych pracowników centrum. Miało to zachęcić kursantów do wybierania lekcji u pozostałych korepetytorów. Myślała, że w ten sposób uda jej się nieco uwolnić swój czas od pracy, a dzięki wyższym stawkom nadal zarabiać te same pieniądze. Jednak efekt, który uzyskała okazał się być zgoła odmienny od przewidywanego. Wyższe stawki spowodowały, że jeszcze więcej osób zaczęło zapisywać się do Zuzanny, myśląc, że wyższa cena jest związana z lepszą jakością

nauczania. Zuzanna nadal dąży do tego, żeby przy tych samych zarobkach pracować krócej i mieć więcej wolnego czasu. W trakcie wywiadu wyjawiała, że w przyszłości chce zrezygnować z zajęć indywidualnych i wprowadzić na ich miejsce zajęcia grupowe. Wierzy, że w ten sposób uda jej się nie tylko zaoszczędzić swój czas i utrzymać poziom zarobków, ale także zachować tę samą jakość edukacji.

Nieco odmienna jest sytuacja Gabrieli (w45). W przeciwieństwie do Zuzanny, Gabriela postanowiła nie rezygnować z poświęcania czasu temu, co rzeczywiście ją interesuje – z dramaturgii. Jednak w momencie, gdy dramaturgią zajmowała się tym zupełnie nieodpłatnie, musiała jednocześnie pracować zarobkowo – czterdzieści, pięćdziesiąt godzin tygodniowo w przychodni logopedycznej: „Czyli ja tak naprawdę miałam pełny etat i robiłam dodatkowe rzeczy, i wtedy, faktycznie, spałam po pięć, sześć godzin, bardzo często spałam gdzieś w pociągach, tramwajach, czułam się cały czas niewyspana, cały czas zmęczona i niedojedzona”. Doświadczanie ubóstwa czasu doprowadziło ją do skrajnego wyczerpania. Ten trudny okres minął w momencie, gdy znalazła finansowanie dla swojej działalności dramaturgicznej i mogła zrezygnować z etatu w przychodni. W przypadku Gabrieli doświadczane przez nią ubóstwo czasu było powiązane z dochodem. Przykład mojej rozmówczynie pokazuje jak trudne jest łączenie kilku czasów i funkcjonowanie w multitemporalnej rzeczywistości. Do podobnego wniosku można dojść przyglądając się sytuacji Joanny (w7). Rozmówczynie wyjawiała, że rok przed wywiadem jej tempo życia było skrajnie przyspieszone. Było to spowodowane tym, że jednocześnie pracowała dla dwóch organizacji pozarządowych, a także angażowała się w dodatkowe działania wolontariackie. Życie w takiej wysokiej prędkości doprowadzało ją do płaczu. Jak sama mówiła:

Zeszły rok był taki, że wtedy zawsze było coś do zrobienia i zawsze coś było w niedoczasie, i było mnóstwo spraw, które mnie przygniatały kompletnie, i po prostu tak ciągle coś wisiło. Zupełnie wtedy nie miałam czasu na nic i wtedy mogłam tak rzeczywiście powiedzieć, i płakałam, jak miałam chwilę wolnego, to płakałam, że za chwilę dalej będę musiała coś robić.

W ubóstwie czasu żyje Karolina (w30), która wielokrotnie przekładała wywiad właśnie z uwagi na brak czasu. Rozmówczynie jest zatrudniona w korporacji, w której pracuje również w dni ustawowo wolne od pracy z uwagi na to, że zajmuje się finansami klientów z całego świata. W efekcie dostosowuje swój czas pracy do czasu osób z innego kontekstu kulturowego, co stanowi przejaw kolonizacji czasu, o której, jak wspominam

w rozdziale trzecim, pisała Barbara Adam (1995, 2003, 2010), a także Giordano Nanni (2012). Karolina jest uwikłana w niekorzystne dla niej relacje czasowe, chronografię władzy polegającą na ignorowaniu czasu lokalnego (w tym przypadku czasu polskiego pracownika) kosztem dominacji innego rodzaju czasu (czasu zglobalizowanych rynków finansowych). Co więcej, moja rozmówczyni w trakcie opisywania swojego normalnego dnia zaczęła żalić się na to, że w pracy spędza 10 godzin dziennie, a do domu wraca dopiero o godzinie 20, kiedy już nie ma na nic czasu i sił, a także nie bardzo wie, co ma ze sobą zrobić. „Nie wiem czy się mam z dzieckiem pobawić 15 minut, czy mam iść na zakupy, czy mam usiąść i zacząć umierać na sofie, bo czasem mi się tak zdarza”. Karolina jako pracująca matka znajduje się w permanentnym ubóstwie czasu, będącym według Wajcman (2015) szczególnie powszechnym doświadczeniem wśród pracujących matek, które godzą pracę, rodzinę i wypoczynek. Rozmówczyni podkreśliła, że nie ma nawet czasu posprzątać w domu, gdzie jest „non stop syf, non stop”. Odczuwając frustrację z powodu braku czasu, pod koniec wywiadu stwierdziła: „Najwięcej czasu poświęcam tak naprawdę na pracę, na której, szczerze mówiąc, najmniej mi zależy. Jak zaraz wyjdę stąd to ja rzucę tą robotę, przysięgam! Bo ja już tak się czuję taka wypruta. Bo coś jest nie tak, że najmniej czasu poświęcam temu, co jest dla mnie najważniejsze”. A najważniejszy dla Karoliny jest jej kilkuletni syn, któremu, jak sama stwierdza, poświęca zdecydowanie zbyt mało czasu, co wywołuje w niej nieustannie wyrzuty sumienia. Badana przyznała, że w pracy jest jedną z efektywniejszych osób. Pracuje szybko, nie marnuje czasu, nieustannie przyspiesza, pobija kolejne czasowe rekordy, licząc, że dzięki temu nie będzie musiała robić nadgodzin, które w jej pracy zdarzają się notorycznie, a zamiast tego będzie mogła prędzej wrócić do domu. W rzeczywistości jednak szybsza praca nie skutkuje tym, że ma więcej czasu wolnego. Wręcz przeciwnie, w zamian za jej starania otrzymuje dodatkowe zadania, ponieważ jej przełożeni wiedzą, że będzie w stanie je wykonać najsprawniej ze wszystkich. Karolina zauważyła, że im szybciej i lepiej pracuje, tym więcej zadań otrzymuje. Sytuację tę najlepiej opisują jej własne słowa:

Ja w ogóle jestem ergonomiczna. Po prostu mam tak, otwieram sobie plik, klikam sobie przycisk i on się tam powiedzmy mieli się, czy to jest program, czy to jest jakiś plik, on mi się gdzieś tam mieli, no i mam w sumie u siebie w pracy takich pracowników, którzy patrzą na to jak to się mieli, założmy przez minutę, a ja w ciągu tej minuty otwieram sobie już inną przeglądarkę albo zapisuję sobie coś innego, albo wiesz, otwieram sobie maila i czytam, i potrafię tych plików na raz mieć

sobie pięć czy ściągać, no po prostu pięć rzeczy na raz, to mam otwarte w jednej przeglądarce, tamto w drugiej, coś w trzeciej i to jest gra na sekundy, to jest takie no klepanie cyferek na czas. Robię tak, bo po prostu cały czas mam nadzieję, że będę zyskiwała ten czas, szybciej się wyrobię i nie będę musiała robić nadgodzin, będę mogła jechać sobie do dziecka.

Dodaje również:

Mamy wyceny wysłać do godziny piętnastej, a mi się kiedyś udało wysłać do dwunastej trzydzieści, bo tak nawalałam, bo i jakimś tam rekord czasu pobiłam, a w nagrodę dostałam kolejne rzeczy do robienia. Dorzucono mi kilka wspaniałych rzeczy, oczywiście pan manager docenił na spotkaniu, powiedział, że już tutaj ten *case* został wysłany o dwunastej trzydzieści, więc jak się chce to można dać radę, jakby nie skumał tego, że ja akurat nawalałam w tym dniu, ponieważ chciałam wyjść wcześniej, coś tam miałam do zrobienia, więc chciałam wszystko już porobić wcześniej, no ale usłyszałam, że „Karolina, ty to zrobisz najszybciej” i dostałam sobie kolejną rzecz, i potem kolejną rzecz do zrobienia, więc jak pracujesz w korpo to niekoniecznie pokazuj, że umiesz pracować szybko.

Karolina czuje, że jej czas jest wyzyskiwany, a równoznaczny za nadgodziny ekwiwalent pieniężny nie jest dla niej wartościowy. Wolałaby ten czas spędzić z dzieckiem⁵³. Rozważa zmianę pracy, jednak wstrzymuje się z decyzją, ponieważ przewiduje, że jeśli zrobi to teraz, to trafi do nowej korporacji jesienią i syn „jak to dzieciak w żłobku” zacznie chorować. „A ja na okresie próbnym będę znowu w takiej sytuacji, gdzie nie będę wiedziała czy mam zostać z dzieckiem, które ma czterdzieści stopni gorączki w domu, czy mam iść do pracy i zostawić w domu z teściową pysia kochanego, który nieżywy i tylko «mama, mama, mama» i nie masz serca”. Karolina czeka z wysyłaniem CV do stycznia, aby nową pracę zacząć od wiosny i początkowy okres próbny przejść w miesiącach, kiedy dziecko nie będzie chorować. Jednak plan ten również nie jest dla rozmówczyni zadowalający, ponieważ „jak zacznę na wiosnę i będę chciała jechać na wakacje to nie zdążę urlopu dozbierać do tych wakacji, żeby mieć wystarczająco dużo, żeby móc gdzieś wyjechać”. Do szukania innego pracodawcy motywuje ją pragnienie zmiany godzin pracy: „bardzo bym się cieszyła, jakbym to ja mogła odbierać syna o godzinie piętnastej i potem do godziny dwudziestej pierwszej, to jest sześć godzin, to jest mnóstwo czasu, by spokojnie się z nim pobawić, jeszcze byłabym w stanie posprzątać dom, obiad, może miałabym czas, żeby zrobić drugie dziecko”. Sytuacja

⁵³ Ponadto, Karolina twierdzi, że doświadczenie rodzicielstwa nauczyło ją podzielności uwagi: „Jestem w stanie skupić się na pięciu rzeczach na raz, potrafię więcej rzeczy w jednym momencie robić, myśleć. Też pamiętam na przykład moją mamę jak jedną ręką mieszała zupę, drugą się malowała, nogą trzymała dziecko. Ja kiedyś podeszłam do męża i pytam go o coś tam, a on mówi «Poczekaj, nie mogę, bo ja mieszam zupę». Mieszanie zupy już jest po prostu tak wymagającą czynnością, że nie można nic innego. Rozwaliło mnie to, nawet to w pracy opowiedziałam tą historię i teraz właśnie powtarzają ją ciągle «Dobra, dobra, poczekaj Karolina, bo ja mieszam zupę», co oznacza «Nie mów do mnie, bo się skupiam»”.

Karoliny jest poznawczo bardzo ciekawa ze względu na to, że w jej multitemporalnym życiu nakłada się kilka nieprzystających do siebie czasowych rytmów, nad którymi władzę mają nie zawsze zależne od niej czynniki. Z jednej strony jest to pragnienie spędzania całych popołudni z dzieckiem, z drugiej są to przeszkody związane z sezonowym charakterem dotyczących dzieci infekcji, z trzeciej są to reżimy czasowe związane z wymaganiami okresu próbnego w nowej pracy, w trakcie którego pracownicy zazwyczaj unikają brania dni wolnych, starając się pokazać nowemu pracodawcy z jak najlepszej strony. Istotne jest także narzucone prawem pracy ograniczenie związane z liczeniem dni urlopowych, które zerują się w przypadku zmiany pracy etatowej przed wakacyjnym sezonem urlopowym. Trudność w wybraniu właściwej strategii wobec niedopasowanych do siebie temporalnych logik powstrzymuje Karolinę przed dokonaniem decyzji i zmiany swojej sytuacji związanej z brakiem czasu.

4.2. Ubóstwo czasu w świecie cyfrowej obfitości

Jedną z ważniejszych przyczyn poczucia niedoboru czasu u większości moich rozmówców są tzw. „pożeracze czasu” (aktywności poprzez które marnuje się czas), wśród których prym wiodą media społecznościowe. Brak czasu będący konsekwencją rozwoju technologicznego Judy Wajcman (2020) określa mianem „ubóstwa czasu pośród cyfrowej obfitości”. Omówiona w rozdziale trzecim kompresja czasu i przestrzeni (Harvey 1989: 260–283) doprowadziła do nadmiaru otaczających nas możliwości i informacji, co wywołało wszechobecne poczucie braku czasu. Proces ten pogłębił się szczególnie za sprawą rozwoju internetu, a za jego szczytowy punkt należy uznać rozwój social mediów (Neiva Santos, Azevedo 2019: 270–271). Z raportu przygotowanego w styczniu 2021 roku przez Simona Kempa dla firmy Hootsuite (platforma do zarządzania mediami społecznościowymi) wynika, że Polki i Polacy spędzają w sieci średnio 6 godzin i 44 minuty na dobę, z czego godzinę i 59 minut w serwisach społecznościowych (Kemp 2021).

Potwierdzają to wypowiedzi moich rozmówców. Większość z nich na pytanie o to, na co najczęściej marnują swój czas, odpowiadała, że spędza zbyt wiele czasu korzystając z mediów społecznościowych. Kinga (w52), przyznała, że codziennie jest w stanie „godzinę tak **przebombić** [sic!]”. Także Michał (w4) wieczorami otwiera

komputer i „bezmyślnie” marnuje czas „przeglądając sobie jakieś **durne strony**”. Podobnie Dorota (w5) najczęściej zużywa czas na „przeglądanie **bzdetów w internecie**”. Uważa, że komputer i telefon „to takie złodzieje czasu”. „Tak naprawdę [czasami] przeglądam **pierdoly**”, przyznaje, „a mogłabym robić coś innego albo miałam robić coś innego, a tu już pół godziny minęło”. Natomiast Mateusz (w23) twierdzi, że stara się „aż tyle nie siedzieć” na Facebooku, ponieważ „na dłuższą metę jest to straszliwie **jałowe**”. Przyznaje jednak, że „jakoś tam **bezmyślnie** pewnie jak część z nas średnio godzinę dziennie spędzam”. Wyłuszczone sformułowania wskazują na to, że moi rozmówcy nie są zadowoleni z czasu, który spędzają w internecie, a szczególnie tego, który poświęcają na korzystanie z mediów społecznościowych. Uważają, że czas, rozumiany jako zasób, jest zmarnowany, jeśli zostaje zużyty na korzystanie z social mediów – jest czasem spędzonym w bezsensowny sposób, który woleliby wykorzystać na realizację swoich planów i pragnień. Respondentka Marcelina (w60) zadeklarowała, że spędza zbyt wiele czasu „scrollując tablicę na Facebooku”, podczas gdy, jak twierdzi, brakuje jej czasu na naukę gry na pianinie. Nadużywanie internetu odbiera moim rozmówcom czas na rzeczy, które rzeczywiście chcieliby zrobić. Mimo, że mają tego świadomość, to nadal wielu z nich marnuje swój czas. Tomasz (w36) potrafi siedzieć przez godzinę przed komputerem i „scrollować Face’a” albo oglądać teledyski na YouTube. Twierdzi, że to, co robi nie jest to dla niego w żaden sposób wartościowe, jednak robi to automatycznie. Również Bartek (w32) twierdzi, że marnuje czas na „wieczorny YouTube, czyli że tu filmik jakiś tam zasubskrybowany to jeden, to drugi, to trzeci i czas mija”. „Są pewne rzeczy”, przyznaje, „które oglądam, bo jest przyjemnie, ale tak naprawdę nie wnoszą ani rekreacji, ani zadowolenia, ani nie są w żaden sposób czy inspirujące, czy... no, tak po prostu czas przeleciał”.

Niektórzy respondenci podejmują próby „panowania” nad tym, ile czasu spędzają w social mediach. Katarzyna (w35), która „przeważnie” marnuje czas „scrollując” internet (zazwyczaj Instagrama i Facebooka), stara się jednak zyskać kontrolę nad tymi szkodliwymi według niej nawykami. Jak dodaje: „na szczęście już powoli panuję nad tym”. Natomiast Aleksandrowi (w10), jako jednemu z nielicznych wśród moich rozmówców, udało się oprzeć oddziaływaniu Facebooka w sytuacji, kiedy koniecznie chciał ukończyć przygotowywanie pracy dyplomowej na studiach:

Musiałem napisać pracę dyplomową, a zauważyłem, że Facebook i praca dyplomowa nie idą w parze, bo strasznie mnie to rozprasza. Wtedy bardzo było to bolesne, ale ponieważ zmierzałem w końcu do skończenia studiów, to postawiłem sobie za cel nie włączać Facebooka przez dwa miesiące. Wiązało się to z protestami i pojękiwaniem znajomych. Było to ciężkie psychicznie, mimo że nie byłem osobą, która tam coś publikuje i jest nastawiona na jakieś komentarze pozytywne lub negatywne od innych, natomiast samo jakby takie wyłączenie tego to było bardzo trudne, ale udało się. W każdym razie no, potem jako konsekwencja tego było to, że stale nie mam żadnej potrzeby, żeby tam wrócić, ponieważ Facebook strasznie rozprasza. Jakby, tak zauważyłem, ciężko mi się na przykład skupić na czymś dłużej, bo tutaj się dzieje coś, tu się dzieje coś... jak się obserwuje różne wątki, to potem ciężko jest na przykład o coś swojego, co się chciało zrobić. Jak nawet skończyłem pisać to i tak wchodziłem bardzo rzadko na Facebooka. Już jakby tak z rezerwą traktuję to medium, jak zobaczyłem efekty, znaczy, zagrożenia.

Warto podkreślić, że już sam fakt, że moi respondenci usiłują kontrolować ten aspekt swojego życia, jakim jest korzystanie z serwisów społecznościowych, wskazuje, że mamy do czynienia z jakąś formą walki o władzę, w tym przypadku władzę nad swoim czasem, czy też z walki o swój czas. Ukazuje to ich uwikłanie w relacje chronografii władzy, relacje wytwarzane za pośrednictwem algorytmów wpisanych w mechanizm oddziaływania social mediów. Twórcy platform cyfrowych dążą do tego, aby uzyskać władzę nad czasem jednostek. Zyskują tym samym narzędzie do kształtowania ich zachowań i decyzji. Reżimowy charakter mediów społecznościowych dostrzegł Krzysztof (w29), który stwierdził, że „ten Facebook to jest taki potworek, bo z jednej strony ciężko powiedzieć, że nie przydaje się, a z drugiej strony to jest jak... pakt z diabłem”. „Tracenie czasu przed Facebookiem” do późnych godzin nocnych wywołuje w moim rozmówcy niezadowolenie, że nic innego w tym czasie nie zrobił, „że nie mam znowu wolnego czasu, a tamten zmarnowałem”. Krzysztof uważa, że jest to „ta zła wersja wolnego czasu”.

Potrzebę panowania nad ilością czasu spędzonego w social mediach wyraziła również Natalia, która w tym celu zaczęła ustawiać „alarmy na telefonie”. Przyznała jednak, że nie do końca radzi sobie z tym problemem:

Ostatnio sobie ustawiłam nawet taki alarm na telefonie, że jeżeli korzystam z Facebooka dłużej niż trzydzieści minut dziennie, to dostaję powiadomienie. I wiesz? Ja je mogę zignorować i mogę dalej scrollować, i oglądać te śmieszne foty, ale już wiem. I ta wiedza, już ode mnie wymaga jakiejś reakcji, czyli decyzji: dobrze, dzisiaj jest dzień, kiedy ja będę dalej, po prostu, scrollować...

Natalii nie udało się poradzić sobie z problemem nadmiernego spędzania czasu na Facebooku i nadal marnuje swój czas na media społecznościowe, na „te ładne życia, które nie są prawdziwe, ale one są. I one się domagają, żeby je obejrzeć”. Warto zadać sobie pytanie dlaczego Natalia nie poradziła sobie z problemem, który dostrzega?

A szerzej, dlaczego tak wiele osób pomimo świadomości tego, że korzystanie z mediów społecznościowych odbiera im ich czas, nie zrezygnowało z tej formy aktywności? Dlaczego social media stanowią jedne z największych „pożeraczy czasu”?

Odpowiedzi można szukać w teorii kapitalizmu kognitywnego, wedle której korzystanie z serwisów społecznościowych jest darmową pracą na rzecz właścicieli technologii (Zygmuntowski 2020; Ratajczak 2015). Media społecznościowe czynią z czasu, który mógłby być czasem wolnym, bezpłatny czas pracy na rzecz akumulacji kapitału wielkiego biznesu. Owa praca polega na tym, że poprzez korzystanie z sieci dostarczamy danych na nasz temat, które następnie stają się przedmiotem obrotu i sprzedaży. W społeczeństwie informacyjnym cyfrowe platformy, takie jak Facebook, Twitter, Google czy Amazon, pozwalają na śledzenie i rejestrowanie zachowań użytkowników. Ustanawiają zupełnie nową „niewidzialną” formę monitoringu i nadzoru działalności ich użytkowników. Technologiczny wymiar kontroli portali społecznościowych realizuje metaforę panoptikonu jako systemu władzy-wiedzy, opartego na wszechobecności, nieusuwalności i nieuchronności dyscyplinującego spojrzenia⁵⁴. W dobie nowych technologii możliwość inwigilacji zyskuje wymiar globalny, ponadpaństwowy i ponadinstytucjonalny. Cała infrastruktura gromadzenia i przetwarzania dużej ilości danych (big data) służy poznaniu naszych wzorców behawioralnych i temporalnych. Informacje na temat użytkowników są nie tylko przywłaszczane (nie mamy dostępu do danych, które są na nasz temat pozyskiwane). Są one również sprzedawane, a następnie wykorzystywane w różnych celach. Stają się przedmiotem międzynarodowego handlu. Niektórzy moi rozmówcy mają świadomość tych zagrożeń. Karolina (w40) wspomniała o filmie „Hakowanie świata”,

⁵⁴ Koncepcja superpanoptikonu Marka Postera (1995) jest archetypicznym przykładem dystopijnej wizji cyberkultury, która głosi, że wraz z rozwojem technologii informacyjnych i powstaniem oplatającej cały świat sieci informacyjnej oraz globalnego systemu połączonych baz danych pojawiły się nowe metody sprawowania kontroli nad społeczeństwem, doszło do wzmocnienia nadzoru nad ludźmi, jego rozpowszechnienia i zwiększenia stopnia jego opresyjności. Podstawowa różnica względem architektonicznego pierwowzoru – modelu więzienia stworzonego przez Jeremy’ego Benthama – dotyczy dobrowolności poddania się nadzorowi, który jawi się jako procedura ułatwiająca, czy wręcz umożliwiająca funkcjonowanie w globalnym świecie. Panoptikon w ujęciu zaproponowanym przez Postera traci swe materialne atrybuty, jego funkcjonowanie nie jest już bowiem oparte – tak jak w modelu Benthama – na fizycznej obecności kontrolującego spojrzenia. Jak piszą Mariusz Baranowski i Piotr Luczysz (2015: 14), współczesna władza za swoje medium dyscyplinowania przyjęła cyfrową sieć. Badacze ci określają sieciowe technologie współczesnymi systemami nadzoru (Baranowski, Luczysz 2015: 15).

opowiadającym o ciemnej stronie mediów społecznościowych: o tym jak wszystkie interakcje w sieci, płatności kartą, wyszukiwania, lokalizacje i lajki są magazynowane i przekuwane w biznes wart bilion dolarów rocznie. Co prawda wiedza o jednym użytkowniku nie ma dla tych nowych strategii osiągnięcia zysków większego znaczenia, jednak już dane na temat całej puli użytkowników konkretnego serwisu społecznościowego stają się istotnymi narzędziami rządzenia. Dane te mogą posłużyć przykładowo do zachęcania do większej konsumpcji, lub też sterowania decyzjami o wymiarze politycznym (czego najlepiej znanym przykładem jest słynna afera Cambridge Analytica, gdzie wykorzystano zebrane przez Facebooka dane do uzyskania wpływu na wynik wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych w 2015 roku). Jednak w większości przypadków nie wiemy dokładnie, co dzieje się z tymi danymi, a walka o przejrzystość nowoczesnych struktur władzy i panowania jest nierówna.

Znaczącą rolę w procesie pozyskiwania danych odgrywa czas użytkowników mediów społecznościowych. Im więcej czasu spędzamy, korzystając z tego typu portali, tym więcej dostarczamy danych na swój temat. Cyfrowym potentatom zależy więc na tym, aby użytkownicy ich platform poświęcali im jak najwięcej czasu⁵⁵. Użytkownicy portali społecznościowych takich jak Facebook czy Instagram poddali się władzy algorytmów, których mechanizmy zostały pomyślane w taki sposób, żeby jak najdłużej utrzymać uwagę swych użytkowników, wywoływać wyrzut dopaminy, wzbudzać poczucie przyjemności i podekscytowania (Lembke 2021). Cały wysiłek związany z udoskonalaniem algorytmów jest podejmowany tylko po to, aby użytkownicy serwisów społecznościowych korzystali z nich jak najczęściej i jak najdłużej (McCluskey 2022). Obierają swoim użytkownikom czas, który mogliby oni przeznaczyć na inne aktywności. Twórcy mediów społecznościowych stosują mechanizmy angażujące i pochłaniające uwagę użytkowników (Frith, Torous, Frith 2020). Świadczy o tym dowcipne stwierdzenie Krzysztofa (w29): „jaki jest najlepszy sposób na szybkie ochłodzenie gorącej herbaty? Stawiasz ją na biurku, włączasz Facebooka i herbata jest zimna. Mam wiele dowodów na to, że to działa”. W naturę największych mediów społecznościowych wpisane są coraz to

⁵⁵ Służą temu m.in. różnego typu gry na Facebooku, przez które moja rozmówczyni Joanna (w46) marnuje dużo czasu. Nieustannie zdarza jej się „grać w gierki facebookowe”, czasami nawet do drugiej w nocy. „Na telefonie jestem bardzo często dostępna”, mówi, „i jeśli ktoś ma jakieś pytanie albo widzę, że jest coś ważnego, albo trzeba na coś odpowiedzieć, albo na coś chciałabym odpowiedzieć, mimo że nie jest to nic ważnego, to robię to z telefonu bardzo często do późnych godzin nocnych”.

lepsze algorytmy, które niczym perpetuum mobile stają się tym lepsze im więcej dostarczymy im danych, a im więcej dostarczymy im danych, tym będą miały jeszcze większą moc angażowania naszej uwagi i odbierania nam naszego czasu. Zawarte w mediach społecznościowych mechanizmy stanowią narzędzie wyzysku czasu użytkowników na rzecz właścicieli wielkich platform cyfrowych (Fuchs 2017).

Serwisy typu Facebook to już nie tylko portale społecznościowe. Chcąc przyciągnąć naszą uwagę w możliwie wszystkich obszarach naszej aktywności, często zastępują dawne przestrzenie pozyskiwania informacji (takie jak gazeta, telewizja, radio, portal informacyjny), przestrzenie handlu i wymiany, przestrzenie rozrywki i przestrzeń edukacji (sale wykładowe i klasy). Natomiast z wypowiedzi moich rozmówców wynika, że zastępują również przestrzeń pracy. Fotografka Kinga (w52) w swojej pracy korzysta z social mediów, szczególnie z Instagrama, którego przegląda, „żeby mniej więcej być na bieżąco i widzieć, co tam się dzieje i żeby jakby też ludzie o mnie nie zapomnieli”. Poza tym korzysta z niego jako narzędzia marketingowego, dlatego dużo czasu poświęca na przygotowanie tzw. instastory (fotorelacji w serwisie społecznościowym Instagram), „na pokazywanie tych zdjęć gdzieś w internecie i to są niby takie duperele, tak się wydaje, że co to jest tam wrzucić jakieś zdjęcia na Instagrama, zrobić instastory ze zdjęciami, ale to tak pożera czas, to jest masakra jakaś”. Kinga ma poczucie zmarnowanego czasu właśnie wtedy, gdy social media pochłaniają czas jej własnej pracy. Nie rezygnuje jednak z korzystania z nich z uwagi na wymóg widzialności jaki posiadają osoby pozyskujące klientów za pośrednictwem social mediów. Również Łucja (w50) korzysta z social mediów w ramach swojej pracy, dlatego uważa, że musi być w nich widoczna. Przyznaje jednak, że spędza w tych przestrzeniach zdecydowanie za dużo czasu, ponieważ dodatkowo korzysta z nich prywatnie. Podobnie Anna (w55) stwierdziła, że jako położna przyjmująca porody domowe jest zobowiązana do aktywności w social mediach. „Muszę być obecna w tych mediach”, twierdzi, „muszę odpisywać tym kobietom, które pytają się co chwilę, więc generalnie trudno jest mi rozgraniczyć, na ile to jest konieczne dla prowadzenia mojej działalności, bo muszę być obecna w tych mediach, bo inaczej nie będę miała klientek, a na ile klikam tylko dla siebie”. Anna przyznała jednak, że około sześćdziesiąt procent czasu, który spędza w social mediach dotyczy jej pracy, a resztę aktywności „mogłaby ukrócić”.

Moi rozmówcy (szczególnie ci, którzy nie pracują w biurze, a czas ich pracy nie jest znormalizowany) podkreślali również, jak bardzo pomieszenie mediów społecznościowych z pracą wpływa niekorzystnie na ich komfort pracy. Tadeusz (w43) uważa, że „Facebook jest fatalnym narzędziem do pracy”, ponieważ zabiera dużo energii „bo tam się miesza przestrzeń zawodowa z prywatną i to przeszkadza po prostu”. Nie może ich jednak rozdzielić, ponieważ zbyt wiele ludzi chce z nim pracować przez Facebooka i zbyt wiele aktywności zawodowych wiąże się z korzystaniem z popularnej platformy.

Też zawodowo na przykład, że prowadzę projekt i w tym jakby medium gdzieś komunikujemy i zarządzamy swoimi zadaniami, jest grupa na Facebooku, co uważam, nie jest dobre, no bo jak już wejdiesz na tego Facebooka, to wyskakuje ci tysiąc innych rzeczy. A to jakaś dyskusja gdzieś się rozpocznie, tak, no i też po prostu się dają wciągnąć w te głupie dyskusje. To jest taka moja wada, tak, próbuję się wkręcać w dyskusje z ludźmi po prostu, a do niczego dobrego to nie prowadzi.

Podobnie Kinga (w22) zauważyła, że korzystanie z mediów społecznościowych jest jednym z gorszych nawyków przeszkadzających w pracy, a wśród nich „Facebook jest najgorszy chyba właśnie”. Również Karina (w54) przyznała, że na pewno marnuje czas w mediach społecznościowych. „Szczególnie”, mówi, „jak mam na przykład ten dzień, że ja coś publikuję, że publikuję instastory, że publikuję na Instagramie czy przygotowuję coś na Facebook’u i tak dalej, i wtedy jestem w tych mediach społecznościowych, i widzę te rzeczy, które się tam dzieją i to mnie czasami tak, powiedzmy, rozprasza”. Podobnie dla Kingi (w22) największy problem w tracie pracy (w domu), jest rozproszenie powodowane internetem, to „że na przykład musi coś sprawdzić, no bo ma ten internet włączony”. Jak sama przyznaje: „teoretycznie mogłabym go wyłączyć, w sensie wyłączyć router i nie mieć dostępu, ale to jest niemożliwe, bo to jest narzędzie, z którego również korzystam pracując”. Problemy z odwracaniem uwagi od pracy zaczynają się, gdy zaczyna szukać w sieci czegoś potrzebnego do pracy, ale „pół godziny później się orientuję, że ja w ogóle nie wiem, co się stało. W sensie, zaczęłam czytać jakąś dyskusję przez Facebooka. Najgorsze to są takie rzeczy, które angażują intelektualnie, więc ja wtedy się rozpraszam i własną energię wytracam na coś, na co nie powinnam w ogóle”.

Życie cyfrowe tworzy warunki, w których zwiększa się presja i niedobór czasu (Wajcman 2015: 4). Social media prowadzą do ubóstwa czasu, jednak niektórzy moi rozmówcy mają świadomość zagrożenia, jakie niosą ze sobą te platformy. Szczególnie

mocne słowa krytyki usłyszałam od Wojciecha (w8), który bardzo negatywnie wypowiedział się na temat nieustannej zależności od telefonu, bycia przez 24 godziny na dobę w pracy zapośredniczonej przez nowe technologie. Respondent stwierdził, że ludzie są wiecznie uwięzieni w telefonach, ciągle w coś klikają, a pracodawcom odpisują nawet w trakcie urlopu. Wojciech dostrzega, że żyjemy w takiej epoce, że wszystko jest „pilne, najważniejsze i na wczoraj”. Dodaje również:

I po prostu sami sobie stworzyliśmy taką kulturę, która wymaga od nas pracy dwadzieścia cztery godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu, i my ciągle siedzimy i napierdalamy jakimiś treściami elektronicznymi, czy to są maile, czy to jakieś życie facebookowe, czy inne jakieś jeszcze tam wirtualne wcielenie. Ludzie nie potrafią wyjść z tej matni. Znam ludzi, którzy są właśnie roztrzęsieni, mają sraczkę, w autobusie gadają tylko o tym, ciągle wiesz, tu na telefonie, znam ludzi, którzy w nocy po prostu, bo napierdziela coś w środku nocy i o drugiej w nocy potrafi go obudzić dźwięk maila, „Boże, Boże, mail, mail, to był mail, Boże, to może coś ważnego?”. O drugiej w nocy, serio? To jest mój czas na sen, nic nie powinno mnie budzić, to znaczy, że ja w ogóle nie śpię, skoro ja przez sen czuwałem, czy mi przyjdzie jakiś mail. Ludzie żyją w tej takiej paranoi, nakręconej ciągłym życiem w tym wirtualnym świecie. Na przykład ktoś mówi, „Słuchaj, wiesz co, nie było cię dwa tygodnie na Facebooku”, bo byłem na urlopie, „No ale to co, nie miałeś włączonego Facebooka?”, nie, bo nie miałem komputera ze sobą? Bo ja w telefonie nie mam? Wiesz, bo telefon też miałem wyłączony, a, i na maile nie odpowiadałem, jakbyś nie zauważył. Jak ja wyjeżdżam to jest mój czas. Uczę wszystkich, że mnie po prostu nie ma.

Mimo wielu słów krytyki w stronę social mediów stają się one częścią życia codziennego, rozprzestrzeniając się we wszystkich kierunkach, dążąc do dominacji jednocześnie w przestrzeni publicznej, zawodowej i prywatnej. Proces ten pogłębi się jeszcze bardziej, jeśli zostaną zrealizowane plany Meta (nowa nazwa firmy Facebook), zakładające stworzenie wirtualnego świata Metaversum (jednowymiarowy internet wykorzystujący technologię rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości), który ma zwiększyć poziom immersji i już niemal całkowicie zastąpić przestrzeń fizyczną i społeczną – miejsca wspólne takie jak sale konferencyjne, wykładowe i sklepy.

4.3. Zawłaszczanie czasu snu

Jednym z ważniejszych czynników wpływających na zmianę odczuwania czasu (tzw. kompresji czasu i przestrzeni omówionej w rozdziale trzecim) jest wynalezienie elektryczności, która doprowadziła do częściowego zniesienia podziału na dzień i noc. Dzięki oświetleniu możemy pracować o każdej porze doby, co prowadzi do „kolonizacji nocy” (Melbin 1987), czy też, jak określiła to Tarkowska (2001: 17), „pogłębienia czasu”. Takie zaburzenie cyklu dnia i zawłaszczanie czasu snu na potrzeby pracy to

„potężny cios wymierzony w naturalną temporalność” (Borowiec 2013: 100). Zjawisko końca snu opisał Jonathan Crary (2013) w książce *24/7. Późny kapitalizm i koniec snu*. Minimalistyczny komponent tytułu „24/7” książki Crary’ego wskazuje na maksymalistyczne oczekiwania wobec ludzkiej dyspozycyjności – dwadzieścia cztery godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu. Wśród moich rozmówców Bartek (w32) zwrócił uwagę na przyspieszenie życia spowodowane technologiami, które przekraczają granice naturalnych rytmów dobowych:

Pewne rzeczy, które kiedyś były nie do pomyślenia typu, żeby ktoś dzwonił do kogoś po godzinie dziewiętnastej to już był szok. Tego nie wolno było robić, bo to było niewłaściwe. A teraz to jest na porządku dziennym, że ta granica się przesunęła dużo dalej. Tak naprawdę tak jak dziesiąta na przykład jest tą powiedzmy granicą, a niektórzy w ogóle na przykład nie czują takiej granicy, a w pewnych sposobach komunikacji typu Facebook, Messenger, czy nawet SMS w ogóle wyłączają granice. Kiedyś można było napisać smsa, ale wysłać go należało patrząc pod kątem dobrego wychowania, też do pewnej rozsądnej godziny. Na pewno nie pisało się wiadomości w nocy. A teraz tak to wyewoluowało wszystko, że myślimy: „ok. nie zadzwonię, bo jest późno, bo ktoś może spać, ale wiadomość napiszę, bo odczyta kiedy będzie chciał”. To nie jest fajne, że tak to się zmieniło. Ale tak jest i trzeba się dostosować w zasadzie. Ale czasem po prostu odkładam telefon i jeżeli widzę, że to nie jest ktoś z rodziny czy osób jakichś tam najbliższych, no to nie odpowiadam po prostu. Mam odłożony i mówię: „teraz jest chwila relaksu czy zrobienia czegoś co jest w domu”. Bo będąc cały czas w kontakcie ciężko jest zrobić cokolwiek innego potem. A z drugiej strony ten szybki kontakt powoduje, że kiedyś wysyłało się dajmy na to zapytanie i się czekało na odpowiedź, a teraz odpowiedź dostaje się od razu i wydaje mi się, że dlatego wszystko przynajmniej tak pozornie w odczuciu przyspiesza.

W świecie, w którym ludzie nierzadko śpią z telefonami komórkowymi obok poduszek, aby móc w nocy sprawdzić co dzieje się w mediach społecznościowych, coraz mniej osób doświadcza snu jako czasu na odpoczynek od wszystkich na co dzień odbieranych bodźców, których dostarcza nasączona nadmiarem informacji multitemporalna rzeczywistość społeczna. Moja rozmówczyni Łucja (w50) ma problemy z zasypianiem, ponieważ często korzysta z telefonu wieczorem: „czuję, że mam taką głowę nabuzowaną tymi informacjami. Wiezorami przydałby się większy chillout, po prostu się wyciszyć, posłuchać sobie muzyczki, pójść na spacer jakiś wieczorny, bez telefonu. Inaczej moja głowa potem cały czas pracuje tymi informacjami, które jednak przelatują bardzo szybko. Więc chętnie bym wieczorem właśnie to tempo tak sobie wyciszyła bardziej do snu”.

Czas poświęcany na sen zdaje się być przez niektórych moich rozmówców postrzegany jako wymóg narzucany przez ludzki organizm, biologiczna konieczność która nie współgra z innymi rytmami czasu, przeważnie z tymi związanymi z reżimami czasu pracy, które w późnym kapitalizmie często są pozycjonowane w hierarchii czasów

wyżej niż naturalne rytmy ludzkiego organizmu. Dlatego kiedy moim rozmówcom brakuje czasu na inne obszary ich życia, takie jak praca, wydzierają dla siebie potrzebny im czas kosztem zaburzenia naturalnych wzorców snu i czuwania. Poświęcanie czasu na pracę kosztem czasu snu jest praktyką 35-letniego Aleksandra (w10), który twierdzi, że uwzględniając godziny nauki pracuje nawet 15 godzin dziennie. Ta ogromna ilość godzin wynika z tego, że jest zatrudniony na etat w korporacji, a po pracy uczęszcza na szkolenie, które ma mu pomóc w dalszym awansie zawodowym. Po szkoleniu i w weekendy uczy się dalej w domu. Jak opowiada:

Jak są rzeczy, na których mi zależy bardzo, to robię je kosztem snu. W ostatnim czasie przez dwa miesiące chodzę później spać. Śpię od trzech do sześciu godzin. Większość jest powiedzmy gdzieś cztery i pół, pięć, taki blok stały. Troszkę dosypiam w weekendy, ale nie za dużo, bo mój organizm, jeśli systematycznie śpi przez tam, nie wiem, cztery, pięć godzin, no to potem na ten weekend troszkę może śpię dłużej, ale i tak się potem budzę dosyć szybko, więc jakby wtedy jest z sześć, siedem godzin. Więc jakby nie ma też takiej fizjologicznej potrzeby kompensacji. Dosypianie dodatkowe, na siłę, źle się kończy. Raz tak spróbowałem, no to nie byłem bardziej wypoczęty. Teraz czasem się w sobotę zdarza zdrzemnąć, ale już niedziela to nie, w niedzielę trzeba się już uczyć. Odczuwam aktualnie dosyć duże zmęczenie organizmu i bardzo ciężko jest mi utrzymać pełną koncentrację przez tak wiele godzin dziennie.

Poświęcając ogromną ilość czasu na nocną naukę, Aleksander sam nakłada na siebie reżimy czasu. *De facto* odbiera sobie możliwość doświadczenia odpowiedniej ilości czasu na sen, skracając go, mimo że jest potrzebny dla prawidłowego funkcjonowania organizmu. Aleksander odczuwa ogromne zmęczenie, co jest skutkiem zachwiania równowagi temporalnej jego organizmu. Choć zdaje sobie sprawę z wyniszczających skutków takiego nierównomiernego rozlokowania elementów osobistego budżetu czasu, to twierdzi, że jest to jedynie tymczasowa sytuacja. Dzięki tej praktyce mój rozmówca zyskuje więcej czasu na podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Poświęcenie, którego dokonuje, ma doprowadzić do osiągnięcia awansu zawodowego, a więc pewnego celu usytuowanego w przyszłości, w którym czas jego pracy będzie przez pracodawców wyżej ceniony. W rzeczywistości Aleksander dąży do życia w bardziej zrównoważonej czasowo przyszłości kosztem zachwiania w teraźniejszości jego biologicznej równowagi temporalnej. Uważa jednak, że chcąc przeskoczyć na wyższy szczebel drabiny czasów, powinien przez jakiś czas częściowo zrezygnować z czasu snu i czasu wolnego.

Podobnie Olga (w11) przyznała, że zdarza jej się pracować z domu po nocach, szczególnie gdy czuje presję, że „ktoś czeka na ten rezultat, komuś zależy na tym”. Przykładowo ostatnio prezentowała projekt zarządowi swojej firmy. Powagę tej sytuacji

potęgował fakt, że przygotowywany przez nią raport miał zostać zademonstrowany na ważnym spotkaniu, na którym może się „pokazać i promować”. „Więc siedziałam, później czułam, że naprawdę jestem zmęczona, ale siedziałam i robiłam prezentację dla nich”. Oldze zdarza się czasem wieczorami uruchamiać komputer służbowy, szczególnie wtedy, gdy powinna coś skończyć przed zamknięciem systemu do rozliczeń kwartalnych. „Jak jest taka sytuacja, to pracuję po nocach. Ale jeśli jest to kwestia, która dotyczy tylko mnie i ja wiem, że mnie się nic od tego nie stanie, to przełożę spokojnie na jutro”. Dla Olgi czas poświęcany na rzeczy, które dotyczą jej osobiście, jest usytuowany w hierarchii czasów niżej niż poświęcanie swojego prywatnego czasu na sprawy, które wpływają na czas pracy jej przełożonych. Co ciekawe, jej mąż, który przysłuchiwał się naszej rozmowie, ma zgoła odmienne podejście do kwestii pracowania poza godzinami pracy. Grzegorz wyznał, że jest niezadowolony z tego, że Olga poświęca swój prywatny czas wolny pracy. Uważa, że daje się w ten sposób wykorzystywać firmie, co też, jak przyznaje, czasem stanowi powód drobnych sprzeczek między małżonkami.

Zgoła odmienną perspektywę posiada trzydziestotrzyletni Michał (w57), który dąży do utrzymania, jak sam określił, „higieny czasu”. W tym celu zaczął używać pulsometru, który nosi na rękę jak zegarek. Urządzenie to bada jego aktywność: sprawdza ile śpi, mierzy puls, wagę, liczy ilość kroków, które codziennie przechodzi. Wylicza też średnią długość trwania snu. Michał ma świadomość potrzeby dbania o swój rytm dobowy, dlatego stara się, żeby średni czas snu w miesiącu wynosił osiem godzin, choć, jak przyznał, w poprzednim miesiącu było to niecałe siedem godzin. Mój rozmówca bardzo chciał mieć coś, co będzie pilnowało jego snu, urządzenie, które będzie zwracało mu uwagę w razie zaniedbań, które często zdarzały mu się w przeszłości, kiedy to w porach nocnych przygotowywał się do szkoleń. Przyznał się, że potrafi pracować bez limitu „niczym trybik w maszynie”. Wstawać rano, zaczynać pracować i kończyć wieczorem, a często i w nocy. Jego czas stawał się beczasowy [ang. *timeless time*] (Castells 2013). Jednak obecnie wie, że „zawalanie nocy”, zaburzenie rytmu dobowego i spanie po cztery godziny to „beznadziejny pomysł”, i że ma to zły wpływ na zdrowie. Michał za pomocą pulsometru postanowił odzyskać swój czas snu, który był przesadnie zawłaszczany przez pracę.

4.4. Władcy czasu

Czas społeczny to zjawisko będące w nierozzerwalnej relacji z władzą (Nowotny 1996). Sharma (2013: 315) twierdzi wręcz, że czasowość, jako niewidzialny i cichy stosunek władzy, kształtuje hierarchę społeczną. Warto więc za Guriewiczem (1976: 31) zadać pytanie: „dla kogo «pracuje» czas?”. Okazuje się, że dla większości moich rozmówców czas jest kształtowany przede wszystkim przez pracę. Osoby zatrudnione na etat szczególnie często postrzegają czas pracy jako zewnętrzny przymus. Do narzuconych im odgórnie przez pracodawcę reżimów czasu dostosowują się wyłącznie z powodu konieczności uzyskiwania przychodu. Ich możliwości działania są splątane nierównościami czasowymi, tym, że w społecznej hierarchii czasów nie zajmują wystarczająco wysokiego stanowiska, aby móc swobodnie decydować o swoim czasie.

Zatrudniony w obsłudze telefonicznej banku Piotr (w2) uważa, że czas który zużywa w pracy jest czasem zmarnowanym. Czynności zawodowe traktuje jako „pożeracza czasu”, który uniemożliwia mu robienie ważnych dla niego rzeczy. Pracuje jedynie w celach zarobkowych. Nie jest zadowolony z tego, że oddaje swój czas pracodawcy, a więc jego czas zostaje urynkowiony. Konieczność zarabiania pieniędzy sprawia, że poświęca na pracę 40 godzin w tygodniu, przez co brakuje mu czasu na istotniejsze sprawy. Uważa, że jego czas wolny jest dla niego dużo ważniejszy, niż czas który sprzedaje pracodawcy. Pogląd ten nie pasuje do reguł życia w późnym kapitalizmie, gdzie czas wolny jednostek znajduje się na dole społecznie uznawanej czasowej hierarchii. Za swoisty wyjątek uznać można czas wolny przeznaczony na konsumpcję, istotną dla funkcjonowania późnokapitalistycznego modelu społeczno-gospodarczego. Piotr jednak chciałby swój czas wolny poświęcić na skromne, niskokosztowe spotkania ze znajomymi i czytanie książek.

Podobne do Piotra podejście mają inni rozmówcy, w tym Paweł (w44), dla którego praca to „kaganiec czasu”, który zamyka jego życie w ramy. Także Mikołaj (w34) uważa, że jego czas jest przede wszystkim kontrolowany przez jedenastogodzinne zmiany. Zmiany te, jak mówi: „w zasadzie wyłączają cały dzień z życia, więc praca zdecydowanie mocno układa mój czas”. Zaś Szymon (w38) wprost stwierdził, że: „w największym stopniu mój czas kształtują deadliny, szef i współpracownicy”. W przypadku Wojciecha (w8), sekretarza medycznego, pracodawca kontroluje jego czas,

bo, jak mówi, „musi spełnić narzucany mi obowiązek pracy” – obowiązek, jak ironicznie dopowiada, „radosny”. Również według Joanny (w46) czas jest kształtowany przez „konieczność”. „To znaczy te rzeczy”, uściśla, „które po prostu muszę zrobić, żeby przeżyć, żeby zapłacić rachunki, żeby w jakiś sposób funkcjonować na jakimś tam poziomie, może niekoniecznie na jakimś ultra wysokim, ale po prostu funkcjonować”.

Jednak nawet osoby samozatrudnione nie zawsze posiadają całkowitą swobodę w samodzielnym aranżowaniu swojego czasu. Kinga (w52) stwierdziła: „niestety obawiam się, że mój czas kształtują klienci”. Jak dalej tłumaczy: „W takim sensie, że jak mam dużo zleceń, no to wtedy obróbkę ich i oddanie klientom priorytetyzuję, więc tak jakby oni, oni *de facto* mają nade mną kontrolę”. Podobnie czas Renaty (w56) kształtują w największym stopniu terminy wykonania jakiejś pracy, szczególnie te, których sama nie ustala, ale musi uzgadniać z kimś innym, w związku z czym uważa, że „nie należy ich przesuwać”. „Ogólnie rzecz biorąc”, dodaje, „to ja się czuję panią swojego czasu”. Renata przez wiele lat zajmowała wysokie stanowiska, na których brała odpowiedzialność za innych ludzi, zatrudniała różne zespoły, w największym z nich jednoosobowo brała odpowiedzialność za pięćdziesięciu pracowników, kilka działów i tysiąc dwustu agentów. Mimo swojej wysokiej pozycji założyła własną firmę, żeby móc w pełni samodzielnie zarządzać własną pracą i robić to, co rzeczywiście chce robić, „a nie żebym się musiała zmuszać do czegoś albo wykonywać polecenia pana prezesa, co do których nie jestem przekonana, że one są właściwe. Więc to, że ja przestałam pracować na etacie, to właśnie była taka decyzja, że już wystarczy słuchania kogoś, teraz po prostu sama sobie będę sterem, żeglarze i okrętem jednocześnie”.

4.5. Nowoczesne niewolnictwo

Wielu rozmówców podchodzi krytycznie do hierarchicznego modelu temporalności, w którym to pracodawca włada czasem pracowników. Patryk (w9), który pracuje w korporacji, stwierdził że tego typu praca to „nowoczesne niewolnictwo”. Zdaniem Foucaulta (2009: 133) dyscypliny, które stały się powszechnymi formami dominacji, różnią się od dawniej pojmowanego niewolnictwa. Jak pokazują przykłady klasztorów, wojska, manufaktur (a w dzisiejszych czasach korporacji) „nowoczesne niewolnictwo” nie opiera się dosłownie na zawłaszczeniu czyjegoś ciała. Wpisuje

natomiast to ciało w szereg praktyk dyscyplinarnych, które to ciało ujarzmiają. Co więcej, „elegancja dyscyplin na tym polega, że choć obywają się bez tak kosztownej i brutalnej relacji, mimo to osiągają co najmniej równie pomyślne skutki praktyczne” (Foucault 2009: 133). Mechanizmem tym dotknięty został chociażby Patryk, który pomimo tego, że zdawał sobie sprawę z opresyjnego charakteru pracy w korporacji, to jednak znalazł się pod oddziaływaniem tej formy dominacji. Mój rozmówca zdecydował się na pracę etatową, aby móc się utrzymać. W przyszłości chciałby zrezygnować z pracy w korporacji i podjąć studia doktoranckie. Jednak obecnie (jak sam twierdzi) nie jest w stanie tego uczynić, ponieważ jest zbyt uwikłany w niekorzystne dla niego relacje chronografii władzy. Z uwagi na brak czasu i pieniędzy nie jest w stanie pogodzić konieczności pełnoetatowej pracy z pragnieniem podjęcia studiów doktoranckich.

Kolejnemu rozmówcy, Michałowi (w57), udało się już zrezygnować z etatu, który źle na niego wpływał. „Ja byłem nie do życia, tak jakby gdzieś to totalnie nie była moja bajka. Ja na etat się nie nadaję”. W trakcie rozmowy odwołał się do wiersza *CANTO* Andrzeja Kotańskiego:

Człowiek nie powinien spędzać życia w pracy
bo to grzech
Bóg dał nam Paryż, Wenecję
architekturę secesyjną, zegarki
i zegary Art deco
dał nam poziomki
zamglone świty za oknem kawiarni
sklepy
dał nam Tomasza Manna oraz Prousta
a także wrzosowiska Irlandii
oraz wymyślił bilard i nastolatki
i tysiąc innych rzeczy
jak wodospady, Boską Komedię,
fajki, wiersze Rilkego,
ulice wysadzone plantami
na południu, amerykańskie
samochody z lat czterdziestych,
pióra Mont Blanc, przewodnik
po Grenadzie oraz
Koniaki Giny Whisky i Bordeaux
na pewno nie w tym celu
żebym siedział
przez osiem godzin dziennie
w pracy
jak jakiś chuj.

Również dla Łukasza (w59) zatrudnienie na etacie było „pracą niewolniczą”, która niewiele różni się od pracy w fabrykach. „Odetchnąłem jak nie przedłużyłem umowy i teraz oddycham pełną piersią”, wyznał. Łukasz jest freelancerem i pracuje jako grafik komputerowy. Analogiczne skojarzenie przywołał niepraktykujący już prawnik, Szymon (w38), który stwierdził, że jedną z głównych wad pracy na etacie jest odwzorowywanie schematów związanych z fordowskim kapitalizmem.

Moim zdaniem jedną z największych wad pracy takiej w biurze to jest to, że szefowie mają bardzo małą wiedzę o HR-ze i o stylu pracy człowieka i takie tam, i traktują pracownika jak maszynkę, która w określonym czasie ma zrobić określoną ilość pracy. Oni na przykład nie rozumieją, że efektywność pracy człowieka jest różna o różnych porach dnia i zlecają rzeczy na przykład pilne na sam początek, na samo rano, kiedy jeszcze nie jestem rozkręcony, to myślę, no to naprawdę trudno sprawy zorganizować. To jest po prostu niemożliwe taka praca, dobra praca od godziny do godziny, z małymi przerwami. Wydaje się, że to, cały ten system był wymyślony dla jakiegoś fordowskiego kapitalizmu, gdzie wszyscy pracowali przy taśmie i robili cały czas te same czynności. System jest po prostu chory moim zdaniem. Uważam, że jest mało zrozumienia dla różnych typów charakterów, osobowości, tam wiesz, stylów pracy i tak dalej. To cały czas chodzi tak naprawdę o rzeczy szeroko pojętego HR. I może być tak, że na przykład szef nie wyobraża sobie, że pracownik ma inny styl myślenia, styl pracy, styl funkcjonowania z ludźmi, i wszyscy wymagają od innych mniej więcej tego, jak sami pracują. To w przypadku takich organizacji hierarchicznych, szczególnie właśnie w miejscach pracy, gdzie jest etat, to może korelować z tym, że szef tak sobie ekstrapoluje własne umiejętności na adeptów.

Skojarzenie Szymona z maszynowym traktowaniem człowieka jest wynikiem jego doświadczeń z pracy w kancelarii, gdzie funkcjonujące reżimy prędkości uniemożliwiają dbałość o jakość efektu końcowego wykonywanej pracy.

No i teraz jest kwestia tego też, że w różnych zawodach różne umiejętności są różnie premiovane i być może jest tak, że wśród prawników bardziej się premiuje te typy osobowości, które właśnie lubią mieć wszystko bardzo zmechanizowane i się nie zastanawiają i nie analizują, tylko robią po prostu tak taśmowo, bez większej jakiejś refleksji, czy tam wiesz, jakiejś wnikliwości, dbałości o szczegóły, takie rzeczy. Ja raczej sobie lubię analizować właśnie, zastanawiać się, czy na pewno robię dobrze, a dopiero potem to robię, no i oni mi powiedzieli, że to u mnie zajmuje za dużo czasu z ich perspektywy, bo ja mam mniejsze wyrobienie, mniejszą mechanizację czynności, które trzeba zrobić. Że dostarczam bardzo dobry produkt, ale powinienem ten produkt dostarczać szybciej. I zwykle to, że ludzie dostarczają to szybciej, wynika z tego, że oni są skupieni na wyłącznie dostarczeniu produktu, choćby miał być gorszej jakości. A ja dbam o jakość i w związku z tym za wolno pracuję.

Nadmierny pośpiech w branży prawniczej (zob. Marzec 2013), o którym mówił Szymon, to jeden z wielu przykładów reżimów „przyspieszenia czasu”, które obecnie wraz z nadejściem „szybkiego kapitalizmu” możemy dostrzec niemal w każdym aspekcie naszej kultury, a szczególnie w kulturze pracy, gdzie wszystko dzieje się „taśmowo”, po to aby podnieść efektywność i osiągać coraz większe zyski (Niehaus 2013; Horonziak 2014).

Kontrola czasu pracy jest postrzegana negatywnie przez Wojtkę (w42), który czuje się bardzo sfrustrowany, gdy ktoś próbuje panować nad jego czasem. Twierdzi, że praca w biurze wiąże się z dużo bardziej rygorystycznym reżimem czasu. Mój rozmówca silnie zaakcentował zaletę pracy w formie zdalnej. „[Liczy się wtedy] to, co robię, a nie ile czasu nad tym spędzam. Mogę pracować i mogę nagle sobie ugotować obiad. I generalnie wyjść, nikt mnie nie kontroluje, tylko ważne, żebym to robił. Sama możliwość załatwienia sobie czegoś na mieście jest o wiele przyjemniejsza, to, że sobie sam ustalam godziny i mogę sobie raz przepracować dziesięć godzin, a drugi dzień nie”. Model pracy zdalnej wydaje się więc Wojtkowi bardziej swobodny pod kątem możliwości decydowania o swoim czasie. Daje mu większą wolność i w znacznym stopniu ogranicza możliwość nadzoru ze strony pracodawcy. Warto w tym miejscu wspomnieć spostrzeżenie Gądeckiego, Jewdokimowicza i Żadkowskiej na temat telepracy, jako formy, która „gwarantuje niezależność i daje moc samostanowienia” (2017: 129). Praca zdalna zmienia sposób doświadczania czasu, częściowo wyswobodzając pracowników z okowów władzy, pętających ich czas.

Potrzebę swobodnego dysponowania swoim czasem wykazała również Zuzanna (w53), która stwierdziła, że nigdy nie zdecydowałaby się na pracę w korporacji. Czuje się bardzo poirytowana „kiedy ma sztywne rzeczy”. Gdyby miała siedzieć za biurkiem „pięć godzin czy też osiem godzin”, „to nie byłaby zadowolona”. Moja rozmówczyni wyznała, że chce budować życie, „które będzie ją satysfakcjonowało”. „Chcę kreować rzeczywistość, która jest wokół mnie”, mówi, „a to wymaga zaangażowania, którego bym nie miała, gdybym w środku dnia musiała siedzieć w korpo”. Swoboda w decydowaniu o swoim czasie pracy daje Zuzannie poczucie sprawczości i sensu. Praca zdalna wiąże się z elastycznością, która jest według badanej najlepszą formą organizacji jej czasu pracy. Jak to ujęła: „Niektóre rzeczy muszą wyjść organicznie, bo gdybym na sztywno układała, planowała, to po prostu by mnie frustrowało, że coś nie wyszło, nie jestem w stanie na to wpłynąć, więc muszę być gotowa na to, że otwieram laptopa i robię, albo że ktoś coś odwołał”.

Elastyczność jako podstawowa dla neoliberalnej logiki wartość związana z wolnym wyborem sposobów aranżowania temporalności jest również niezwykle ważna dla Łukasza (w24). Mój rozmówca, który zazwyczaj pracuje w bibliotece, ceni sobie

swobodę decydowania o swoim czasie. Uważa, że nie byłby w stanie pracować dla korporacji „w ten sposób «od do»”. Dla zobrazowania podaje przykład swojego elastycznego podejścia do dnia pracy:

Dzisiaj zadzwonił kurier, ja akurat byłem wtedy w bibliotece, że będzie za godzinę i przywiezie dwa wielkie kamionkowe słoje do ogórków małosolnych. Jestem amatorem ogórków małosolnych, to znaczy, stwierdziłem, że muszę zacząć robić je na chacie. Więc pojechałem sobie z biblioteki, zapytałem czy wszystko gotowe, czy wszystko zrobiłem, czy jestem potrzebny, usłyszałem, że wszystko okay i mogę spadać, pojechałem sobie do chaty, odebrałem przesyłkę i od razu na rower do Biedry, w Biedrze dużo ogórków i po prostu wykonałem tę czynność sporządzenia sobie jedzenia, bo wiedziałem, że akurat skoro już wyrwałem się z pracy tam o godzinie czternastej, no to mogę załatwić jeszcze to i to. I Biedra, później stragan, gdzie sprzedają chłopci jakieś swoje produkty i załatwione, nie?

Elastyczne podejście do czasu zakłada, że czas może przyjąć dowolną postać w zależności od „wolnego” wyboru jednostki, że może zostać poświęcony chociażby na domową produkcję ogórków małosolnych.

Karina (w54) w trakcie wywiadu opowiedziała o tym jak w pewnym momencie swojego życia dokonała wyboru, aby nieco wyswobodzić się z reżimów czasu pracy. Przyznała, że było jej ciężko pracować na etat, ponieważ nie była w stanie dostosować się do ogólnie narzuconych przez pracodawcę sztywnych godzin. Chcąc pracować krócej, trzy lata przed przeprowadzonym wywiadem otworzyła firmę i zaczęła pracować „na siebie”. Potrzeba ograniczenia liczby godzin spędzanych na czynnościach zarobkowych była u rozmówczynie główną motywacją do podjęcia decyzji o założeniu własnej działalności. „Ja na pewno nie chciałam pracować te osiem godzin i wyrabiać całego etatu, tylko pracować bardziej, no żeby były takie same efekty, ale żeby to zrobić w krótszym czasie”. Wyborem Kariny kierowało dążenie do wolności i posiadania czasu.

Wolność, żeby nie być pod kimś, nie mieć szefa i tak dalej, ale ten czas jest dla mnie ważniejszy. Głównym motywatorem w mojej pracy nie są pieniądze, bo ja nie potrzebuję aż tylu pieniędzy i nie mam jakichś ambicji, żeby mieć wielką willę czy coś, tylko jakby mi bardziej zależy na tym, żeby mieć czas. I to jest dla mnie najważniejsze, dlatego też ograniczam ten czas pracy i nie uważam, że muszę pracować dużo, żeby no właśnie moje życie coś znaczyło. Jeżeli mam czas dla rodziny, dla przyjaciół, jeżeli mam czas na podróże, na to, żeby wyjeżdżać, no to jakby... Bez tego czasu nie ma tych wszystkich rzeczy, więc no ten czas jest tutaj kluczowy.

Badana, podążając za pragnieniem uzyskania większej wolności czasowej, zaczęła na własną rękę zajmować się szeroko pojętą turystyką doświadczeniową. Jej praca polega przykładowo na tym, że zaprasza zagranicznych turystów do swojego mieszkania na Kazimierzu w Krakowie, gdzie organizuje kameralne koncerty oraz zaprasza gości na warsztaty z lepienia pierogów. Choć początkowo było jej trudno samej zorganizować

swój czas pracy, to udało jej się, jak twierdzi, doprowadzić do tego, że ma „na pewno dużo więcej dni wolnych w roku, niż człowiek, który pracuje na etacie”. Zaznacza również, że bardzo ceni sobie wycieczki w środku tygodnia, ponieważ dzięki temu omija największe tłumy, a także korzysta z niższych cen. Zarówno u Kariny, jak i u innych rozmówców dostrzec można potrzebę indywidualnej wolności i niezależności, która jest realizowana poprzez wyswobodzenie swojego czasu z reżimów pracy etatowej określonej przez jednego z rozmówców jako nowoczesne niewolnictwo.

4.6. Czas bez sensu

Tytuł podrozdziału nawiązuje do terminu „praca bez sensu” Graebera (2020), który stosuje do opisu analogicznego zjawiska i stworzenia kategorii poznawczej, określonej jako „czas bez sensu”. Według Graebera (2020: 155–156) kapitalistyczna logika przejawia się we współczesnej moralności typu: „Twój czas należy do mnie; nie płacę ci po to, żebyś się objął”. Czas pracownika należy do tego, kto go kupił, a bezczynność w pracy, bez względu na okoliczności, jest niedopuszczalna. Podejście to jest związane z procesem alienacji czasu pracy, który zdaniem Karola Marksa jest stanem negatywnym⁵⁶. Od czasów Marksa problem alienacji czasu pracy pogłębił się jeszcze bardziej. We współczesnych korporacjach, aby zapełnić godziny pracy osobom zatrudnionym na pełen etat, wymyślane są różne „zapełniacze”, które wprawiają ciała pracowników w ruch, tworząc iluzję pracy, „kompletnie z sufitu wzięte obowiązki, wymyślone po to, by szeregowy personel nieustannie się krzątał” (Graeber 2020: 77). Ukazuje to historia Patryka (w9), pracownika korporacji, który opowiedział o praktykach

⁵⁶ Jak pisze Marks w Rękopisach ekonomiczno-filozoficznych z 1844 r.: „(...) praca jest dla robotnika czymś zewnętrznym, tzn. nie należy do jego istoty, że wobec tego robotnik nie potwierdza się w swojej pracy, lecz zaprzecza, nie czuje się zadowolony, lecz nieszczęśliwy, nie rozwija swobodnie energii fizycznej i duchowej, lecz umartwia swe ciało i rujnuje się duchowo. Robotnik czuje się zatem sobą dopiero poza pracą, a w procesie pracy nie czuje się sobą. Czuje się swobodnie, gdy nie pracuje, a gdy pracuje, czuje się skrupowany. Toteż praca jego nie jest dobrowolną, lecz narzuconą, jest pracą przymusową. Nie jest ona zaspokojeniem potrzeby pracy, lecz tylko środkiem do zaspokojenia potrzeb poza nią. Jej obcość uwidacznia się wyraźnie w tym, że gdy tylko nie ma przymusu fizycznego czy jakiegoś innego, człowiek ucieka od niej jak od zarazy. Praca zewnętrzna, praca, w której człowiek się alienuje, to składanie w ofierze siebie samego, umartwianie się. Wreszcie zewnętrzny w stosunku do robotnika charakter pracy uwidacznia się w tym, że nie jest ona jego własnością, lecz własnością kogoś innego, że do niego nie należy, że nie należy on w procesie pracy do samego siebie, lecz do kogoś innego. (...) działalność robotnika nie jest jego własną działalnością. Należy do kogoś innego, jest utratą samego siebie” (Marks 2005: Marxists Internet Archive).

wyszukiwania dodatkowych zajęć dla pracowników, którzy „nie mają nic do roboty”:

Nawet jak nie mamy nic do roboty, to się po prostu siedzi albo wymyśla się sobie zajęcie. Przy takim obłożeniu dwóch i pół tysiąca ludzi jak u nas, jest też spora część **teamów**, które tak naprawdę nie mają zajęcia. Bo to jakaś restrukturyzacja, a to coś tam, no i zostają po prostu osoby od wynajdywania sobie ciekawych rozwiązań. Mamy na przykład **team**, który zajmuje się **clean desk policy**, co jest związane z tak zwanym **smart workingiem**, czyli nie może zostać tak biurkach kompletnie nic. Siedzimy wszyscy na **open space’ie** i nikt nie ma prawa do żadnego biurka i każdy może usiąść, gdzie będzie chciał. Raz na jakiś czas jest **sprint cleaning** i różne **teamy** zabierają wszystko co leży na biurkach. Każdego dnia należałoby swoje biurko posprzątać do zera i to nie chodzi tylko o przedmioty prywatne, ale nawet o durne **sticky notesy**, o zszywacze, rozszywki, jakieś tam klipsy, cokolwiek, wszystko powinno zniknąć. A jak nie zniknie, to zabierają wszystko, nawet długopisy i zszywacze, które nie są tak jakby prywatne, tylko z pracy, i wszystko powynoszą do jakichś **copy roomów**, i dla nich jest wtedy super, bo jest czysto, a i tak potem każdy, na każde jedno stanowisko sobie z powrotem te rzeczy przynosi, bo to są rzeczy, które są potrzebne w pracy. Dla mnie to jest kompletny bezsens i debilizm, no ale cóż, w korpo jest dużo różnych, dziwnych albo śmiesznych strategii działania, którymi zajmujemy się w czasie naszej pracy.

Firma zatrudniająca Patryka wdraża różnego rodzaju „ciekawe rozwiązania”, takie jak *clean desk policy*, które w żargonie korporacyjnym są zazwyczaj określane za pomocą anglicyzmów (w powyższej wypowiedzi rozmówcy zostały one wytłuszczone). Służą one temu, żeby zająć czymś pracowników, „żeby po prostu nie siedzieli”. Przy okazji, jak zauważa rozmówca, dzięki nim firma wytwarza wrażenie, że zależy jej na utrzymaniu porządku. Jednak Patryk nie odczuwa dzięki tym praktykom większego porządku w pracy. Nie powodują one też, że działania podejmowane w pracy nabierają większego znaczenia. Wręcz przeciwnie, badany odczuwa frustrację związaną ze spędzaniem czasu pracy na tego typu według niego bezsensownych działaniach niezwiązanych bezpośrednio z pracą.

O problemie związanym z bezsensownie spędzaniem czasem w pracy opowiedziała również Kinga (w22):

Widzę, że mój mąż się męczy na przykład tym, że jego praca jest dla niego nieproduktywna, że on pracuje trzy godziny z tych ośmiu, które tam siedzi na przykład. To jest takie wypełnianie w ogóle dnia, a musi tam siedzieć. I jest zmęczony tym, że tam siedzi i że nie może po prostu tego zrobić w produktywny sposób w jakimś tam krótszym odcinku czasu. Jak ja pracowałam w korpo, to też tak miałam, że były takie momenty, że ja zrobiłam wszystko i że w zasadzie nie miałam nic do roboty.

Kinga uważa, że praca w której nie trzeba pracować w regularnych godzinach, na przykład od ósmej do szesnastej czy od dziewiętej do siedemnastej, to w pewnym sensie przywilej. Opinia ta współbrzmi z wypowiedziami większości badanych, ponieważ to właśnie osoby zatrudnione na etat w biurze częściej załżyły się na bezsensownie spędzany czas w pracy. Wskazują na to również osoby z doświadczeniem pracy na etacie, którym udało się zmienić formę zatrudnienia i nadać swojemu czasowi pracy więcej sensu. Wśród

rozmówców zatrudnionych na etacie większość stwierdziła, że w pracy nie ma aż tylu zadań do wykonania, aby koniecznością było przebywanie w biurze osiem godzin dziennie. Badani z tej grupy zazwyczaj uważali, że byliby w stanie wykonać swoją właściwą pracę w sześć godzin albo i krócej. Jednak ich praca jest opłacana za godziny, co zmusza ich do siedzenia w pracy dłużej niż jest to konieczne.

Odpowiedzi na pytanie o powody postępującej internalizacji korporacyjnych reżimów czasu szukać należy w pracach Davida Graebera (2020: 156–157). Amerykański antropolog zauważył, że pomysł płacenia za czasowy wymiar pracy, a nie za jej realne wytwory czy efekty, stał się możliwy do zrealizowania dzięki temu, że odseparowano pracę od człowieka, a także od wytworzonego poprzez pracę efektu, czy też dzieła. W zamian za to zaczęto postrzegać pracę jako policzalną jednostkę czasu, którą można mierzyć i przeliczać na pieniądze. W zgodzie z tą logiką zostało ukształtowane kapitalistyczne myślenie o czasie. Graeber zauważa również, że w większości ludzkich społeczeństw, które dotąd istniały, nie zrodziłyby się pomysł, że dana osoba może dobrowolnie oddać swój czas komuś innemu do dyspozycji. Idea taka byłaby nie do przyjęcia choćby w kulturze klasycznego antyku, gdzie „uważano, że nie ma nic bardziej poniżającego niż bycie niewolnikiem, być zmuszonym zrzec się wolnej woli i stać się po prostu czyimś narzędziem, choćby na pewien czas” (Graeber 2020: 157). Twierdzenie Graebera jest bliskie podejściu Krzysztofa (w15), który kontestuje logikę, wedle której pracownik przestaje oddawać pracodawcy swoją pracę, a zaczyna oddawać mu swój czas:

Zawsze przeciwstawiłem się pracodawcy jeśli próbował ograniczać mój czas. Dlatego długo nie pracowałem w firmach. Ludzie mają ciasną mentalność pod tym względem, ja po prostu nie nadaję się do tego, żeby ktoś mnie wtlaczał w ramy czasowe i zawsze tłumaczyłem ludziom, że ja, po prostu, na przykład teraz tego nie zrobię, zrobię to później, zrobię to w swoim czasie, zawsze, od kiedy już to wiedziałem, rozmawiam z ludźmi tylko o tym, że ja się rozliczam zadaniowo i za efekty, i za rezultaty.

W przytoczonej wypowiedzi możemy dostrzec wyraźną niechęć do tego, aby ktoś poza samym Krzysztofem decydował o jego czasie i wymagał od niego przyjęcia odgórnie narzuconej dyscypliny czasowej. Krzysztof zaznacza, że takie dyscyplinowanie czasu pracowników charakteryzuje osoby o ograniczonym sposobie myślenia. Wyraził krytyczny stosunek wobec niesprawiedliwych i nierównych relacji kształtowanych przez władzę panowania nad czasem jednostek. Uważa, że jego własny sposób kształtowania

czasu jest dla niego dużo bardziej właściwy, dlatego wzbrania się przed dostosowaniem się do ogólnie ustalanych reżimów czasu pracy. Zamiast tego stara się robić rzeczy „w swoim czasie”. Kiedy odkrył własną potrzebę posiadania autonomii czasowej, zaczął komunikować swoim kolejnym pracodawcom, że „nie rozlicza się z czasu”. Zamiast oddawania swojego czasu pracodawcy mój rozmówca zgadza się jedynie na przekazywanie rezultatów pracy. Tym samym czyni wyraźne rozgraniczenie między jego czasem a zadaniami do wykonania w ramach pracy. Odwraca proces „dwóch konceptualnych salt” czy też „dwóch trudnych kroków pojęciowych”, o których za Mosesem Finleyem (1973) pisał Graeber. Pierwsze z nich to oderwanie „pracy od człowieka – zarówno od jego osoby, jak i od dzieła będącego wynikiem jego wysiłku”, drugie to pomyślenie o pracy jako o abstrakcyjnej wartości czasu, którą można przeliczać na „godziny, dni, zmiany” (Graeber 2020: 156). Postawa Krzysztofa jest przykładem na to, jak jednostki próbują sprzeciwić się kapitalistycznej logice oddawania swojego czasu pracodawcom. Wobec sytuacji, w której czas stał się polem wyzysku (Sharma 2013; 2014), niektórzy rozmówcy poszukują możliwości wyswobodzenia się z narzuconych reżimów czasu. Częściowym rozwiązaniem może okazać się zadaniowy system czasu pracy, a więc taki w którym to pracownik jest rozliczany jedynie z efektów realizacji przydzielonych zadań. Jednak praca na takich zasadach jest – jak wspominała Kinga (w22) – pewnym przywilejem.

Z moich badań wynika, że możliwością bardziej swobodnego decydowania o swoim czasie zazwyczaj cieszą się osoby, które pracują zdalnie, założyły własną firmę i wykonują zawód związany z ich zainteresowaniami. Bardzo często zaznaczają, że pracują „z pasji”. Choć niektórzy z nich przyznają, że godzinowo nie pracują mniej niż osoby na etacie, to są dużo bardziej usatysfakcjonowani tym w jaki sposób upływa im czas w pracy. Dobrym tego przykładem jest historia Marty (w51), która choć obecnie prowadzi własną firmę, to wcześniej pracowała „tak normalnie, w takim pseudo-korpo”, w meblarskiej spółdzielni pracy, gdzie była na stanowisku grafika komputerowego. Jej zadaniem było „składanie ulotek, folderów, bannerów, tworzenie obrysów mebli, składanie katalogów, zrobienie i parowanie zdjęć, w porywach też ich retusz”. Marcie zaoferowano posadę w Urzędzie Pracy, gdzie zgłosiła się zaraz po ukończeniu studiów. Zgodziła się na ofertę, myśląc, że „fajnie jest od razu pójść do jakiejś pracy, bo

przynajmniej będzie coś na początek, a potem się zobaczy”. Jak opowiada o swych kolejnych losach:

Na początku przypominałam sobie przynajmniej, jak działa większość programów graficznych, o których zdążyłam zapomnieć w którymś momencie, ale potem w zasadzie było takie, że no dobra, robię po raz kolejny to samo, to jest po prostu trochę inna kanapa, trochę inny stół. Były też takie momenty, że nie było za dużo pracy, w zasadzie dostałam kilka zdjęć, ogarniałam te zdjęcia i to było tyle, i wtedy zazwyczaj szłam pogadać sobie z informatykami, bo byli po drugiej stronie korytarza. I póki oni mogli i póki ja mogłam, to sobie tam siedzieliśmy i w zasadzie zbijaliśmy baki, chyba że ktoś zadzwonił, że jest coś pilnego, naglącego, no to wtedy się szło, łapało sprzęt i szło na właściwy dział i robiło zdjęcia. Zaczęłam w tej pracy dostawać kota, ja tam zaczęłam po prostu usychać, aż w końcu miałam takie, no jak się zaraz stąd nie wyrwę, no to po prostu nie wiem co będzie.

Marta wytrzymała w swojej pierwszej pracy półtora roku. Po tym czasie zdecydowała się otworzyć własną działalność gospodarczą związaną z rzeźbiarstwem i sztuką. Przyznała, że w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej najlepsze jest to, że czas wolny ma się wtedy kiedy się chce, nawet jeśli pracuje się więcej niż na etacie i nawet jeśli ma się tego czasu trochę mniej „bo wszystko jest na twoich barkach, bo to jest twoje dziecko w zasadzie ta twoja firma”. Moim rozmówcom nie zależy więc na tym, aby ich czas był mniej wypełniony pracą, ale żeby czas był spędzany na wartościowej pracy.

O aspekcie bezsensowności spędzania czasu, który mógłby zostać spożytkowany na coś bardziej wartościowego i efektywnego, opowiedziała fotografka Kinga (w52), która w pracy etatowej wytrzymała cztery lata, w dwóch różnych firmach. To doświadczenie uświadomiło jej, że nie może pracować w ten sposób, ponieważ odczuwa zbyt dużą frustrację związaną z narzuconymi z góry ramami czasowymi, które wyznaczają godziny, w jakich musi pracować. Szczególnie irytowało ją, jak mówi, „[to, że muszę być w pracy] bez względu na to czy jest praca, czy jej nie ma, czy ja jestem w tym czasie produktywna, czy nie, czy jakby coś ma sens, czy nie ma”. Kinga wyjawiała, że w czasach, gdy pracowała na etacie, czasami były takie momenty trwające nawet dwa tygodnie, że było bardzo mało pracy. Momenty te były „strasznie frustrujące! Ale tak strasznie!”. Wtedy też uświadomiła sobie, że należy zadbać o swój czas, aby nie składał się on z bezsensownej pracy na etacie.

Czas, to jest jedyna jakby nie rzecz, ale no wiesz, jakby jedyny zasób, którego mi totalnie nikt nie zwróci i nie jest to powtarzalne, ja nie mogę go jeszcze raz jakby przeżyć. I to była tak silna i taka trochę przerażająca jakby myśl w mojej głowie, jak sobie to uświadomiłam, że od tego czasu trochę się rzeczy pozmieniało u mnie, właśnie, trochę asertywność moja wzrosła, że stwierdziłam, że jeżeli to jest coś najcenniejszego, co ja mam, bo nikt ani nic mi tego nie zwróci, to ja nie mogę go marnować na przykład na jakieś tam bezsensy, gdzieś na etacie, na pracę, która nie daje mi kompletnie żadnej radości.

Moja rozmówczyni stwierdziła, że bardzo nie lubi być zmuszana do bezczynności, szczególnie, że jest świadoma tego, że będąc w tym samym momencie w domu robiłaby coś innego i byłaby produktywna. Jej irytację związaną z pracą etatową potęgowało to, że mimo bezczynności w samej pracy, problemem był ewentualny urlop i wyjazd wypoczynkowy. Kinga zaczęła więc myśleć nad własną działalnością, „a że w zdjęciach byłam dobra i czułam, że mogę to pociągnąć dalej, żeby być jeszcze lepszą, no to poszłam właśnie w tę stronę”. Teraz, gdy nie ma sztywnego grafiku, pracuje jej się dużo lepiej w porównaniu do tego, jak funkcjonowała w korporacji. Dla mojej rozmówczyni nie liczy się jednak ilość pracy, ale swoboda działania:

Ja naprawdę potrafię przypiłować nawet po dwanaście, szesnaście godzin przed komputerem, jeśli widzę, że muszę, bo nie chcę, żeby klient czekał na zdjęcia i jakby nie chcę dopuścić do jakichś zaległości, wręcz mam coś takiego, że wolę pocisnąć, mieć zrobione coś zawczasu, niż zostawić na ostatnią chwilę. Jak zrobię coś szybciej, to na przykład potem mam taki spokój ducha, że biorę sobie trzy dni, że mam luz i mogę pojechać na przykład gdzieś wypocząć. Nikt mnie do tego nie zmusza, bo lubię to robić i chcę też jak najszybciej skończyć pracę dla danego klienta i jak skończę, to wtedy czuję, że czas na odpoczynek i sobie daję więcej czasu, żeby porobić inne rzeczy, niezwiązane w ogóle z pracą.

Okazuje się więc, że sensowne wykorzystanie swojego czasu na pracę oraz elastyczność w dysponowaniu swoim czasem są głównymi czynnikami podnoszącymi poziom zadowolenia z życia u moich rozmówców.

4.7. Różne ceny czasu

To, ile posiadamy czasu do własnej dyspozycji, ma takie samo, a czasem i większe znaczenie, jak to, ile mamy pieniędzy, ponieważ czas jest podstawowym „zasobem”, który ludzie przeznaczają na produkcję dóbr, korzystanie z usług, odpoczynku i relaksu. Na szczycie czasowej hierarchii znajdują się przedstawiciele najbogatszych grup społeczno-ekonomicznych, którzy w wyniku swego bogactwa nie muszą pracować, co przekłada się na większą wolność wyboru, swobodę poruszania się i możliwość natychmiastowego zaspokojenia swoich potrzeb. Mogą oni decydować o swoim czasie niezależnie od czynników ekonomicznych. Dzięki posiadanym przez siebie zasobom finansowym mają największą wolność wyboru i zdolność do kształtowania czasu. Jak pisze Tarkowska (1996: 134), nawiązując do treści książki Helgi Nowotny (1996): „Tylko uprzywilejowani sami strukturują swój czas”. Im niżej w hierarchii społecznej, tym bardziej czas wolny staje się towarem deficytowym. Możliwość znalezienia „właściwego

czasu” na daną czynność – synchronizacja wypoczynku, życia rodzinnego i zawodowego – jest silnie uwarunkowana klasowo (Adam 1995). Przedstawiciele klas wyższych, którzy mogą pracować mniej, są w stanie lepiej kontrolować to, kiedy i jak działają, niż osoby o niższym statusie ekonomicznym. Mając poczucie większej kontroli nad swoim czasem pracy, czują, że są w stanie równoważyć swoje życie prywatne i zawodowe, dzięki czemu ich poziom satysfakcji z pracy staje się wyższy. Mają też więcej czasu, który mogą poświęcić na konsumpcję. Robert Goodin i James Mahmud Rice w książce *Discretionary Time: A New Measure of Freedom* wskazują, że „autonomia czasowa to kwestia posiadania «dowolności» w kontroli [ang. *discretionary control*] nad swoim czasem” (2008: 4). Możliwość decydowania o własnym czasie, wyboru sposobu jego spędzania, ma kluczowe znaczenie dla poczucia wolności jednostki i stanowi istotną miarę zadowolenia z życia. Im mniej jednostka jest w stanie określić, jak spędza swój czas, tym bardziej czuje się „zniewolona”, pozbawiona czasowej autonomii.

Wśród moich respondentów czasowej suwerenności i niezależności temporalnej pragnie chociażby Michał (w57), który zajmuje się szeroko rozumianą edukacją i dramaterapią. Mój rozmówca opowiada o swoich aspiracjach do finansowej i czasowej samodzielności.

Gdzieś moim celem, chyba na najbliższe pięć lat, jest coś takiego, żeby mieć takie źródło dochodu pasywnego, żeby robić to, co kocha się. W sensie jakby nie wiem, wyjechać, kupić sobie jakąś farmę, hodować alpaki i jakby robić warsztaty i mieć święty spokój, to w sumie taka nasza wspólna wizja [z żoną], no i wtedy nie musimy zarabiać dziesiątek tysięcy złotych, bo gdzieś mamy świadomość, że ten dochód pasywny jest sobie i on co miesiąc będzie. I wtedy mieć czas na, na wszystko, na siebie, jakby na całe życie. No i to jest gdzieś coś takiego. Myślę bardziej cel niż marzenie.

Jednocześnie badany bez wahania stwierdził, że jego czas „najbardziej kształtuje pieniądze”. Dla Michała „czas to pieniądze, ale i niezależność. Myślę, że gdzieś najgłębiej pod tymi pieniędzmi leży takie poczucie niezależności i sprawstwa”. Dodaje również, że niewiele jest takich relacji z innymi ludźmi, dla których byłby w stanie zrezygnować z dobrych pieniędzy, choć, jak dodaje, są też takie osoby, którym „praktycznie za żadne pieniądze bym nie powiedział, że nie przyjadę do nich na ślub”. Podejście Michała ujawnia to, w jaki sposób w późnym kapitalizmie władzę nad czasem sprawuje pieniądze, zaś każda chwila, której nie da się łatwo przełożyć na pieniądze, staje się czasem o niższej wartości.

Marek (w49), odnosząc się do doświadczenia prowadzenia biznesu, uważa, że czas kształtuje cele i pieniądze.

Wiesz, jak prowadzisz jakikolwiek biznes, no to całym twoim celem, jest jakby to, żeby ten biznes się jakoś kręcił, jakkolwiek to sobie zdefiniujesz, tak? No jakby, to jest mocno skorelowane z czasem. No bo jeżeli wiesz, że masz do zapłacenia trzydzieści tysięcy kosztów, to wiesz, że na te minimum trzydzieści tysięcy musisz zrobić. Póki nie zarobisz tych trzydziestu tysięcy, no to nie masz spokojnej głowy, nie masz wolnego czasu de facto. No bo masz problem, jak nie zarobisz tych trzydziestu tysięcy. Więc to tak naprawdę warunkuje, nie? Jakby w takiej bardzo dużej skali.

Czas mojego rozmówcy jest warunkowany przez pracę zarobkową. Oczekuje on, że czas, który poświęca na rozwój swoich firm, zaowocuje w przyszłości możliwością zatrudnienia „kogoś, kto będzie wykonywał tą pracę, którą ja wykonuje teraz”. Dzięki temu jego sposób pracy ulegnie zmianie i przyjmie formułę bliższą zarządzaniu. Nie będzie już musiał tak często przyjeżdżać do Wrocławia, gdzie znajduje się siedziba prowadzonych przez niego firm. Zamiast tego będzie mógł zarządzać swą działalnością przede wszystkim zdalnie, częściej przebywać w swoim domu na wsi pod Cieszynem i mieć więcej czasu dla żony i córki. Marek myśli o czasie jako czymś przeliczalnym na pieniądze. Jednocześnie uważa jednak, że w przeciwieństwie do pieniędzy, czas nie może być zaoszczędzony lub przechowywany; upływa on bezpowrotnie. Stwierdził, że dla wielu osób w prowadzeniu biznesu najważniejszy jest wymiar finansowy. Jednak on sam uważa, że jest to wymiar mniej ważny, ponieważ, jak sam zaznaczył, jest w stanie sobie wyobrazić pułap miesięcznego dochodu, do którego dochodzi i już po jego osiągnięciu nie potrzebuje więcej. Jak dodaje:

Jeśli ktoś mi powie, że poświęcisz godzinę więcej, a w miesiącu zarobisz dziesięć tysięcy złotych, czy piętnaście więcej... powiem, że nie. Bo ten pułap jest dla mnie zupełnie wystarczający. No i do takiego pułapu, po prostu, jakiegoś tam komfortu, dla mnie czy dla mojej rodziny, chciałbym dojsć i więcej nie.

Marek nie stawia znaku równości pomiędzy czasem a pieniędzmi, ponieważ jak stwierdził:

To zbyt różowa metafora, bo ona zakłada, że jak poświęcisz dużo czasu, no to zarobisz dużo pieniędzy, albo twój biznes się powiedzie. A to nie do końca tak działa. Nie zawsze jest tak, że poświęcony czas w jakiś sposób się zwróci, bo decydują też takie rzeczy jak czynnik szczęścia, losowość, przypadek.

Podobnie stwierdziła Łucja (w50), która choć zgadza się „w jakiś sposób” z metaforą „czas to pieniądz”, to zdaje sobie sprawę z tego, że nie zawsze, kiedy pracuje więcej, to więcej zarabia. „To się u mnie nie przekłada. Więc chciałabym, żeby tak było,

że im więcej wkładasz, tym więcej wyjmujesz, ale nie zawsze tak to działa”. Również Mari (w37) uważa, że czas to nie pieniądz, bo „można być bardzo efektywnym w krótkim czasie i zarobić dużo kasy”. Natomiast Aleksandra (w28), choć dostrzega, że czas jest powiązany z pieniędzmi, ponieważ czynności, które wykonuje w pracy przekształcają się w pieniądze, to uważa, że jej praca jest o wiele więcej warta niż otrzymywane przez nią wynagrodzenie. Za to Łukasz (w24) absolutnie nie zgadza się z tym, żeby czas był pieniądzem, choć ma świadomość dlaczego, dużo osób myśli za pomocą tej metafory. Twierdzi, że jest to konsekwencja „newtonowskiego podejścia do czasu, że ktoś po prostu wzór na pracę przekształca na wzór na pieniądze”. Przyznaje, że fajnie byłoby poświęcać czas tylko na dochodowe rzeczy albo na wypoczynek, ale zdarza mu się robić bardzo dużo rzeczy zupełnie za darmo lub za jakieś małe pieniądze, „bo one są po prostu fajne, bo chcę je zrobić”. Jednocześnie parokrotnie w życiu zdarzyło mu się zarobić „dobrą kasę na zleceniach, które wyglądają na takie, że będą wymagały dużo poświęconego czasu, kilka tygodni, a ja robię to niespodziewanie szybko, w kilka godzin”. Według Łukasza jest to dowód na to, że niekoniecznie czas jest równoznaczny z pieniądzem. Podobnie Karina (w54) nie do końca zgadza się, że czas to pieniądz:

No bo jeżeli popatrzę na przykład na te apartamenty, które wynajmuję, to ja tak naprawdę zarabiam nie poświęcając temu czasu, jeśli ludzie tam są. Te pieniądze spływają bez tego czasu, który ja na to poświęcam, więc są takie biznesy czy branże, gdzie ten czas potem już nie gra aż takiej roli.

Również według Joanny (w46) czas nie jest rzeczywiście przeliczany zgodnie z zasadą, że czas to pieniądz, “dlatego, że są ludzie, którzy w bardzo małych odstępach czasu zarabiają bardzo dużo, a są ludzie którzy pracują bardzo długo i bardzo ciężko i zupełnie im się ten sposób nie przelicza”. Powyżej przytoczone przykłady pokazują, że mająca swoje źródło w kapitalistycznej logice metafora „czas to pieniądz” nie jest adekwatna do doświadczeń moich rozmówców.

Niektórzy badani stwierdzili wręcz, że czas jest ważniejszym zasobem od pieniądza. Młody przedsiębiorca Mariusz (w6) uważa, że czas to nie pieniądz, choć „w czasie można zarobić złotówki”. Dodaje, że czas jest „najcenniejszą walutą, którą ma człowiek”. Refleksyjnie zauważył, że ludzie często wymieniają to, co najcenniejsze, swój czas, po bardzo nieopłacalnym kursie. Badany stwierdził, że wszystko to, co człowiek traktuje jako cenne, na przykład pieniądze i złoto, nie oddadzą mu czasu, bo „czas jest jedyną rzeczą, którą człowiek tak naprawdę ma”. Czas to też coś, „co człowiek non stop

wydaje, traci ten czas, nie ma kontroli nad wydawaniem tego, czy będzie wydawał mniej, czy więcej, czas dla wszystkich biegnie tak samo”. Jak dodaje: „pytanie jest tylko, co z tym czasem zrobi, jak go wykorzysta i ile w swoim życiu osiągnie”. Również w perspektywie Marka (w13) najważniejszą „walutą” (ważniejszą od pieniędzy) jest czas. Z tego powodu nigdy nie zgadza się na to, żeby pracodawca oddawał wypracowane nadgodziny w innej formie niż odebranie tych godzin w inne dni. Badanego nie interesują wszelkie formy nagród w postaci „dodatkowych punktów na my benefit program”, czy też „vouchery na buty, elektronikę, słuchawki, czy cokolwiek co sobie wymyślisz”. Jak dodaje: „Szczерze mówiąc, nic więcej mnie nie obchodzi, bo dla mnie jakby taką walutą, która jest dla mnie najwięcej warta, to jest właśnie ten czas, żeby móc na przykład wcześniej wyrwać się do domu, czy wcześniej pojechać, żeby coś załatwić, czy w urzędzie, czy cokolwiek”.

Sposób myślenia moich rozmówców o czasie był mocno skorelowany ze sposobem, w jaki pracują. Okazało się, że metaforę „czas to pieniądz” uznali za adekwatną jedynie ci badani, którzy prowadzili własną działalność, a czas spędzany na pracy bezpośrednio przekładał się na ich zarobki (im mniej pracują, tym mniej zarabiają). Przykładowo programista Michał (w4) bardzo często przelicza czas na pieniądze:

Gdy na przykład pojadę na wakacje, ile te dwa tygodnie, które mnie nie będzie, ile to mnie będzie kosztowało, bo to będzie trochę więcej niż same te wakacje. Bo to nie jest tak, że ja sobie wezmę urlop i ktoś mi tak zapłaci całą kwotę, tylko to są pieniądze, których ja nie zarobię.

Również dla Marty (w51), która prowadzi jednoosobową działalność, dość naturalne jest stwierdzenie, że czas to pieniądz: „szczególnie w tym, co ja robię”. Rozmówczyni twierdzi, że im więcej czasu poświęca na swoją pracę, tym więcej zarobi. „Jeśli mam jakiś dzień, że faktycznie nic nie robię, no to wiem, że kasy tego dnia nie będzie, ale że mi się nie chciało, że to był mój dzień wolny, no to trudno, ale kiedyś trzeba odpocząć”. Natomiast Mateusz (w48) uważa, że relacja czasu do pieniądza jest właściwa tylko do pewnego stopnia, tylko wtedy, gdy odnosi się wyłącznie do sfery pracy. Potwierdza to także przykład Zuzanny (w21), która prowadzi centrum korepetycji. Moja rozmówczyni zgadza się ze stwierdzeniem, że „czas to pieniądz”, ale tylko wtedy, kiedy rozpatruje się je pod kątem pracy. To przełożenie jest w pracy mojej rozmówczyni bardzo wyraźne ze względu na stawkę godzinową. „Widzę konkretnie, ile kosztuje na przykład moja godzina pracy, a każda minuta czy tam godzina, którą jestem w stanie poświęcić na pracę, może

zostać przełożona na pieniądze”. Zuzanna ma świadomość, że im więcej czasu zmarnuje na jakieś rzeczy, tym mniej ma czasu przeznaczonego na pracę, z której może mieć realny zysk. Podejrzewa, że ludzie na etacie nie mają do końca świadomości, ile godzin przepracowują w ciągu miesiąca, „bo traci się jakby poczucie ile to dokładnie jest, jak człowiek dostaje pensję za cały miesiąc, więc jakby nie ma też poczucia ile kosztuje jego godzina, minuta i tak dalej”. U wielu moich rozmówców to, w jaki sposób pracują, ile czasu poświęcają pracy, a także to, ile zarabiają, warunkuje ich myślenie o czasie.

„Cena czasu” nie jest więc taka sama dla wszystkich. Świadczą o tym różnice w zarobkach, to że czas jednych osób jest wyżej ceniony od innych, a jedne działania są z punktu widzenia akumulacji kapitału bardziej produktywnie od innych⁵⁷. Na jakiej podstawie jednostki wyceniają swój czas? Moja rozmówczyni Karolina (w40) przyznała, że ma duże problemy z wycenieniem swojej pracy⁵⁸. Trudno jednoznacznie stwierdzić, jakie zasady kształtują pieniężną wartość czasu pracy. W społeczeństwie rynkowym przeważnie obowiązuje zasada, że im więcej ma się czasu, tym mniej jest on cenny i tym niższe miejsce zajmuje się w hierarchii społecznej, a także odwrotnie: „im mniej go mamy, tym większej nabiera wartości” (Tarkowska 2016: 113). W praktyce, im więcej ktoś ma zleceń, tym wyżej ceni swój czas⁵⁹. Wartość czasu zmienia się w zależności od

⁵⁷ Z punktu widzenia Marka Łagosza (2012: 330): „podstawowym imperatywem «etyki Marksa» jest jak najpełniejsze «uwolnienie» czasu jak największej liczby ludzi, tj. taki stan, w którym czas pracy oraz czas odpoczynku człowieka jest jego czasem «własnym», a nie czasem wyzyskiwanym przez innych”.

⁵⁸ Jak opowiada Karolina: „Nawet ostatnio też na blogach pojawił się taki, jakaś taka akcja, żeby się cenić za pracę i doświadczenie, że wiesz, jakby moja stawka godzinowa to nie tylko jakaś tam stawka, tylko też za czas, jaki przeznaczam i też za doświadczenie i tak dalej. No i tam też jest ten blog «Jak oszczędzać pieniądze» i tam on pomaga wyliczyć stawkę godzinową. No i zastanawiałam czy znajomi, którym pomagam z tym pozycjonowaniem, jak się wycenić. No bo wiesz, jednak to są znajomi, więc nie chciałabym za drogo. Doszłam do wniosku, że skoro zlecili mi to, a oni się na tym zupełnie nie znają, a ja się na tym trochę znam, więc, powiedzmy, mogę poprosić trochę mniej, niż bym poprosiła. A z drugiej strony to, co mi zapłacą, to będzie tak naprawdę jedna trzecia tego, co by zapłacili jakiejś firmie, nie, która by im to zrobiła. Więc tak doszłam do wniosku, że jakby dobrze, jak się wycenię tak po prostu godnie. To będzie i fair wobec mnie, i nich. No, ale też dużo działałam w swoim życiu wolontariacko i wiele rzeczy nie robię dla pieniędzy, tylko dla przyjemności, więc dla mnie czas to nie pieniądz”.

⁵⁹ Posiadanie czasu zmniejsza jego wartość. Jak pokazuje sytuacja więźniów, bezrobotnych i innych osób, dysponujących dużą ilością czasu, obfitość czasu wiąże się z jego niską wartością społeczną i pieniężną. Czas ludzi niepotrzebnych gospodarce uważa się za pozabawiony wartości (Tarkowska 2016: 113). W społeczeństwie konsumpcyjnym pomimo nadmiaru wszystkiego istnieje spora grupa osób ubogich i wykluczonych, dotkniętych bezrobociem czy bezdomnością, osób niezdolnych do podjęcia pracy z powodów zdrowotnych czy osób starszych, wycofujących się z aktywnego życia zawodowego i otrzymujących skromną emeryturę. Osoby takie paradoksalnie uzyskują nieograniczony czas wolny i jednocześnie nie mają możliwości „spieniężenia” go (Beskid, Milic-Czerniak, Sufin 1995: 136). Niemożność spieniężenia prawie nieograniczonego czasu jest czymś paradoksalnym w świetle

podaż i popytu. Stawka godzinowa, tzw. dniówka, miesięczne wynagrodzenie czy roczny dochód regulują zależności pomiędzy popytem a podażą. Są także inne zależności. Czas profesjonalistów jest zazwyczaj ceniony wyżej od czasu ich klientów, a czas osób dostarczających usługi jest wyżej w czasowej hierarchii od czasu usługobiorców – z wyjątkiem przypadków, gdy status, bogactwo lub władza tych ostatnich przewyższa atrybuty tych poprzednich. W takich sytuacjach odbiorca usług może kupić czas profesjonalisty i rościć sobie prawo do dysponowania czasem tego, kto jest dostawcą usług. Wartość czyjegoś czasu jest więc zależna od statusu, zasobów materialnych i władzy, a rozmaite ukształtowanie bilansów czasowych – od charakteru zajęć, zawodu, wykształcenia, rasy, seksualności, płci, wieku i wszelkich innych kategorii tożsamości. Inaczej wycenia się czas dzieci, osób starszych, specjalistów, ludzi bez kwalifikacji lub o kwalifikacjach niepotrzebnych na rynku, inaczej kobiet niż mężczyzn, inaczej osób posiadających pełne prawa obywatelskie niż imigrantów (Kopka 2012: 42). Różne ceny czasu – na przykład to, że czas pracy informatyka jest wyżej opłacany niż czas pracy portiera – tłumaczy się kwalifikacjami i kompetencjami, których nabycie w przypadku informatyka wymaga więcej czasu, co też wpływa na wysokość zarobków. Tego typu tłumaczenie jest jednak iluzoryczne, ponieważ bogaci ludzie nie zawsze posiadają wykształcenie, a osoby długo kształcące się do wykonywania zawodu, na przykład nauczyciele, nie mają wysokich pensji⁶⁰. To, że czyjś czas jest z perspektywy ekonomicznej wart więcej od innego, to nieoczywista z perspektywy antropologicznej społeczna konstrukcja powstała na skutek dominacji logiki neoliberalnej, która urynkawia większość relacji i stosunków społecznych.

kapitalistycznej logiki, wedle której „czas to pieniądz”, uwypukla tym samym niekonsekwencje neoliberalnego systemu. Takie osoby znajdują się na dole czasowej hierarchii społecznej, ponieważ o ich czasie sądzi się, że nie jest nikomu do niczego potrzebny. Często nie wiedzą, co zrobić z nadmiarem czasu, nie tylko z uwagi na ekonomiczne, ale również psychologiczne ograniczenia (Borowiec 2013: 101). Odczuwają wręcz jego zatrzymanie, niejako „trwając poza czasem”. Występuje u nich niechęć do myślenia w kategoriach przyszłości, zaś oni sami żyją bez poczucia czasu (Schwartz 1987, Tarkowska 1996: 133). Osoby znajdujące się w sytuacji różnego rodzaju przymusu i zależności ekonomicznych prowadzących do życia na marginesie społeczeństwa cechują się właściwym swojej sytuacji życiowej specyficznym poczuciem temporalności – pomimo nadmiaru czasu, tracą nad nim panowanie. Zachodzące wydarzenia są przez nich odbierane jako nieregularne i przypadkowe, a dni wydają się puste i pozbawione znaczenia (Tarkowska 1992: 111, 115).

⁶⁰ Dysproporcja ta stała się szczególnie widoczna w trakcie pandemii COVID-19, kiedy zawody takie jak praca pielęgniarek i dostawców żywności okazały się niezbędne dla funkcjonowania całości społeczeństwa, *nota bene* odslaniając bezużyteczność wielu najlepiej płatnych zawodów, o czym pisał David Graeber (2020), określając pracę pozbawioną społecznej wartości mianem „pracy bez sensu”.

Posiadany kapitał umożliwia przede wszystkim kupowanie czasu innych. Już Marks w pierwszej części *Kapitału* pisał, że „społeczeństwo kapitalistyczne okupuje wolny czas jednej klasy obróceniem całego życia mas w czas pracy” (Marks 1956: 570). Moi rozmówcy dążą do tego, żeby ich dni robocze były w mniejszym stopniu organizowane przez logikę zegara, ale by cechowały się większą elastycznością i swobodą, poprzez zlecenie części pracy reprodukcyjnej – prac domowych i opiekuńczych – osobom trzecim. Im wyższa jest więc pozycja w hierarchii czasowej, tym neoliberalny postulat „elastyczności” staje się łatwiejszy do zrealizowania. Weronika (w17), właścicielka sklepu z serami, raz w tygodniu korzysta z pomocy domowej. Natomiast Zuzanna (w53) w trakcie wywiadu opowiedziała o tym, jak dyskutowała na ten temat z kolegą. Gdy jej znajomy stwierdził, że nie stać go na „panią sprząającą”, zaczęła tłumaczyć: „Policz, ile zarabiasz na godzinę i zastanów się, czy pani sprząająca dostaje więcej czy mniej. Bo jeżeli mniej, to ty różnicę na każdej godzinie zarabiasz, bo jesteś w stanie robić wtedy coś”. Przyznała jednak, że ta zasada dotyczy tylko ludzi, którzy mają swoją działalność, bo jeżeli ktoś jest na etacie, „no to wiadomo, że średnio to działa, bo jeżeli pani sprząająca przyjdzie, a ty w tym czasie oglądasz telewizję, no to żadne pieniądze wtedy się nie pojawiają”. Magda (w41) wręcz namawiała męża do tego, żeby wynająć firmę do mycia okien. Początkowo nie chciał się na to zgodzić, ponieważ nie wyobrażał sobie, żeby ktoś obcy chodził po jego mieszkaniu. Ostatecznie dał się przekonać, ponieważ okazało się, jak opowiada rozmówczyni, że „sąsiad ma panią do sprząania i skoro ona chodzi po domu twojego znajomego, to czy nie mogłaby przychodzić do nas? No i faktycznie zapytaliśmy panią Grażynkę. Okazało się, że ma jeden dzień wolny, więc może przychodzić do nas”. Potrzebę pomocy domowej wyraziła również Karolina (w30), przyznając, że czas jest dla niej wręcz ważniejszy od pieniędzy, szczególnie czas spędzony z dzieckiem. Badana stwierdziła, że woli zapłacić „pani z Ukrainy, która posprząta dom” i dzięki temu „mieć trzy godziny dla siebie, dla dziecka, zrobić właśnie coś fajnego”. Również Agnieszka (w27) znalazła się w sytuacji, w której, jej zdaniem, metafora „czas to pieniądz” okazała się adekwatna. „Kiedy ogarnialiśmy nasz ślub i wesele i kiedy się okazało, że wolę komuś coś zapłacić niż tracić w cholereę mojego czasu, żeby robić coś ręcznie, mimo że paradoksalnie wyszło to drożej pieniężnie, ale pewnie nie”. Natomiast Wojtek (w42) w trakcie rozmowy zaczął

dowodzić tego, że „wszystko chyba da się przeliczyć na pieniądze”. W tym celu przytoczył przykład Billa Gatesa, „który schyla się po centa, to ten czas, który spędzi na pochyleniu się, to by mógł zainwestować w coś innego i by lepiej na tym skorzystał” – nieświadomie obrazując tym samym zależność „ceny czasu” jednostki od zajmowanej przez nią pozycji społecznej.

Rozdział 5. Gra o czas

Podczas prowadzenia badań empirycznych zauważyłam, że gra o czas przybiera dwa oblicza. Pierwsze to podleganie różnym reżimom zniewolenia czasu. Drugie zaś to stawianie oporu i podejmowanie prób wyzwolenia od tych opartych na czasie form ucisku. Przedstawiając wyniki prezentowanych przeze mnie wywiadów pogłębionych, omówię dwa rodzaje form nadzoru – korporacyjne reżimy czasu pracy (wykorzystujące praktyki takie jak tzw. dailies, sprinty, scrumy, a także cyfrowy monitoring), oraz samonadzór, wyrażający się poprzez techniki samowyzysku, stosowanych przez jednostki, które zinternalizowały neoliberalne wartości i wzorce organizacji czasu i pracy.

5.1. Korporacyjny reżim czasu pracy – dailies i sprinty

Poszczególni badani pracujący w korporacjach wyrazili niechęć wobec regularnych spotkań w pracy, określanych jako: meetingi, dailies, kickoffy, standupy, morning calle czy też control calle. Te narzucone odgórnie regularne spotkania służą wzmocnieniu reżimu czasu pracy i kontroli temporalności pracowników. Jak stwierdziła pracująca w korporacji Katarzyna (w35), nic sensownego z nich nie wynika. Moja rozmówczyni nie cierpi „meetingów i różnych takich... spotkań, na których niewiele rzeczy się dzieje, ale trzeba brać w nich udział. Uważam, że to jest marnowanie czasu”⁶¹. Poranne spotkania w pracy przeszkadzają również Wojtkowi (w44), który także jest zatrudniony w korporacji. Mój rozmówca musi stawić się codziennie o dziesiątej rano na tzw. „standupie”, który w firmie, w której pracuje, jest traktowany jak „świętość”. Wojtek zauważył, że tego typu spotkania wręcz wyciągają z niego energię: „poszedłem do pracy, i potem było właśnie to, że już miałem coś zaplanowanego, ale trzeba było coś zrobić, potem były spotkania, i tak minęły cztery godziny, i potem dopiero mogłem się zająć przez resztę dnia pracą, ale byłem już taki bez energii, więc mi gorzej szło, niż jakbym od

⁶¹ Negatywne nastawienie Katarzyny nie dotyczy wszystkich spotkań zawodowych. Te, które nie są związane z pracą dla korporacji, ale z pracą projektową (badana ma dwa etaty), są dla niej bardzo satysfakcjonujące. „I jest to zwykle tak, że to jest albo kontakt z drugim człowiekiem, ja też po prostu bardzo to lubię, szczególnie robić warsztaty i szkolenia, bo jest to zgodne z moimi poglądami, więc tego typu spotkań nie uważam za marnowanie czasu”.

razu zaczął”. U niektórych badanych codzienne spotkania wywołują wręcz napięcie. Na „tak zwany kick off”, określany również jako „daily” musi codziennie stawić się Krzysztof (w15): „wiedziałem, że muszę dojechać, nawet w pracy przed spotkaniem była zawsze spina. Jak już było to spotkanie, to po tym spotkaniu się rozprężyłem”.

Korporacyjne spotkania, o których moi rozmówcy mówią, używając nowomowy korporacyjnej, tzw. „korpomowy” naukowo określanej jako korpolekt (Cierpich 2015), wydają się być dominującym elementem narzucanych przez pracodawców reżimów czasu. Choć dla wielu badanych takie poranne spotkania zazwyczaj nie mają sensu i poświęcany na nie czas uważają za zmarnowany, to jednak nie zawsze mają odwagę mówić o tym otwarcie swoim pracodawcom. Pozbawione sensu poranne spotkania są nienaruszalnym punktem dnia w korporacyjnej hierarchii czasowej. Kultura czasu pracy w korporacjach przechodzi również do innych obszarów zawodowych, w tym do pracy naukowej. Mari (w37), naukowczyni, narzeka na czas przeznaczony na spotkania w pracy, który jest, jak sama określa „spędzany na dupie Maryni”. Choć ma nadzieję zająć się „właściwą pracą”, zmuszona jest „całymi dniami zapierdzielać na różne spotkania z różnymi osobami”. Irytuje ją szczególnie spotkania „teamu”, które nie dotyczą bezpośrednio pracy. Zazwyczaj jednak stara się nie wyrażać swojego niezadowolenia otwarcie. Jednak ostatnio jej zespół badawczy zaproponował, aby organizować cykliczne spotkania na temat sposobów komunikacji między sobą. Mari nie wytrzymała i otwarcie oznajmiła, że powinni się „po prostu” komunikować, zamiast mówić o tym jak się komunikować. Uważa, że wszelkie spotkania powinny dotyczyć wyłącznie spraw ściśle związanych z wykonywanymi zadaniami. Dodała, że nie ma czasu na „pracę dookoła pracy”, ponieważ ma dziecko, któremu woli poświęcić czas. Zauważyła również, że podobne podejście wśród jej współpracowników mają inne matki, które z uwagi na wielki deficyt czasu wolnego są przeciwne jego marnowaniu na dodatkowe spotkania. Pomimo tego, że dailies wywołują frustrację, napięcie i odbierają energię do pracy, to nikt z moich badanych pracujących w korporacjach nie wspomniał nawet o tym, żeby próbować ich unikać. Nikt też nie próbował się im przeciwstawić z pozycji pracownika. Dzieje się tak, ponieważ wynikająca z korporacyjnej hierarchii czasowej władza nad czasem pracowników jest bardzo silna. Pracownicy obawiają się tego, że każda ich nieobecność na standupie zostanie zauważona.

Korporacyjne reżimy czasu wykorzystują „metody regulacji czasowej”, czy też tzw. „chronometrażę” (Foucault 2009: 145), które polegają na stwarzaniu rytmicznego układu dnia, tygodnia i miesiąca. Narzucanie jednostkom z góry konieczności dostosowywania się do cyklicznych spotkań, których częstotliwość w każdej korporacji ma jakiś ustalony rytm, to dobrze znana technika dyscyplinarna zaczerpnięta, jak uważa Foucault, jeszcze „z doświadczeń wspólnoty zakonnej”, znajdująca zastosowanie „w gimnazjach, warsztatach i szpitalach”. Technika ta opiera się o trzy podstawowe procedury: „ustalenie rytmu, narzucenie określonych czynności i regulacja powtarzających się cykli” (Foucault 2009: 144).

Kolejną techniką dyscyplinarną wykorzystywaną w korporacjach, o której opowiadali rozmówcy są tzw. „sprinty” znane z metodyki Scrum (jedna z popularniejszych organizujących pracę metodyk zwinnych [ang. *agile methods*], pierwotnie dedykowana zarządzaniu projektami IT, a obecnie stosowana dość uniwersalnie do opisu procesu działania zespołów mających za zadanie stworzyć określony produkt). Jak możemy przeczytać w *Encyklopedii Zarządzania* (2020): „sprintem jest ograniczenie czasowe które trwa nie dłużej niż jeden miesiąc (najczęściej 14 dni), podczas którego generowany jest gotowy do użycia i potencjalnego wydania przyrost”. Jak powiada programista Wojciech o rytmie pracy w metodyce Scrum:

Hierarchia jest taka: trzech szefów, potem są trzy teamy, każdy ma tam product ownera... I zazwyczaj product owner już jest sprint masterem, w naszym teamie są akurat dwie różne osoby, no i te osoby zlecają od szefów, powiedzmy, zadania i też muszą się już wykazywać własną inicjatywą. No i oni wymyślają zadania, a my wykonujemy w cyklu jednego sprintu. Flow jest taki, że oni, no, najpierw gadają z nami. Potem jest planowanie sprintu, wybieramy zadania. Jak już wybierzemy, no to wtedy my robimy. Trafia to do testera i sprint mastera. No i jest testowanie, jeśli wszystko jest w porządku, wtedy idzie do stagingu, czyli prawie na produkcję, w sensie, że jest gotowe. Potem ta osoba, która zleciła, jeszcze testuje i mówi, czy są jakieś uwagi, czy nie. Jeśli są jakieś uwagi, no to wraca do nas tester i kółeczko. A jeśli wszystko jest w porządku, no to wtedy może iść na produkcję.

Sprint przypomina technikę dyscyplinarną określoną przez Foucaulta jako „narzędzie sumowania i kapitalizacji czasu”. Polega ona na:

1. podzieleniu trwania „na segmenty następujące po sobie lub równoległe, z których każdy ma skończyć się w określonym terminie”,
2. organizowaniu tych segmentów „zgodnie ze schematem analitycznym – następstwo możliwie najprostszycy elementów łączonych zgodnie z rosnącą skalą trudności” (Foucault 2009: 153). Działanie to jest analogiczne z tzw.

Planowaniem Sprintu, jednym z etapów procesu Scrum (Encyklopedia Zarządzania 2020),

3. finalizowaniu tych czasowych segmentów, wyznaczanie im końca potwierdzonego sprawdzianem (Foucault 2009: 154). Jest to tożsame z tzw. przeglądami Sprintu, podczas których „dokonuje się prezentacji i inspekcji wykonanych prac” (Trocki 2017: 252),
4. za pomocą tej techniki dąży się również do tego, żeby „ustanowić serie serii” (Foucault 2009: 154), a więc w przypadku korporacji jest to „codzienne planowanie oraz kontrola działań przeprowadzone (...) podczas krótkich, piętnastominutowych codziennych Scrumów” (Trocki 2017: 252), czyli właśnie opisywanych już dailies.

Cały przebieg procesu powinien być widoczny dla wszystkich biorących w nim udział, po to żeby mobilizować do pracy poszczególnych pracowników. Dlatego w biurze mojego rozmówcy Pawła (w44) jest „jedno miejsce, gdzie są codziennie pisane postępy naszego sprintu, czyli na przykład, dzisiaj jest połowa sprintu, jest czterdzieści procent tasków zamkniętych, no i to jest tam codziennie aktualizowane”. Praca zgodnie z rytmem sprintów jest równoznaczna z podążaniem za wskazówkami metod regulacji czasowej, które mają zapewnić „pieczę nad czasem pojedynczych istnień, zarządzać relacjami pomiędzy czasem, ciałem i siłą, zagwarantować kumulację trwania i obrócić w stale rosnący zysk (...) przepływ mijających chwil”. Z metodyki Scrum korzysta się w korporacjach, żeby „skapitalizować czas jednostkowych istnień, skumulować go w każdym z nich, w ciele, siłach i umiejętnościach – i to w sposób umożliwiający ich użytek i kontrolowanie (...) zyskownie zagospodarować interwały” (Foucault 2009: 153–154).

5.2. Cyfrowy monitoring

Wraz z rozpowszechnieniem nowych technologii zwiększyły się możliwości przyglądania się efektom czasu pracy każdego pracownika. W tym celu stosuje się cyfrowy monitoring, technologię kontynuującą dziedzictwo taylorizmu i innych kapitalistycznych reżimów czasu, które wyszły poza obszar ceglanych manufaktur i objęły wiele obszarów społecznych, przemieniając ludzkie życia w linię produkcyjną.

Od czasów rewolucji przemysłowej próbuje się zarządzać pracą ludzi (najpierw niewolników, później robotników, a dziś osób pracujących w korporacjach). Zmieniają się jednak służące temu narzędzia. Naukowe zarządzanie objęło swoim zasięgiem już nie tylko miejsca pracy takie, jak magazyny i centra logistyczne Amazona, które do złudzenia przypominają dawne kapitalistyczne fabryki i związaną z nimi etapowość produkcji. Dotyczy ono obecnie niemal całego rynku pracy. Taylorystyczny styl zarządzania rozpowszechnia się nawet w zawodach uznawanych wcześniej za wymagające wyższych kwalifikacji i odpornych na tego rodzaju segmentację, czego przykładem jest obowiązująca w środowisku akademickim zasada „Publish or Perish” odnosząca się do przymusu utrzymywania wysokiej częstotliwości publikacji, wynikającego z globalnie rozpowszechnionego systemu weryfikacji dorobku badawczego za pomocą systemu punktowego (Waters 2004).

Industrialne reżimy czasu nadal są głęboko zakorzenione w kulturze i stanowią ukrytą podstawę systemów wartości, wzorów myślenia i logiki działania. Popularny dziś cyfrowy taylorizm [ang. *digital Taylorism*] to zgodnie z definicją Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia Pracy „normalizacja zadań dzięki korzystaniu z technologii informacyjnych, która wiąże się z koniecznością zidentyfikowania narzędzi i technik koniecznych do wykonywania zadań, aby zwiększyć i monitorować wydajność pracy, niejednokrotnie za pomocą zautomatyzowanych metod zarządzania” (EU-OSHA 2021). Cyfrowy taylorizm jest nazywany pracą przy taśmie XXI wieku (Brown, Lauder 2012). Stanowi metodę przymusu mającą „utrzymać motywację” pracowników do wykonywania pracy i generowania zysku, który często nie jest proporcjonalnie współdzielony przez pracodawców z pracownikami. Cyfrowe technologie są nową formą monopolu w zakresie efektywnego monitorowania i kontrolowania czasu pracowników.

Jedną z technologii władzy związanych z cyfrowym monitoringiem i podtrzymujących nierówności i hierarchie czasowe w obszarze pracy najemnej, jest tworzenie przez międzynarodowe korporacje stanowisk takich jak Specjalista ds. Rozliczeń Czasu Pracy [ang. *Real Time Manager*]. Osoby, które obejmują taką funkcję, zarządzają rozkładem czasowym i efektywnością działań innych pracowników. Przykładem tego są doświadczenia Piotra (w2), który pracował w całodobowej obsłudze banku. Piotr opowiedział o swoich praktykach z tak zwanymi przez niego „RTM-ami”

(rozmówca nie wiedział jakie jest rozwinięcie tego skrótu).

Są ludzie, którzy organizują nasz grafik, którzy zarządzają naszą pracą, tak zwane RTMy. Oni mają boską władzę, bo ich nigdy nie widziałem, co prawda wiem, że to są fizyczne osoby, ktoś tam widział te osoby, pracują w innym budynku, nie widzą nas, tylko jak do nas dzwonią, to pojawia się nazwisko, kto do nas dzwoni i mówią, cześć, po imieniu, wiesz, co u ciebie, co robisz na [przerwie] służbowej. Jesteśmy od rozmów przychodzących, a więc ktoś do nas dzwonił, a jak dużo osób nie dzwoniło i nie pracowaliśmy faktycznie, w sensie nie mieliśmy nic do roboty w danym momencie, to RTM potrafił do nas zadzwonić i powiedzieć, przeloguj się na kampanie wychodzące. Czyli mieliśmy dzwonić do ludzi. Oni nie pozwalali nam się nudzić. Mówią ci co masz robić w trakcie pracy, nadzorują całość pracy. Jeśli nie mamy nic do roboty w danym momencie, to RTM do nas zadzwoni. Skoro my jesteśmy tam osiem godzin, a nie jesteśmy wycofani na przerwę żadną, a w danym momencie nie rozmawiamy za dużo przez telefon, to oni nam wymyślali tak, żebyśmy porozmawiali, żebyśmy do kogoś zadzwonili. Nie pozwalają nam się nudzić. Dodatkowo układają grafik, więc od ich łaski zależy, czy masz wolne święta, czy w ten dzień, kiedy chcesz mieć na rano, masz na rano czy na popołudnie, czy dzień wolny masz wolny czy nie. Oni ustalają moje godziny pracy, krótko mówiąc. Nigdy nie spotkałem tych ludzi, ale wiem, że oni istnieją. Pracodawca oddaje mój czas klientowi poprzez RTM-y, tych ludzi, którzy właśnie zarządzają czasem.

W strukturze korporacji, w której pracuje Piotr, specjaliści RTM są, jak mówi, niewidzialnymi „władcami i nadzorcami czasu”. On zaś jako pracownik, niczym więzień w strukturze panoptikonu, jest wystawiony na nieustanną obserwację i całkowicie wobec niej bezbronny, gdyż nie może zobaczyć swoich nadzorców. „RTM-y” mają dane o pracownikach i za ich pomocą kontrolują całość ich pracy. Jak ujął to respondent:

RTM-y, jak widzą, że ktoś jest za długo według nich na przerwie służbowej, to dzwonią do tej osoby i się pytają, co tam na służbowej, no i w zależności, kto potrafi odpowiednio się wytłumaczyć, to dalej zostaje na tej służbowej, mówi, „dobra, dobra, to zaraz wracam, już kończę sprawę i wracam”, no chyba, że sobie poszedł, to wtedy nie odbie/rze telefonu. Zresztą liderzy, nasi bezpośredni przełożeni mają te dane, ile jesteśmy na tych służbowych no i na przykład koleżanka była jakiegoś tam kilkanaście czy nawet dwadzieścia procent swojego czasu pracy na przerwach służbowych, słusznie czy niesłusznie, no bo mogła w tym czasie zrobić coś ważnego, tak? No i powiedziano, że ma ograniczyć te przerwy służbowe, to tak przynajmniej w ten sposób jej powiedziano, ale jak ktoś za dużo oszukiwał, a zdarzały się takie sytuacje, to zdarzyło się zwolnienie.

Formy nadzoru, którym podlegał badany, polegały na rejestrowaniu danych na temat sposobów spędzania czasu pracy. Specjaliści RTM nie tylko kontrolują pracowników za pomocą systemu komputerowego, ale również narzucają innym temporalne reżimy poprzez układanie grafików. U Piotra w pracy funkcjonował dodatkowo związany z urlopami „system preferencji”, który był stosowany jako mechanizm dyscyplinujący jednostki do regularnego stawiania się w pracy. System preferencji polegał na tym, że pracownicy z ponad miesięcznym wyprzedzeniem mają prawo za pośrednictwem poczty elektronicznej zgłaszać specjalistom RTM, w które dni chcą mieć wolne lub na jaką godzinę chcą przychodzić do pracy. Choć to jedyny wpływ, jaki pracownicy mają na swój grafik, to i tak jest on prowizoryczny, ponieważ nie mają możliwości zmienić raz

zgłoszonej preferencji; co więcej, „nadzorcy czasu” wcale nie muszą przychylić się nawet do odpowiednio wcześniej zgłoszonej prośby o dzień wolny. Jak opowiada Piotr:

Między ludźmi się bardzo często rozmawia o grafiku, jak wszędzie w pracy można narzekać na wynagrodzenie, tak u nas to jest jeden z podstawowych tematów do rozmów, jeśli chodzi o narzekanie, tak? Grafik, jak jest opublikowany grafik, to jest rozmowa, jak tam twój grafik, podoba ci się grafik na kolejny miesiąc? Mamy wpływ w postaci preferencji, tak to się nazywa, czyli to są dni, które preferujemy, a więc piszemy taką wiadomość do RTM-ów, że danego dnia chcemy mieć na przykład wolne albo chcemy mieć konkretną godzinę, na przykład poniedziałek pierwszego chcę mieć na rano, a szóstego chcę mieć na popołudnie, siódmego chcę mieć wolny dzień. Tylko, że to są preferencje, można napisać, że się preferuje takie godziny, nawet z komentarzem, bo idę z dzieckiem do lekarza, bo urodziny są czyjeś, ale oni nie muszą ich uznać. Zazwyczaj to było do dziesiątego dnia miesiąca, preferowaliśmy [składać preferencje co do terminów urlopu] na kolejny miesiąc, z wyprzedzeniem trzech tygodni, do końca miesiąca, bo preferencje się składa na cały miesiąc z wyprzedzeniem trzech tygodni od rozpoczęcia miesiąca, także bardzo wcześnie, później już nie da się zmienić tych preferencji. Preferencji jest kilka, w zależności od tego, jak chodzisz do pracy, bo jeśli idziesz na L4, to z tych podstawowych ośmiu preferencji, bo to jest taka podstawa, nagle ci się robi mniej, sześć, cztery, trzy, w zależności, jak długo jesteś na tym L4, im dłużej, tym masz mniej preferencji.

Okazuje się więc, że możliwość zgłoszenia preferencji nie jest prawem, a jedynie przywilejem, z którego mogą korzystać zdyscyplinowani i niechorujący pracownicy. Piotr zauważył, że jeśli ktoś zachoruje i idzie na zwolnienie lekarskie, to ma mniej preferencji, a jeśli długo przebywa na zwolnieniu, to specjaliści RTM całkowicie pozbawiają go możliwości zgłaszania dni urlopowych. Rozmówca wyjawiał, że zdarzały się zwolnienia osób, które nie potrafiły się dostosować do tak ograniczanego przez pracodawcę dostępu do czasu wolnego. Uleganie czasowym reżimom jest więc egzekwowane przez władzę pod postacią specjalistów RTM. Historia Piotra o „RTM-ach” przywodzi na myśl czasy fordyzmu, gdy mieliśmy do czynienia z nadzorcami, którzy przy pomocy zegarów w fabrykach kontrolowali najemnych robotników pracujących przy taśmach produkcyjnych i maszynach.

Współcześnie procesy zarządzania czasem pracy w miejscach takich jak całodobowe call center bankowe są w dużej mierze zautomatyzowane przez maszyny, czego przykładem jest licznik w komputerze, o którym również opowiedział Piotr (w2):

Cały czas widzisz licznik na komputerze, widzisz ile trwa rozmowa. Jak klikam przerwa, to licznik mi się zeruje i on odlicza po prostu sekundy, minuty, ile jestem na przerwie i jak wracam, to się zeruje i odlicza mi ile jestem w pracy. Z tym, że on się znowu zeruje, jak wpada mi połączenie, wtedy mi liczy czas połączenia. Jak się zrywa połączenie, to się znowu zeruje i wtedy mi liczy czas na przykład między jednym połączeniem a drugim. Widzisz, ile jesteś na przykład na przerwie, ale jak zadzwoni do ciebie inny pracownik to ci zeruje licznik, i nie wiesz ile czasu minęło, jak sobie nie zapiszesz godziny wyjścia na przerwę i powrotu, to możesz łatwo przekroczyć przerwę. Trzeba sobie zapisywać w notatniku nawet jak idziesz do toalety, czy jesz kanapkę. Trzeba to robić w miarę dokładnie. Ma się razem pięćdziesiąt minut maksymalnie na wszystkie przerwy razem w ciągu dnia.

Drugie przekroczenie przerwy tej pięćdziesięciminutowej nawet o minutę, no to jest ucięcie premii. Ten licznik jest mało praktyczny. Nie pokazuje ile łącznie wynoszą wszystkie zsumowania tych czasów przerw, więc nie wiedziałbym ile mi zostaje do przekroczenia tych pięćdziesięciu minut, gdybym siebie sam nie kontrolował, pisząc sobie w notatniku. System mnie liczy, ale mi nie powie, abym wracał z przerwy, bo czas sobie leci. Ludzie sobie to w notatnikach zapisują, godzina wyjścia na przerwę i godzina powrotu. Wychodząc klikasz na przerwę prywatną i jak wracasz klikasz zakończenie przerwy, a więc system wie, ale ja nie wiem. System pokazuje czas, ale jeśli ktoś do ciebie zadzwoni, to się zeruje. A ja i tak muszę sobie zapisać czas do notatnika już na podstawie mojego zwykłego zegarka. Że wiem, że wychodzę o piętnastej, patrzę, jest piętnasta dziesięć, a chciałem skorzystać tylko z dziesięciu minut, to klikam, że jestem gotów. I w notatniku zapiszę, że to była piętnasta, piętnasta dziesięć i dziesięć minut sobie policzę, ile byłem na przerwie. Trzeba to robić w miarę... w miarę dokładnie. Po prostu w miarę dokładnie to musisz robić, bo... no przekroczenie przerwy cię kosztuje utratą premii.

U Piotra w pracy wbudowany w komputer licznik został zaprojektowany tak, aby nie informować pracowników, kiedy przekraczają dostępny im czas na odpoczynek, choć taka informacja jest uwzględniona w systemie i przekazywana pracodawcom. Mechanizm ten uczy pracowników samokontroli – uczy ich, aby pilnowali się i koncentrowali na upływającym czasie przerw. Jeśli nie będą w tym precyzyjni, mogą ponieść konsekwencję w postaci ucięcia premii, co stanowi kolejny sposób dyscyplinowania pracowników. Co więcej, technologie cyfrowego monitoringu gromadzą dane na temat czasu pracy pracowników. Kluczową cechą cyfrowego monitoringu, który uwydatnił się w przypadku pracy Piotra, jest brak przejrzystości zbierania danych oraz nierówność i asymetria w dostępie do danych, które pracownicy sami generują na swój temat i udostępniają pracodawcy. Pracownicy nie otrzymują pełnego wglądu do wytworzonych przez siebie danych i nie wiedzą, w jaki sposób przechowywane są informacje na temat ich własnego czasu pracy⁶². Jest to więc mechanizm analogiczny do panoptikonu – ustanowiona zostaje hierarchiczna relacja zależności między obserwującymi a obserwowanymi, między sprawującymi władzę a podlegającymi władzy.

Kolejnym przykładem współcześnie funkcjonujących sposobów sprawowania nadzoru nad temporalnością pracowników są elektroniczne karty wstępu, z których korzysta się głównie w korporacyjnych biurach. Karty stanowią kolejną formę kontroli czasu pracy. Każdorazowe odbicie karty przy wejściu i wyjściu pozostawia w systemie informacje o dokładnym czasie wejścia do budynku i opuszczenia go. Poprzez rejestr

⁶² Można tu dostrzec podobieństwo do zarządzania danymi przez platformy cyfrowe typu Facebook, gdzie, o czym mówi teoria kapitalizmu kognitywnego omówiona w rozdziale trzecim, nie wiemy co dokładnie dzieje się z naszymi danymi.

godzin wejść i wyjść zbierane są dane na temat pracowników. Zbierane w ten sposób informacje są przekazywane pracodawcom. Również i w tym przypadku pracownicy, w tym moi rozmówcy, nie mają dostępu do gromadzonych na ich temat danych. O tego typu kartach wspominało wielu badanych, którzy pracowali w korporacyjnych biurach. Patryk (w9) ma nawet dwie karty, które kontrolują jego czas:

Jedna jest do wejścia do budynku generalnie, otworzenia sobie drzwi. Bez niej nie wejdiesz. Druga jest do logowania się do wirtualnej maszyny i podejrzewam, że ona też liczy czas. Potem i tak czas jakby zgłasza się poprzez Time Transfer System, gdzie pracownik codziennie wypełnia raport o swoich godzinach pracy. Myślę, że sama karta też liczy czas, kiedy jest zalogowana. Tak że jakiś tam pewnie, taki wiesz, magiczny system, który by liczył czas i sprawdzał, czy nie kłamiesz, jakby ktoś potrzebował to sprawdzić, jest, ale oficjalnie wszystko idzie przez TTS.

Pracodawca wymaga od mojego rozmówcy podporządkowania się aż trzem kontrolom technologicznym. Wśród nich zawarta była konieczność korzystania aż z dwóch kart, które w sposób niejawni liczyły czas pracowników. Dodatkowo Patryk i inne osoby z nim pracujące są obciążone obowiązkiem deklarowania swoich godzin wejścia i wyjścia z pracy, co stanowi dodatkowy mechanizm dyscyplinowania pracowników, sprawowania kontroli i wytwarzania posłusznych ciał. Technicyzacja stała się wręcz niezbędnym elementem współczesnych reżimów czasu. Krzysztof (w15) wypowiedział się na temat elektronicznych kart wstępu bardzo krytycznie, zauważając że służą one straszeniu pracowników:

Musisz odbić kartę, też mieliśmy karty takie. To jest wirtualne, to jest raczej straszak. Wydaje mi się, że to jest tylko mentalne ograniczenie w większości firm. Jeżeli przestajesz zgadzać się ze wzorem, ze schematem, na przykład jest za dużo odbić czy za dużo gdzieś łazisz, to są w tych programach czerwone alarmy, że na przykład, żeby się przyjrzeć tobie, że na przykład jest czegoś za dużo. Raz ktoś mi zwrócił uwagę, on mówi, a ty masz tylko wyjścia z pracy po osiemnastej, nie ma żadnych wejść. Ja mówię, no, bo najczęściej ktoś wchodzi, otwiera drzwi, no to ja się nie wbijam swoją kartą, po co, skoro ktoś mi otworzył drzwi? No, ale powinieneś się odbijać, ja mówię, okej, no, może tak, ale nie czuję tego, żeby to był dla mnie jakkolwiek priorytet.

Za to Aleksandra (w28), pracowniczka biblioteki, na pytanie o sposób kontroli jej czasu pracy stwierdziła, że w jej pracy:

(...) jest to klikacz, bo ja mam elektroniczną legitymację pracowniczą. Więc przychodzę do pracy, przed tą siódmą trzydzieści czy o siódmej trzydzieści muszę się odklikać. I wychodząc z pracy też się muszę odklikać i potem mam program komputerowy, który sprawdza sobie mój rejestr wejść i wyjść. Panem mojego czasu jest system komputerowy.

W dodatkowej rozmowie przeprowadzonej z Aleksandrą w trakcie pandemii COVID-19, badana opowiedziała również o tym, jak po nagłym przejściu w marcu 2020 roku na pracę zdalną, dyrekcja instytucji, w której pracuje, próbowała zastąpić funkcjonujący

dotychczas mechanizm odbijania kart przy wejściu do pracy.

Dyrekcja wymyśla na siłę bezsensowne zadania. Przykładowo na początku przejścia na tryb pracy zdalnej moim zadaniem było pilnowanie, żeby do 7:30 każdy się zameldował wysyłając mi maila, zamiast odbijać się kartą przy wejściu do biblioteki. Te same maile miały być wysłane do wiadomości dyrekcji, kierownika, sekretariatu. Jak ktoś dzwonił i się zameldował tą formą to źle, musi być dowód na mailu. Potem dokładnie o godzinie 7:35 wysyłałam dyrekcji raport kto się zameldował. Nauczyłam się ustawiać automat mailowy i uczyłam innych jak mają to zrobić, żeby codziennie o 7:30 był od nich wysyłany mail automatycznie.

Za sprawą pandemii wiele firm, nawet tych które wcześniej nie umożliwiała telepracy, przerzuciło swoich pracowników na pracę zdalną. Przykład mojej rozmówczyni pokazuje, że nie we wszystkich zakładach pracy było wiadomo, w jaki sposób należy kontrolować pracowników w nowych warunkach, choć dyrekcja uważała, że taki nadzór jest niezbędny.

Cyfrowy monitoring jako forma śledzenia czasu pracy występuje zazwyczaj w sytuacji nierówności, kiedy moi rozmówcy mają nad sobą szefów, zwierzchników, pracodawców, leaderów, czy też project managerów. Cyfrowy monitoring, który umożliwia efektywną obserwację i monitorowanie aktywności pracowników, jest popularny również w sytuacji pracy zdalnej, wykonywanej z domu, gdzie teoretycznie kontrola i nadzór są utrudnione. Istnieją liczne programy komputerowe dedykowane kontrolowaniu telepracy, które rejestrują aktywności komputerów służbowych i analizują zebrane dane. Służą uzyskiwaniu „maksymalnej produktywności z pracownika zamkniętego w domu i obserwowanego przez narzędzie swojej pracy” (Zygmuntowski 2020: 10).

Wskazane przykłady pokazują, jak cyfrowy monitoring podtrzymuje nierówności czasowe, a także jak za pomocą różnych platform i narzędzi sprawowany jest nadzór nad czasem pracy. Niegdyś reżimy czasu narzucano za pomocą zegara i kalendarza, jednak wraz ze zmianą systemu produkcji zmieniają się narzędzia do zarządzania pracą. Obecnie rolę tę, w służbie cyfrowego taylorizmu, pełnią nowe technologie ICT. W neofordystycznym modelu pracy do tworzenia nowych form nadzoru wykorzystuje się technologię, która pozwala, używając słów Foucaulta charakteryzujących dyscyplinę, na „drobiazgową kontrolę czynności ciała, zapewniającą ciągle ujarzmianie jego sił” (Foucault 2009: 133), po to aby opłacany czas pracy był „czasem bez skaz i usterek, czasem wysokiej jakości, kiedy ciało bez ustanku przykłada się do swych zajęć”

(Foucault 2009: 146). Dyscyplinująca technologia stała się pośrednikiem w szczegółowym nadzorze i rejestrowaniu codziennych zachowań. Oddziałuje ona na ciało jednostki, czyniąc je uległym [ang. *docile bodies*], ponieważ „ciało, którym się manipuluje, które się urabia, szkoli, które jest podatne, reaguje, nabiera zręczności” (Foucault 2009: 132). W cyfrowym taylorzynie technologie wykorzystywane są do inwigilacji pracowników, a ICT, które przejęły rolę dawnych nadzorców, są nową formą sprawowania biowładzy (Zygmuntowski 2020: 124–138).

5.3. Techniki samowyzysku

Wynikiem przemian społeczno-gospodarczych zachodzących w epoce neoliberalizmu jest deregulacja i uelastycznienie podziału na czas pracy i czas wolny (Lazzarato 1996). W późnym kapitalizmie wraz z przejściem do gospodarki informacyjnej popularne stały się nowe, „elastyczne” formy pracy, takie jak praca zdalna i telepraca. Rozwój technologii mobilnych umożliwił „produktywne” wykorzystanie czasu spędzonego w „trzeciej przestrzeni”, takiej jak kawiarnie, samochody, lotniska czy komunikacja publiczna (Felstead i in. 2005; Golden, Geisler 2007; Kaufman-Scarborough 2006; Urry 2009; Wellman 2001). Choć, jak wskazuje Gądecki, współczesne możliwości pracy w elastycznych reżimach czasowych zapewniają „największą wygodę w dysponowaniu i planowaniu własnego czasu” (Gądecki 2017), rodzą one również znaczne trudności związane z naruszeniem tradycyjnego pojęcia „domu”, traktowanego jako przestrzeń prywatna. Praca w domu powoduje erozję rozróżnienia między sferą życia prywatnego a sferą zawodową i prowadzi do coraz bardziej odczuwalnego wymieszania, czy też przenikania się czasu wolnego z czasem pracy (Niehaus 2013). Krzysztof (w15) uważa, że jest cały czas w pracy, ponieważ zawsze ma ze sobą komputer i komórkę, oba podłączone do internetu, dzięki czemu pracuje w różnych przestrzeniach:

(...) w domu, gdzieś w locie, w zależności, gdzie jestem, czy to jest, na przykład galeria jakaś handlowa, czy coś. Nie ma takiego pojęcia dla mnie, jak zabranie pracy do domu, ponieważ mam mindset przedsiębiorcy i nigdy nie wychodzę z pracy, jak gdyby zawsze jest coś do zrobienia i robię wtedy to, kiedy, po prostu, potrzebuję to zrobić. Jeżeli pracuję, to nie ma tej wyraźnej granicy między pracą a brakiem pracy. Zawsze, po prostu, jest coś, jeżeli akurat ja mam wenę na to, żeby to zrealizować, to realizuję.

Osoby, które przeszły na tryb pracy zdalnej, często borykają się z nieznanymi wcześniej

problemami związanymi z zatarciem granic między dwoma czasami o odrębnej logice. Telepraca odbywa się kosztem ciągłego poczucia braku odpoczynku, wywołuje poczucie zmęczenia, presję i problemy związane z łączeniem dwóch przestrzeni: pracy i domowej, godzenia życia rodzinnego i zawodowego (Hochschild 1997). Praca według niestandardowych, elastycznych harmonogramów powoduje również wzrost niepewności i potęguje stres (Gądecki 2017).

Moi rozmówcy, którzy nie pracują w biurze, opowiadali o konfliktach związanych z godzeniem harmonogramu pracy z harmonogramem życia domowego. Tadeusz (w43), który próbuje radzić sobie z trudnościami związanymi z nienormowanym trybem pracy, uważa, że jego „czas to nieustanne tworzenie różnych strategii, walki o to, aby móc pracować”.

Bo to nie jest tak, że ja mam strategię i ona jest raz na zawsze, taka, że, no właśnie, idę zawsze na dziewiątą do pracy i zawsze o siedemnastej kończę, mimo że staram się tak robić, ale ciągle jakby staram się dopasowywać, niekiedy ciągle walczę o to, żeby mieć przestrzeń i czas do pracy. Bo moi rodzice nie do końca rozumieją, że jestem w pracy, że to, że jestem w domu, to nie znaczy, że nic nie robię i można do mnie wpaść na herbatę, co moja mama kiedyś robiła, że wpadała na dziesiątą i dziwiła się, że syn jest niezadowolony, że wpada. Także to taka nieustanna walka, właśnie takie tworzenie i aktualizowanie tych strategii, ale też taktyk, tak na bieżący dzień. Moja żona na przykład tego nie rozumie, bo ona pracowała w takiej firmie „od do” i ona się nie musiała zajmować zarządzaniem tą firmą. Ona miała rzecz do wykonania, robiła i się w to angażowała jak najbardziej, ale jakby nie musiała planować angażowania się w to, a ja muszę sobie to zaplanować. No jakby myślę o tym, co mam zrobić, ale też kiedy to zrobię, jak zrobię i też co powinni zrobić inni. Więc trochę to też jakby, wiesz, jest praca, że musisz sobie zaplanować. I to też zajmuje mi czas. Samo planowanie właśnie zużywa czas. Czasami mam wrażenie, że za dużo, chciałbym może właśnie, żeby to planowanie mniej czasu mi zajmowało. Czas to tworzenie strategii, nieustanne aktualizowanie i planowanie, jesteś po prostu trochę jak na takim polu bitwy i sprawdzasz pozycję wroga, i musisz zmieniać swoje taktyki. Ja muszę ciągle jakby myśleć, na przykład, gdzie ja będę pracował, także nie jest tak, że ja wiem, że za tydzień będę pracował w tym miejscu. Muszę sobie to zaplanować, muszę to wymyślić, muszę urządzić to miejsce.

Tadeusz nie ma stałego biura, przez co pracuje w różnych miejscach. Kiedyś pracował w mieszkaniu, ale obecnie bardzo rzadko mu się to zdarza, „bo mamy małe mieszkanie i nie mam tam swojego stanowiska”. Stale poszukuje przestrzeni, gdzie „nikt nie będzie m[u] skakał po głowie, nie będzie [...] krzychało jakieś dziecko”, gdzie nie pojawiają się co chwila inni ludzie, którzy go rozpraszaają. Obecnie stałym elementem w jego przestrzeni pracy jest komputer, telefon, notesik i kubek z wodą lub dzbanek z herbatą. Są to jedyne stałe elementy, za pomocą których wyznacza swój czas pracy. U Tadeusza te kilka przedmiotów stanowi „czasoprzestrzenny sposób budowania swojego miejsca pracy” (Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017: 66).

Natomiast Kinga (w22) zauważyła, że po tym jak odeszła z korporacji, jej praca (związana z prowadzeniem projektu naukowego) „zaczęła wyglądać jak wolny zawód”. Okazało się wtedy, że bardzo męczy ją praca z domu, w związku z czym postanowiła, że musi wypracować sobie „samodyscyplinę”. Badana przyznała, że zdarza jej się „prokrastynować kosztem pracy”, wykonując mniejsze czynności związane z prowadzeniem domu. W czasie, w którym powinna pracować, często zaczyna analizować budżet domowy spisując wydatki z ostatniego tygodnia. „I jak zrobię jakąś czynność to mam satysfakcję z tego, że zrobiłam coś, co trzeba było zrobić, ale to nie jest to, co ja powinnam robić jakby w pierwszej kolejności, nie?”. Kinga silnie zaakcentowała nieustanną potrzebę pracy nad sobą:

Jak się pracuje samemu, to długo trwa zanim się wypracuje tak naprawdę taki model optymalny. Żeby pracować w sposób zdalny trzeba mieć samodyscyplinę, a tego nikt nie uczy. Ja bardzo długo dochodziłam do tego, jak mam pracować, i dopiero teraz, w tym roku powiedzmy, nauczyłam się tak naprawdę. Zebrałam to wszystko, całą tę wiedzę i zaczęłam ją stosować w praktyce. Po wykonaniu tej pracy powiedzmy nad sobą, to znowu doceniam to, że ja mogę samodzielnie sobie wszystko ustawić i że wszystko zależy w zasadzie ode mnie. Znaczący, nie jest idealnie oczywiście, wiadomo, ale jakoś tam dochodzę do jakiegoś tam już powiedzmy ładu. No bo nic nie jest mi narzucone. To jest walka ze sobą przede wszystkim. Bo to jest wewnętrzne bardziej. To są moje cechy charakteru, jakieś nawyki, które mam, to są takie wewnętrzne zmagania raczej. Mój mąż nie ma w ogóle wykształconych tych rzeczy, które ja mam wykształcone, więc jakby on zaczął zdalną pracę tutaj, to on by miał duży problem, żeby nad sobą zapanować, żeby się rzeczywiście zmobilizować i pracować.

Dla rozmówczynie wypracowywanie optymalnego modelu czasu pracy zdalnej wiąże się z pracą nad sobą, swego rodzaju zmaganiem, a nawet walką ze sobą, co skutkuje dążeniem do przekształcania własnej podmiotowości (zob. Rose 1999). Badana twierdzi, że samodzielnie przeszła proces konstruowania swojej tożsamości, chcąc pracować zdalnie w sposób efektywny, a więc taki, w którym czas pracy jest zaplanowany i nie zajmuje całego dnia. Jak jednak przebiega proces kształcenia samodyscypliny, o której wspomina Kinga? Służą temu liczne techniki, które mają ułatwić zmobilizowanie się do pracy, pomóc w stawieniu czoła trudnościom związanym z elastycznymi harmonogramami, przenikaniem się życia prywatnego i zawodowego. Wiele z „oficjalnych” technik omówię w rozdziale szóstym dotyczącym kulturowych praktyk zarządzania czasem nauczanych w trakcie szkoleń. Poniżej zaś przedstawiam te, które zostały wymyślone przez moich rozmówców. Należy do nich m.in. robienie w domu przysiadów, zakładanie w domu butów oraz spacer (z domu do domu).

5.3.1. Technika pierwsza: przysiady

Renata (w56), która zawodowo pracuje jako trenerka i prowadzi szkolenia o różnorodnej tematyce, w tym szkolenia z zarządzania czasem, opowiadała o własnym, „efektywnym” sposobie mobilizowania się do pracy. Polega on na robieniu przysiadów. Należy wstać i zrobić 3-5 przysiadów za każdym razem, gdy w czasie pracy coś odwróci naszą uwagę i rozproszy powodując, że przerwiemy zadanie, które akurat wykonujemy. Renata wskazuje na liczne powody i preteksty, którymi tłumaczymy nasze nieplanowe oderwanie się od pracy...

... w celu pilnego wykonania, sprawdzenia, odebrania, co 10 minut, skrzynki mailowej – może przyszedł ważny mail? – odwiedzenia Facebooka – bo przecież może coś akurat bardzo ważnego ktoś napisał i mnie to ominie, sprawdzenia wiadomości w Internecie – bo... co jak akurat ogłoszono koniec świata i mnie to ominie? Zrobię tylko jeden przelew... Tylko zadzwonię bo..., odbiorę telefon..., itp. Czyli masa drobnych czynności, które wykonujemy przerywając wykonanie naszego zadania.

Wypowiedź trenerki wskazuje, że technika związana z robieniem przysiadów służy eliminacji „przeszkadzajek”, które „są zawsze dobrym pretekstem do tego, żeby oderwać się od pracy”. „Przeszkadzajki” są szczególnie dotkliwym problemem w multitemporalnej rzeczywistości, pełnej drobnych, rozprasających czynności obniżających efektywność pracy. Technika związana z przysiadami ma poprzez ciało wytresować nasz umysł tak, aby zaradzić temu rozproszeniu. Propozycja robienia przysiadów służy więc przejęciu kontroli nad własnym czasem i pracą. O technice dyscyplinowania się za pomocą przysiadów pisał już w 2012 roku Michał Pasterski. Autor bloga o świadomym rozwoju i zmianie osobistej radził:

Za każdym razem, gdy oddasz się jakiemuś pozeraczowi czasu, zrób 5 przysiadów. Tak, to nie jest żart. Niepotrzebne sprawdzanie skrzynki e-mail? 5 przysiadów. Bezcelowe buszowanie po Facebooku? 5 przysiadów. Korzyści tej dość kontrowersyjnej metody są dwojakie. Po pierwsze, wreszcie uświadomisz sobie jak często to robisz. Twoja zwiększona świadomość tego nawykowego robienia sobie ciągłych przerw bardzo ułatwi Ci porzucenie tego nawyku. Będziesz zaskoczony, jak dużo marnotrawisz czasu. (...) Po drugie, ruch fizyczny to szybsze krążenie i więcej tlenu dla Twojego mózgu, czego efektem będzie wyższa motywacja i lepsza koncentracja w trakcie dalszej pracy. Mało kto zdaje sobie sprawę z tego, jak ważne to jest przy dobrym zarządzaniu czasem (Pasterski 2012).

Propozycja Renaty (i Pasterskiego) polega na samodyscyplinowaniu się poprzez drobne kary cielesne, które w przypadku przysiadów również korzystnie wpływają na sprawność ciała, które dzięki ćwiczeniom może dłużej pozostać ciałem efektywnie pracującym. Karanie samego siebie za pomocą przysiadów to przykład pojawiających się w późnym

kapitalizmie nowych praktyk dyscyplinarnych, za sprawą których dąży się do tego, aby w ludzkich życiach zagospodarować każdą chwilę i wyeliminować jakiegokolwiek przestoje. Praktyka karania się przysiadami ma za zadanie nauczyć kontroli własnych odruchów, a w efekcie pomóc w skupieniu się na wyznaczonych zadaniach. Robienie przysiadów oznacza wzmożenie samodyscypliny. Jak mówi Renata, recytując niemal myśli Briana Tracy'iego, autora takich poradników jak *Zrób to teraz! Przejmij kontrolę nad swoim czasem i życiem* (Tracy 2021):

(...) osiągniesz praktycznie wszystko. Ludzie, którzy mają dobrą samokontrolę zazwyczaj osiągają w życiu więcej. Samokontrola to sztuka kluczowa dla osiągnięcia sukcesu w praktycznie każdej dziedzinie. Nic nie osiągniesz, jeżeli nie potrafisz zapanować nad sobą, swoim umysłem, emocjami, swoim czasem.

Robienie przysiadów wpływa na zakres ruchów, prowadząc do eliminacji zbędnych czynności i nawyków cielesnych. Technika dyscyplinowania siebie w czasie za pomocą przysiadów to neoliberalna forma foucaultowskiego ćwiczenia, które

(...) służy ekonomizacji czasu życia, jego kumulacji w użytecznej postaci i sprawowaniu władzy nad ludźmi za pośrednictwem tak zagospodarowanego czasu. Ćwiczenie, odkąd stało się elementem politycznej technologii ciała i trwania, nie zmierza już do kulminacji na tamtym świecie, ale do doczesnego ujarzmania, któremu nie ma końca (Foucault 2009: 157).

Technika przysiadów to także przykład „biopolityki czasowości”, o której pisała Sharma (2013), element biowładzy w neoliberalnym wydaniu (Szarecki 2012: 197), władzy nad własnym ciałem stosowanej w obawie o własną efektywność i produktywność w pracy. To od naszych umiejętności zmobilizowania się do pracy zależy osiągnięcie tego co w neoliberalnej logice mgliście określa się jako „sukces” (Gądecki 2017). Technika związana z przysiadami jest przykładem pojawiających się w późnym kapitalizmie nowych mechanizmów władzy, które przemieniają jednostki w swoich własnych strażników [ang. *selfguard*] (Gershon 2011). Podlegający im homo oeconomicus nie otrzymują dzięki nim wolności, lecz przywilej wyzyskiwania samych siebie. Narastający przymus wzięcia odpowiedzialności za każdy pojedynczy codzienny wybór, konieczność podejmowania właściwych decyzji, prowadzi jednostki do realizowania rzeczywistych, mających wręcz wymiar fizyczny, praktyk kontroli osobistej, jakich jak przysiady.

5.3.2. Technika druga: zakładanie butów

Wdrażanie w życie elastycznych harmonogramów pracy z domu jest zazwyczaj okupione wysokim poziomem stresu i odczuciem presji czasowej, poczuciem jego ściskania i kompresji. W utrzymywaniu koncentracji w złożonym otoczeniu, gdzie dochodzi do nieustannego i wielokierunkowego przenikania się czasu prywatnego i zawodowego, mają pomóc praktyki związane z ubiorem. Łukaszowi (w59), który pracuje zdalnie jako grafik, czasami brakuje motywacji do pracy, którą wykonuje w miejscu zamieszkania. Mój rozmówca pragnie działać skuteczniej w obszarze zawodowym i uzyskiwać w krótszym czasie wyższe zarobki. Stara się radzić sobie z neoliberalną presją bycia efektywnym, wykorzystując samodzielnie wymyśloną technikę. Polega ona na zakładaniu w domu butów wyjściowych. Ubranie butów pomaga mu poczuć się, jakby był w biurze, dzięki czemu łatwiej jest mu zmobilizować się do wykonywania zadań związanych z pracą. Żeby zapewnić lepszą skuteczność stosowanej techniki Łukasz ubiera w domu buty tylko wtedy, gdy pracuje. Mój rozmówca wpadł na to po długich poszukiwaniach sposobów radzenia sobie z trudami związanymi z telepracą, w trakcie której dochodzi do nieustannego i wielokierunkowego przenikania się czasu prywatnego i zawodowego. Jak piszą autorzy książki *In Work, at Home: Towards an Understanding of Homeworking*, „pracować w domu oznacza doświadczać dwóch światów znaczeń i organizacji w jednym miejscu” (Felstead i in. 2005: 14). Do stworzenia tej metody zainspirowały Łukasza treści poznane w trakcie szkolenia z programowania neurolingwistycznego [ang. *neuro-linguistic programming*] (w skrócie NLP), na którym uczono go jak „manipulować samym sobą”, a także swoimi zasobami – takimi jak czas, poprzez tzw. „kotwiczenie”, czy też zakładanie na siebie samego „kotwicy” [ang. *anchor*]. Kotwiczenie polega na wywoływaniu u siebie samego dowolnego stanu w dowolnej chwili, poprzez zastosowanie odpowiedniego, narzuconego przez siebie bodźca. Łukasz twierdzi, że noszenie w domu butów działa jak „kotwica” z NLP, „taki trik”, za pomocą którego „hakuje swój umysł” dając mu sygnał do wzbudzenia motywacji do rozpoczęcia pracy. Badany staje się więc już nie tylko strażnikiem samego siebie, ale hakerem swego własnego cielesnego i umysłowego „oprogramowania”. Wymyślona przez Łukasza praktyka noszenia butów w domu w czasie pracy to technika samokontroli i samodyscypliny, poprzez którą mój rozmówca

stara się radzić sobie z „wyzwaniami stawianymi przez późny kapitalizm” (Mokrzyan 2019: 16), związanymi choćby z wymogiem bycia produktywnym w czasie czy z oczekiwaniami efektywnego wykorzystania czasu. Łukasz jest przykładem nie tylko tego, jak jednostki aranżują swój czas poprzez neoliberalne praktyki, ale także tego, jak z własnej inicjatywy stwarzają dla siebie samych techniki samowyzysku i zaprzęgają swoje ciała do pracy, podtrzymując w ten sposób system dominacji neoliberalnej logiki nakazującej zarządzać sobą w czasie (wątek ten szczegółowo rozwijam w rozdziale szóstym w podrozdziale zatytułowanym *Zarządzanie czasem czy zarządzanie sobą w czasie?*).

5.3.3. Technika trzecia: uporządkowanie przestrzeni i spacer

Następna technika samokontroli związana z motywowaniem się do pracy została wymyślona przez Zofię (w19), która z samego rana najpierw sprząta i przygotowuje stanowisko pracy. Następnie wychodzi na spacer i zaczyna już myśleć o zadaniach, które ją czekają. Gdy ponownie wchodzi do domu, stara się poczuć tak, jakby wchodziła do biura, rozpoczynając swoją aktywność zawodową od wypicia szybkiej kawy. Pójście na spacer pomaga jej zmienić stan z czasu domowego na czas pracy i motywować się do odpowiedniego rozpoczęcia dnia. Twierdzi, że gdy nie stosowała tej techniki, potrafiła godzinami przeglądać Internet, co negatywnie odbijało się na wypracowywanych przez nią efektach. Zofia wymyśliła swój własny sposób rozpoczynania pracy w reakcji na codzienne wymagania rozpedzonej rzeczywistości, w której trzeba starać się być skutecznym i stale stymulować się do pracy w środowisku przepełnionym ogromną ilością bodźców i informacji.

Również Natalia (w12), pracując zdalnie z domu, bardzo pilnuje tego, żeby pracować przy stole w uporządkowanej przestrzeni. „Krażenie” z laptopem po całym mieszkaniu bardzo źle wpływało na jej prace. Czas jej się wtedy „rozlewał”. Stół przy którym pracuje nie jest wszak „jej stołem”, lecz kuchennym stołem rodzinnym. Gdy o siódmej trzydzieści jej mąż odprowadza ich syna do przedszkola, Natalia daje sobie dziesięć minut na to, żeby „wypić kawę, coś przeczytać i tak się obudzić, i mieć jakąś tam przestrzeń, powiedzmy, dla siebie”. Potem daje sobie dokładnie pół godziny na to, żeby posprzątać cały pokój, „tak bardzo jak może”. W tym czasie aranżuje przestrzeń

domową, głównie kuchenny stół rodzinny, przekształcając go w przestrzeń do pracy. Jak dodaje:

I to jest też taki moment, kiedy ja sobie, mam w sobie jakieś takie poczucie, że jak go porządkuję, to mi się w głowie też wszystko porządkuje, i mi się robi taki rozbieg. I jeżeli tego nie zrobię, to bardzo źle mi się pracuje. To jest nawet dla mnie taki sygnał, że zaczynam pracę, bo wcześniej nie miałam takiego momentu, który powodował, że tu jest jeszcze moje życie, tu jest moja kawa, to jest moja książka, a tu jest moja praca. I od momentu, jak zaczęłam, właśnie, sobie sprzątać, zaczęło mi się lepiej pracować.

Natalia twierdzi, że pracuje od ósmej do piętnastej trzydzieści i bardzo pilnuje tego, żeby czas pracy i czas wolny nie mieszał jej się w tych godzinach. Dlatego też badana przyjęła zasadę, że nawet jeśli jest w domu, to w godzinach pracy nie reaguje na domofon, nie odbiera paczek, nie chodzi nic załatwić. „Jeżeli nie ma obiadu zrobionego z poprzedniego dnia”, mówi, „to nie jest tak, że ja w godzinach pracy sobie wyskakuję i sobie coś kupuję, tylko po prostu wszyscy będą głodować, jeżeli o to nie zadbałimy dzień wcześniej”. Trzymanie się tych zasad pomaga jej tworzyć nieprzerwane niczym innym fragmenty czasu przeznaczanego na pracę. Poza tym Natalia, kiedy jest taka konieczność, pracuje też w godzinach wieczornych, choć przyznaje, że zdarza się, że ten czas wieczorny jej się „rozlewa”, ponieważ cała rodzina jest już w domu. Mimo to rozmówczyni stara się pilnować granic między życiem prywatnym a zawodowym, „nie być w dwóch miejscach jednocześnie”. Przyznała jednak, że szczególnie na początku rozpoczęcia pracy zdalnej potrafiła jednocześnie siedzieć z dzieckiem na placu zabaw i odpowiadać na e-maile przez telefon, „ale wtedy nie byłam ani w jednym miejscu, ani w drugim”. Obecnie stara się pamiętać, żeby tych przestrzeni nie mieszać, nie łączyć, „bo to bardzo frustrujące”, choć czasami jej się to dalej „najeżdża”, szczególnie kiedy jej syn choruje i zostaje z nią w domu, zamiast pójść do przedszkola.

Przedstawione techniki samokontroli można określić technikami samowyzysku. Samowyzysk jest związany z poszerzeniem się obszarów samokontroli we współczesnej rzeczywistości pracowniczej. Do licznych rodzajów wyzysku występujących w późnym kapitalizmie zalicza go Slavoj Žižek, nawiązując do refleksji Byung-Chul Hana (2017: 13): „Dzisiaj wszyscy są samowyzyskiwanymi robotnikami, pracującymi w swoim własnym przedsiębiorstwie. Ludzie są teraz panami i niewolnikami w jednym. Nawet walka klasowa przekształciła się w wewnętrzną walkę o siebie” (Žižek 2020: 20). Wydawać by się mogło, że dzięki telepracy upadły dawne reżimy czasu pracy i otworzyły

się nowe możliwości realizowania neoliberalnych wartości, takich jak elastyczność. Jednak elastyczne formy pracy umożliwiają utrzymywanie siły roboczej w dyspozycji kapitału, dzięki czemu coraz skuteczniej zaspokaja ona jego potrzeby. Co więcej, możliwość pracy zdalnej i elastyczne harmonogramy poszerzyły obszary samokontroli (Gądecki 2017). Telepraca, zacierając granice pomiędzy czasem pracy a czasem wolnym, rozszerzyła przestrzeń pracy na dom, co w wielu przypadkach zintensyfikowało pracę. Widać to w licznych stwierdzeniach moich rozmówców, którzy podkreślają, że są w pracy 24 godziny na dobę.

5.4. Strategie i formy oporu

Idea odpowiedzialności za własną pracę stanowi ukryty mechanizm, który w pośredni sposób kieruje życiem jednostek, jest sposobem rządzenia na odległość. Niektórzy badani, będąc świadomi tych mechanizmów, podzielili się krytyczną refleksją na temat życia w systemie, który kładzie się nacisk na wytwarzanie uległych, pracowitych i odpowiedzialnych pracowników. Katarzyna (w35), która pracuje z domu, zwróciła uwagę na to, że praca zdalna daje jedynie pewien pozór wolności, ale w rzeczywistości nie prowadzi do bycia wolnym. Wypracowane godziny nadal służą kumulacji kapitału, a nie realizacji innych cenniejszych od pieniędzy wartości.

Myszę, że wszystko zależy od sytuacji, że czasem jest tak zupełnie inaczej. ... Wydaje mi się, że te zdalne formy prac, one dodają taki pozór kontroli czasu, ale rzeczywiście w praktyce wychodzi na to, że jest się jakoś tam podległym. Generalnie ja mam takie poczucie, że w ogóle wszyscy jesteśmy ofiarami kapitalizmu i w gruncie rzeczy jesteśmy w jakimś takim kapitalistycznym matriksie, zasilamy swoim życiem system, tracąc z oczu to, co wartościowe.

Moja rozmówczyni zauważa więc ambiwalencję między byciem panią własnego czasu a byciem poddaną zewnętrznemu reżimowi „kapitalistycznego matriksu”.

Również Bartek (w39), którego praca ma mocno elastyczny charakter, uważa, że nie może o sobie powiedzieć, że jest panem swojego czasu. Stwierdza, że mamy do czynienia z „systemem niewolności”. Uważa, że prawdziwe są „te wszystkie historie o społeczeństwie, o nas, o kontrolowaniu samego siebie z zamiarem zrealizowania pewnej normatywności, poprawności, tego, że ktoś określił, ile masz na to czasu i kiedy jest deadline, kiedy można wniosek złożyć albo coś zrealizować”. Jak dodaje:

Ty niby to z siebie sam porządkujesz, ale faktycznie porządkuje to otoczenie, które akceptujesz, żeby tak to się odbywało, bo w innym momencie to ty z kimś innym, że tak powiem metaforycznie,

siedzisz i przypominasz, nie będąc fizycznie obok. Więc to są takie funkcje bycia zsocjalizowanym, czy też tak można też mierzyć i tak się mierzy w wielu kontekstach poprawną socjalizację czy nie, że ten uczeń potrafi przyjść na czas, punktualnie do szkoły, czy też nie i zrobić pracę domową na jutro, a nie na za trzy tygodnie albo w ogóle. Taka jest też normatywność i sankcjonowanie tej poprawności, że zyskuje ten, kto to zrobi zgodnie z tym, jaki czas był na to przewidziany. No i to się wdrukowuje, czyli stare historie też, takie ujarzmianie innych, są to po prostu historyjki prawdziwe. Więc powiedziałbym, że to jest takie naczynie wielogłowe, ten kontroler, wdrukowane w nas, ale bez takiej martyrologii, no bo my się sami z naszymi nawykami i propozycjami, roszczeniami wobec czasu innych, ugościliśmy w głowach u innych osób. To chyba jest taki system niewolności połączony. Żeby się przeciwstawiać, buntować, musiałbym to jakoś odrzucić, a chyba się godzę na te reguły, więc nie szukam żadnej utopii. Albo tak mocno jeszcze mi to nie doskwiera albo tak się zaadaptowałem do tego.

Rozmówca pod koniec przytoczonej wypowiedzi przyznaje, że zaadaptował się do funkcjonowania w ramach ogólnie narzucanych społecznych reżimów, a także że jest z nimi częściowo pogodzony.

5.4.1. Niezgoda na myślenie o czasie przez pryzmat pieniądza

Wśród moich rozmówców pojawiło się wiele wypowiedzi, wyrażających niezgodę na myślenie o czasie przez pryzmat pieniądza. Mikołaj (w34) uważa, że „w takim przekonaniu” – że czas to pieniądz – „żyje społeczeństwo i w taki sposób jest ułożone nasze życie”. On sam jednak stara się nie żyć w ten sposób i „nie przekuwać czasu na takie efekty, które mogą spowodować to, że stan mojego portfela jest większy”. „Staram się doprowadzić do takiego zdrowego balansu”, mówi, „żeby tych pieniędzy nie było mało, ale żeby nie robić wszystkiego po to, żeby zarabiać jak najwięcej”. Sądzi, że najważniejsze jest zachowanie zdrowego rozsądku, znalezienie czasu wolnego, żeby zorganizować swoje życie poza pracą. Podobnie Kinga (w22), podkreślając rolę balansu w życiu, zdecydowanie sprzeciwiła się metaforze, że czas to pieniądz, twierdząc, że są to „neoliberalne bajki”. Jak tłumaczy:

No to jest neoliberalne myślenie, które mnie denerwuje. Myślę, że są takie różne mity na ten temat, że tam, nie wiem, CEO wstają o czwartej, idą biegać, potem jedzą jakieś organiczne śniadanie i są produktywni przez cały ten czas, który mają w ciągu dnia. Myślę, że to są mity po prostu, jakieś bajki takie neoliberalne. Można osiągać sukces i nie poddawać się konwencjom, i nie pracować od ósmej do szesnastej, i nie wstawać wcześniej wcale. Wydaje mi się, że ważna jest właśnie ta higiena, w sensie, żeby się wyspać, żeby sobie pójść na spacer, żeby dobrze jeść, ale też żeby sobie nie przykręcać śruby z tym za bardzo, żeby mieć jakiś tam balans we wszystkim.

Podobnego zdania jest Anna (w55): „Bo to takie podejście, trochę tego wyścigu szczurów, że trzeba każdą chwilę wykorzystać w jakiś sposób efektywny, ja do tego tak nie podchodzę”. Uważa, że zamiast tego czas to „szansa jakaś na spędzenie różnego

rodzaju chwil”. Czas jest dla niej czymś, co upływa szybko, „w kontekście tego, jak szybko rosną moje dzieci, jak wiele chwil zmarnowałam, nie w pełni wykorzystałam. Czas wyznacza mi jakieś etapy w życiu. Jeden etap się kończy, następny się zaczyna i każdy coś nowego wnosi”.

Mateusz (w23) również kontestuje metaforę „czas to pieniądz”. Uważa, że to amerykańskie myślenie, które nie jest mu obce, ale nie podziela go. Rozmówca rozumie, że w dużej mierze „nasza gospodarka jest na tym oparta, ale na szczęście indywidualizm, który przyszedł razem z tym z Ameryki, pozwala mi też odrzucić ten model”. Badany cieszy się, że nie musi się wpisywać „w ten amerykański sposób myślenia o czasie”. Mateusz uważa również, że czasu nie da się kształtować, ponieważ musiałby on być jakąś plastyczną rzeczą. Zamiast tego po prostu uważa, że czas mija. Jak stwierdza: „Nie wynaleźliśmy jeszcze możliwości podróży w czasie, więc kształtowanie czasu jest czystym zabiegiem frazeologicznym, sposobem kulturowego określenia tego, jak chcemy żyć”. Mój rozmówca stara się szanować swój czas wolny i nie wpisywać się w „kulturę wyciskania czasu”. Nie pracuje w weekendy, ponieważ uważa, że „sobota i niedziela to jest świętość”. W trakcie rozmowy stwierdził, że większość Polaków uznałaby, że się objaja, ponieważ „mamy w Polsce taką kulturę zapierdalania, że najlepiej sześćdziesiąt godzin w tygodniu i pierwszy urlop po dwóch latach”. Podczas pobytu w Anglii zobaczył „jak zachodni, zamożny kraj potrafi mieć zdrowe podejście do pracy”. Poznał tam również Szweda, który pracował piętnaście godzin tygodniowo jako trener personalny i uważał, że pracował za dużo. Mateusz przyznaje, że jego podejście do czasu jest bliższe modelowi powolnego upływu czasu polichronicznego, o którym pisał Edward Hall i który dominuje w krajach azjatyckich i na południu Europy. „Tam czas sobie płynie, tam czas jest taki... mamy jakieś pory, tak, o, jest sobie wieczór, jest siesta, jest bardziej pora, jest lato, jest zima, jest coś, wszystko jest takie długoterminowe”. Jak tłumaczy:

Jak ja się spotykam z ludźmi, to potrafię spędzić z kimś siedem godzin i dla mnie to nie jest zupełnie nic dziwnego. Więc nie mam tego poczucia, że mi czasu brakuje, bo termin sam w sobie wydaje mi się trochę idiotyczny. Bo co to znaczy, że ci czasu brakuje? No to go sobie zrób. Mniej pracuj, przemodeluj swoje życie, żeby mieć swój czas, tak? Takie jest moje podejście.

Według Agaty (w25) metafora „czas to pieniądz” jest wykreowana przez to, „w jakim świecie żyjemy, przez naciski społeczne i poczucie, że ten czas jest tak mega ważny i trzeba go tak w stu procentach wykorzystać”. Moja rozmówczyni zauważa, że

w społeczeństwie napiętnowuje się ludzi, którzy nie wykorzystują czasu w sposób efektywny, nie tylko na pracę, ale również nie przeznaczają go na jakąś pasję czy hobby. Stygmatyzuje się ich jako osoby leniwe. Jak twierdzi badana:

To są takie naciski kulturowe, które wpływają na to, że my myślimy rzeczywiście, że ten czas jest taki mega istotny i to jest jak pieniądź. Żyjemy w takim środowisku, które wymaga od nas tego, żeby cały czas gonić tego króliczka i pędzić.

Również Tadeusz (w43) nie przelicza czasu na pieniądze, ponieważ, jak twierdzi, jest dużo rzeczy, które robi, a one same w sobie nie przynoszą żadnych pieniędzy. Uważa natomiast, że czas to kapitał społeczny, to budowanie relacji z innymi ludźmi:

Jak coś tam doczytam, tak, albo pójde i coś załatwię, albo porozmawiam z kimś, to nie jest to jakiś zysk, tak? Że pójde na spotkanie z jakimiś osobami, coś tam pogadam, jak one widzą jakiś problem, tak, no to gadam z nimi. To mi bezpośrednio nie przynosi żadnych pieniędzy. Pośrednio może kiedyś w przyszłości coś się jakoś tam uda. Bardziej może czas, bym powiedział, że czas to taki kapitał społeczny, haha. Ale w tym sensie, że wiesz, że no jakby robisz pewne rzeczy, się angażujesz, ale też dlatego, żeby budować jakieś tam relacje. To jest jakiś taki kapitał społeczny, tak, że ja buduję relacje z ludźmi. Więc może to jest taka siła napędowa.

Dla Kingi (w52) czas nie jest pieniądzem, ponieważ dużo ważniejsze są takie rzeczy jak relacje z ludźmi, udane życie rodzinne i uczuciowe, bycie szczęśliwym człowiekiem, zdrowie.

Bo jeżeli nie poświęcasz czasu na dbanie o siebie, czyli na przykład na siłownię, czy na przykład na posiłki, no to możesz mieć mnóstwo tych pieniędzy, bo pracujesz non stop i być na przykład mega schorowanym człowiekiem, ze słabym kręgosłupem, który nie jest w stanie podbiec dwustu metrów za autobusem.

Według Weroniki (w47) czas to wartość, dzięki której może się rozwijać. Stwierdza, że najważniejszy dla niej czas to taki, który może przeznaczyć na rozwój naukowy, artystyczny, czy też rozwój osobisty. Korzyścią z tak spędzonego czasu jest większa ilość połączeń między neuronami, „to, że masz szersze horyzonty, i większą wiedzę, i większe zrozumienie świata, i większą satysfakcję z życia”. Psychoterapeutka Magda (w31) stwierdziła, że czas to nie pieniądź, a „przestrzeń do życia”.

Z przeprowadzonych rozmów wynika, że dla wielu badanych ważniejsze są inne wartości związane z czasem, niż pieniądź. Powyższe wypowiedzi pokazują, że czas może być rozumiany przez pryzmat budowania relacji międzyludzkich, dbania o zdrowie, poświęcanie czasu rodzinie, utrzymywania balansu między czasem pracy a czasem wolnym, przechodzenia kolejnych etapów w życiu. W wielu sytuacjach badani podejmują wręcz próby nieposłuszeństwa wobec dominującego dyskursu i wypracowują

formy oporu wobec stosunków władzy, które prezentuję w następnych podrozdziałach. Zmagając się z uciskiem reżimów czasowych, często podejmują też opór przeciwko dominującym, restrykcyjnym i narzucanym im rytmom czasu pracy (Huebener 2015: 19).

5.4.2. Gwiazdkowanie i udawane spotkania

W kwestionariuszu znalazły się dwa pytania dotyczące przeciwstawiania się doświadczanej opresji czasowej i radzenia sobie z ubóstwem czasu (8. w sekcji „Praca” i 4. w sekcji „Czas systemowy”). Okazało się, że opór, stawiany przez badanych różnym mechanizmom kontroli czasu pracy, przejawia się w drobnych kulturowych praktykach, sprzyjających pozyskaniu większej ilości czasu dla siebie. Praktyki te przybierają swoisty charakter gry o czas, którą rozmówcy podejmują dążąc do odzyskania choćby namiastki poczucia wolności i możliwości decydowania o swoim życiu. W procesie tym kształtowane są pewne strategie, które pozwalają nieco osłabić ucisk reżimów czasowych.

Pierwszym z takich sposobów jest tzw. „gwiazdkowanie”, o którym opowiedział Piotr (w2), pracujący w *call center*. Gwiazdkowanie to grupowa strategia (przekazywana nowym pracownikom przez ich doświadczonych kolegów z pracy), która służy spowolnieniu narzucanego przez pracodawcę tempa pracy. Pozwala ona zaoszczędzić pracownikom przeprowadzającym rozmowy telefoniczne z klientami 15 sekund między połączeniami telefonicznymi. Jak opowiedział mój rozmówca:

Najprostszym oszukiwaniem jest „gwiazdkowanie”. My nie odbieramy fizycznie telefonów, one się same automatycznie łączą. Póki rozmawiasz, to ci kolejne połączenie telefoniczne nie wpadnie. Natomiast są osoby, które przedłużają to, że mają połączenie, bo wciskają na telefonie gwiazdkę, pojawia się sygnał jakby łączenia z pseudo numerem telefonu i tak wciskają co chwila, jakby dzwonili do kogoś, gdzie faktycznie nikt do nikogo nie dzwonił, ale telefon jest zajęty, więc połączenie od klienta nie wpadnie, oni w tym czasie rozmawiają z kimś, robią coś prywatnego. Tylko oczywiście muszą być przy komputerze, żeby wciskać cały czas. Rozmawiają z kimś obok i w tym czasie wciskają te gwiazdki. To jest też sposób na to, żeby się nie miało rozmowy po sekundzie kolejnej. Można wtedy odetchnąć między telefonami. Kolega kiedyś powiedział, że mu żal młodych pracowników, którzy o tym nie wiedzą i po sekundzie pojawia im się kolejna rozmowa. Ale mam też taką anegdotę, jak młody lider, który jeszcze niedawno był doradcą mówi do kolegi, „nie gwiazdkuj!” – w sensie: nie wciskaj tej gwiazdki, żeby nie było rozmowy dalej, bo telefon jest zajęty. A ta osoba patrzy na tego młodego lidera i mówi: „sam mnie tego nauczyłeś”. Więc tak, przekazuje się taką wiedzę w jaki sposób oszukiwać.

Ponadto u Piotra (w2) w pracy przerwy służbowe są wykorzystywane przez pracowników w celach, jakie normalnie powinny być realizowane w trakcie przerw prywatnych. Pracownicy pomagają sobie nawzajem w realizacji tej praktyki.

Jak opowiada Piotr:

Oprócz przerwy prywatnej są również inne przerwy, przerwa służbowa i przerwa na szefa, jak się również je kliknie, to wówczas też nie wpadają połączenia. Na szefa to jest spotkanie, służbowa no to masz jakąś sprawę do załatwienia, to może być awaria systemu na przykład i musisz się przelogować na komputerze, to może być na przykład jakiś mail, pilna sprawa, która wymaga tego, żeby się wycofać, przerwać pracę, oczywiście ludzie oszukują. Zamiast przerwy prywatnej wykorzystują służbową. Traktują to jak przerwę prywatną, po prostu idą coś zjeść, idą do toalety, idą na papierosa, do sklepu, to samo, co na przerwie prywatnej, czy po prostu idą sobie pogadać z kimś, bo też tak bywa. To jest jakby przerwa prywatna zrobiona ze służbowej, nie? Żeby ktoś sprawdził, że ty robisz coś innego na służbowej, no to ktoś na przykład z przełożonych musi cię przyłapać. Inną kwestią jest na przykład to, że nie powinniśmy wychodzić na przerwę służbową przed końcem pracy, no ale niektórzy tak robią, niektórzy chodzą na służbowe przed końcem pracy i wychodzą z pracy przed końcem, bo akurat tak mają autobus, wtedy proszą osobę zaufaną, aby wylogowała ich z komputera. Ludzie tak sobie pomagają.

Pracownicy dzwonią też do siebie wewnątrz.

W trakcie nocki, kiedy nie ma tej kontroli lidera, od dwudziestej drugiej do szóstej rano, jak pracują dwie osoby, to mogą mieć przerwę w ten sposób, że dzwonią do siebie nawzajem, nawet jeśli siedzą obok siebie, nie ważne, po prostu dzwonimy do siebie wewnątrz. I jak jest połączenie telefoniczne między nami, to nie wpada nam kolejne od klientów.

Relacjonowane przez Piotra gry o czas pracowników call center przyjmują formę udawanych rozmów telefonicznych i przerw służbowych. O podobnych praktykach pisała również Wajcman (2018: 13) w *The Digital Architecture of Time Management*, zauważając, że ludzie wpisują do swoich kalendarzy online (widocznych dla innych współpracowników) udawane spotkania, aby znaleźć czas dla siebie. Jest to gra, w którą wkładają dużo wysiłku (i czasu) po to, aby udawane spotkania wyglądały realistycznie. Technikę tę określa się również jako „defensywne planowanie” [ang. *defensive scheduling*] (Palen 1999). Ranga planowanych spotkań jest tak wysoka, że samo w sobie planowanie udawanych spotkań bywa praktyką służącą temu, żeby trochę zaoszczędzić czas.

5.4.3. Przerwa na papierosa

Pracownicy korporacji jako sposób przeciwstawienia się opresji czasowej często wymieniają przerwę na papierosa. Krzysztof (w15) opowiedział, że w firmie, w której pracował, „wychodziło się, na przykład na papierosa, żeby ugrać ten czas, pogadać, się socjalizować czy w ogóle, na przykład ci, co nie palili, też wychodzili na papierosa, żeby właśnie ugrać ten czas”. Osobą niepalącą, wychodzącą z palaczami na przerwę, jest chociażby Aleksander (w10). Robi sobie w ten sposób krótką przerwę, „dla

przewietrzenia się”. Również Patryk (w9) wspomniał o koledze z pracy, który nieustannie wychodzi zapalić: „wychodzi na trzy fajki w ciągu godziny, ale to jest pracownik, który ma już doświadczenie, więc jak trzeba coś zrobić, to robi”. Kinga (w22), gdy jeszcze pracowała „w korpo”, to miała kolegę, „który nie lubił tej pracy i on chodził na papierosa często i to było widać, że to jest właśnie spowodowane tym, że on się tam męczył, nudził się, taki był raczej niespokojny i taki bardziej kreatywny i ta praca widać, że go tam ograniczała mocno”. Za to Olga (w11), która jest liderem zespołu w korporacji i jest odpowiedzialna za zliczanie czasu pracy swoich podopiecznych, opowiada, że nie jest w stanie rozliczać czasu osób często palących papierosy:

Są osoby, które muszą wychodzić na papierosa. Niektóre osoby dużo palą, i wiesz te osoby raz na godzinę, nawet więcej, jakby wychodzą. Ja, znaczy, ja tego nie pilnuję, ogólnie nie rozliczam, ile kto był, to już naprawdę można by było świra dostać. Tylko, jeżeli jest praca zrobiona, to wtedy tak, jeżeli coś jest pilnego, sorry, nie idziemy na fajkę, nie pójdziecie na fajkę, nie pijecie kawy, też tak samo.

Natomiast Karolina (w30) zaczęła wręcz martwić się, że odkąd jest bardzo zapracowana, zaczęła więcej palić, po to „żeby usiąść na tyłku i żeby sobie odpocząć”. „Przecież nie posiedzę tak o, żeby odpocząć”, przyznaje, „bo wtedy mam poczucie marnowania czasu”. Badana zauważyła, że gdy ma trudniejszy dzień i jest bardzo zmęczona, „to ja na tej fajce jestem co chwilę i to mi daje wrażenie, że jednak coś robię. Bo palenie fajki to też przecież jest robienie czegoś”. Papierosy służą respondentce jako przerwa od pracy w momencie, kiedy ilość obowiązków ją przytłacza, a ona sama nie potrafi pozwolić sobie na właściwy odpoczynek. Jednak dla niektórych strategia związana z częstym, ale krótkim wychodzeniem z budynku firmy to za mało. Piotr, który pracuje jako tester, opowiedział, że największą, jak to oceniająco określił, „patologią”, którą widział, był „koleś, który miał w pracy jakby rozpiętą kurtkę na wieszaku, więc zawsze mógł powiedzieć, że on jest w pracy tylko akurat wyszedł, no bo przecież jego kurtka wisi”. Praktyka, o której opowiedział Piotr nie jest jednak tak częsta jak wychodzenie na papierosa (choćby wyłącznie w celach towarzyskich).

5.4.4. Czytanie książek

Kolejną formą oporu wobec czasowych stosunków władzy jest czytanie książek w czasie, który zgodnie z kapitalistyczną logiką należy do pracodawców. Piotr (w2), mówiąc o na nocnych zmianach w *call center*, gdzie niewiele się dzieje, przyznaje:

„czytałem książkę, zamiast wiesz, gapić się na monitor, oni też tam mówili, «to czytaj procedury», nie? Wolałem czytać własne rzeczy”. Również wypowiedź Patryka (w9) sugeruje, że czytanie książek może być formą oporu, łamiącą nadrzędne zasady spędzania czasu w pracy:

Jak nie ma do roboty, to nie pozwalają czytać książek. Raz miałem w pracy książkę, ale tam zaraz zwrócili uwagę, że „ojej, jesteś w pracy, a nie w domu”. No nikt tam z książkami nie przychodzi, nie? Także książek nie pozwalają mi czytać, ale za to pozwalają patrzeć się w telefon, pić kawę i plotkować. Jeśli jest taki kompletny marazm, że się nic nie dzieje, a czasami może być tak, że w tym teamie osoby, które siedzą na listach, mają bardzo dużo pracy, ale osoba, która w tym momencie robi płatności, nie ma pracy w ogóle. No i potem wychodzą na kawę czy na herbatę do kuchni, wiesz, trzy razy na godzinę, żeby dojść do kuchni, no to tam dwie, trzy minuty, postać, jeszcze z kimś pogadać, i tak z piętnaście minut mija. W momencie gdy nie ma akurat zadania dla ciebie, no to trzeba sobie jakoś czas zorganizować, no to ludzie się tak kręcą.

Patryk dostrzega paradoks w tym, że nikt nie ma pretensji, kiedy czas jest marnowany poprzez picie kawy, plotki, a nawet przeglądanie treści w telefonie. Większość tego typu form marnowania czasu jest akceptowalna. Natomiast czytanie w pracy książek jest zabronione, choć z perspektywy Patryka nie stanowi marnowania czasu. Jeszcze gorsze od marnowania czasu jest robienie czegoś, co ma sens, ale nie służy interesowi pracodawcy, ponieważ nie tylko nie przyczynia się do budowania kapitału firmy (tak samo zresztą jak marnowanie czasu poprzez korzystanie z telefonu), ale wręcz napędza czas sensem istotniejszym i bogatszym od samej pracy. Pracodawcy tolerują jałowe sposoby marnowania czasu w pracy, takie jak korzystanie z telefonu i palenie papierosów. Nie tolerują za to twórczych sposobów spędzania czasu, takich jak czytanie książek. Być może boją się, że pracownik poświęcający czas na twórcze i rozwijające zajęcia zupełnie przestanie wierzyć w sens pracy i przestanie poświęcać jej uwagę. Czytanie książek jest więc działaniem na przekór woli pracodawcy, praktyką stawiania oporu bezsensownemu sposobowi spędzania czasu w pracy.

5.4.5. Odwetowe odwlekanie snu

Choć wielu rozmówców wykazało się wysoką świadomością konieczności dbania o czas snu, to wśród respondentów pojawiły się przypadki praktyki określanej jako „odwetowa prokrastynacja snu” [ang. *revenge bedtime procrastination*] (Liang 2020). Jest to zjawisko, które polega na marnowaniu czasu wieczorem, aby zemścić się za ten, którego pozbawiono nas w ciągu dnia (Sun 2021). Stosują ją osoby, które chcą „mieć coś z życia”, ponieważ w ciągu dnia z trudem znajdują dla siebie czas wolny od obowiązków, dzieci, pracy

czy partnera. Karolina (w30), która w ciągu dnia nie ma ani chwili dla siebie, czasami zwleka z pójściem spać, żeby skorzystać z czasu, w którym „w końcu nie ma nic już do zrobienia i załatwienia”. Dla Karoliny noc jest czasem niezakłóconym, czasem tylko dla niej, kiedy można poświęcić się wyłącznie własnym zainteresowaniom. Jak sama przyznaje:

Nie chce mi się kończyć dnia, bo mogłabym iść spać o tej dwudziestej trzeciej czy czwartej, ale wtedy mam poczucie, że już w ogóle niczego nie zrobiłam przyjemnego dla siebie, bo obudzę się rano i znowu zacznie się cały zegar na nowo, nie? I wyliczanka co, kiedy, o której godzinie.

Za to Mateusz (w23) ma „czas zupełnie dla siebie” po tym, jak jego dziewczyna pójdzie spać około dwudziestej trzeciej trzydzieści. „(...) tak do trzeciej, czwartej, jak mi się chce (...), siedzę, najczęściej sobie w coś gram albo coś sobie oglądam. Jestem wielkim fanem marnotrawienia czasu na YouTube’ie, więc są różne strony jak na przykład «tvgrzy». Więc najczęściej robię to w tym czasie w nocy”. Spędzanie nocy przed ekranami cyfrowych nośników ma w sobie, jak twierdzi Anna Eube (2021), coś wyzwalającego. Czas ten stanowi substytut wolności, niwelujący poczucie ubóstwa czasu. Podejście Tadeusza (w43) jest przykładem na to, jak poprzez niespanie jednostki nadają swojemu życiu namiastkę poczucia wolności. Badany zaczyna czuć się wolny dopiero po godzinie dwudziestej drugiej, a nawet dwudziestej trzeciej, kiedy wszyscy domownicy pójną już spać. „Noc”, mówi, „to taki czas wolny, że mogę sobie po prostu tak usiąść, coś porobić dla siebie, coś poczytać na przykład, pomyśleć o czymś”. Tadeusz odwleka swój czas snu, ponieważ nawet po pracy (czyli od siedemnastej trzydzieści) jest on pozbawiony czasu wolnego...

... bo to się pędzi do domu, trzeba zrobić jakieś zakupy, posprzątać i tak dalej, z dzieckiem pójść na plac zabaw, choć to ostatnie to nie jest jakiś tam uporczywy obowiązek, ale robienie zakupów, myślenie o jedzeniu, no to już jakbym mógł to bym tego nie chciał robić.

Mój rozmówca zauważa jednak, że nieprzesypianie części nocy staje się już coraz bardziej ponad jego siły: „Czasem coś robię i siedzę do trzeciej w nocy, ale po prostu to już jest takie... po prostu nie jestem w stanie tak się forsować”. Nadrabianie czasu wolnego w nocy jest coraz rzadziej praktykowane przez Tadeusza z uwagi na negatywne efekty zdrowotne takiego działania.

Ciekawą perspektywę przedstawiła Aleksandra (w28), pracująca na stanowisku młodszej bibliotekarki. Aleksandra wręcz chciałaby przyzwycząić swój organizm do mniejszej ilości snu. Mojej rozmówczyni na co dzień brakuje czasu z powodu zmęczenia

pracą. Jej zadania służbowe polegają na ciągłym „bieganiu po całym budynku”, noszeniu przez kilka pięter „bezsensownych papierków”. W miejscu, w którym pracuje, nie funkcjonuje elektroniczny obieg dokumentów. Dlatego z każdym „świstkiem” musi się udać osobiście do co najmniej czterech miejsc rozlokowanych na różnych piętrach budynku. W efekcie jest tak bardzo zmęczona ciągłym noszeniem dokumentów, że po pracy brakuje jej sił, żeby gdzieś jeszcze wyjść, choć bardzo chciałaby poświęcać wieczory na spotkania literackie i życie kulturalne, naukę języków obcych i samokształcenie. Zamiast tego chodzi spać o godzinie 22. Jeśli zdarzy jej się gdzieś wyjść, to tylko raz w tygodniu, ponieważ „potem musi to odespać na drugi dzień”. Aleksandra nie jest w stanie skrócić swojego czasu pracy, dlatego, aby móc korzystać z czasu wolnego wieczorem, pragnie przystosować swoje ciało do mniejszej ilości snu: „Jak się mój organizm przyzwyczai mniej spać, to wtedy będę mogła działać”. Aleksandra myśli więc o odebraniu samej sobie pewnej części czasu snu, aby mieć więcej możliwości podejmowania aktywności innych niż praca.

5.4.7. Drzemka

Ostatnią formą oporu, która może świadczyć o niesubordynacji jednostki, jest dodatkowy sen w postaci drzemki. Drzemkę można interpretować jako aktywną formę oporu psychologicznego przed koniecznością ciągłego kontrolowania sytuacji (Baxter, Kroll-Smith 2005). Sen w postaci drzemki jest odzyskiwanym dobrem, zazwyczaj odbieranym moim rozmówcom przez wycieńczającą pracę. Ta forma oporu jest zazwyczaj praktykowana przez osoby pracujące zdalnie, co może świadczyć o ich uprzywilejowanej pozycji względem osób pracujących w biurze na etatach. Warto w tym miejscu przywołać szczególnie ciekawy przykład Krzysztofa (w15), który zanim został przedsiębiorcą pracującym w ciągu dnia w różnych przestrzeniach (w tym w domu), pracował wcześniej w biurze. Miał tam własny gabinet, w którym znajdowała się kanapa. Mój rozmówca (który jest bardzo wysoki) poprosił przełożonego o wymianę kanapy na większą, tłumacząc, że potrzebuje mebla, na którym będzie w stanie się położyć i odbyć popołudniową drzemkę. Swoją potrzebę zakomunikował otwarcie, jednak nie spotkała się ona ze zrozumieniem przełożonego. Krzysztof zaproponował nawet, że przedstawi wyniki badań naukowych, które udowadniają pozytywne oddziaływanie drzemek na

wzrost efektywności w pracy. Mój rozmówca przyznał mi, że nie pracował zbyt długo w firmie, która nie spełniła jego oczekiwań względem kanapy. Za to Łukasz (w24) określił drzemanie w ciągu dnia jako *guilty pleasure* (przyjemność, która wzbudza poczucie winy). Przyznał, że odczuwa wielką satysfakcję, „że, och, udało się właśnie nic nie robić, tylko się wylegiwać i było super”. Również Tomasz (w36) lubi około czternastej wyłączyć komputer i godzinę poleżeć. Potrzebuje tego choćby po to, żeby oderwać wzrok od komputera i „wyłączyć mózg od takich poważnych rzeczy”. Jeśli jest to możliwe, stara się przynajmniej raz dziennie przez pewien czas „wyłączyć się” i o niczym nie myśleć. Natomiast Mari (w37) chciałaby czasem zrobić sobie drzemkę w ciągu dnia i nie musieć pamiętać, że coś nie zostanie zrobione, jeżeli będzie spała. Jak wyjawia: „W pracy nauczyłam się od moich tajwańskich kolegów drzemania na stole. Głowa w dół i kima na dwadzieścia minut”. Mari przyznaje, że brakuje jej lenistwa. Kiedy była młodsza, lubiła się lenić, teraz jednak brakuje jej na to czasu: „Jak nie miałam dziecka, to tyle czasu przebiegnałam na nic nierobieniu. Brakuje mi tego, żeby sobie przepieprzać czas”.

Moi rozmówcy podlegają różnym formom zniewolenia i nadzoru ich czasu, takim jak korporacyjne reżimy czasu pracy i techniki samowyzysku. Jednocześnie podejmują próby oporu, w różnym stopniu sprzeciwiając się opartym na czasie formom ucisku. W celu wytwarzania uległych, pracowitych i odpowiedzialnych pracowników stosuje się monitoring cyfrowy i inne techniki przymusu, związane z cyfrowym taylorizmem czy kapitalizmem kognitywnym, a także z technikami samowyzysku praktykowanymi przez samozatrudnionych z obawy o własną efektywność i produktywność. Przeprowadzone rozmowy pokazały, że badani podejmują swego rodzaju „gry o czas”, przybierające postać drobnych form oporu. Tzw. „gwiazdkowanie”, udawane spotkania, przerwa na papierosa, czytanie książek, odwetowe odwlekanie snu i drzemka to sposoby wzmocnienia niezależności temporalnej jednostek znajdujących się w relacji podległości do swoich pracodawców lub klientów i zajmujących relatywne niskie miejsce w hierarchii czasowej. Jednak wymienione zjawiska nie są praktykami mogącymi doprowadzić do głębokich zmian w sytuacji pracowników i wyzwolenia ich czasu od coraz bardziej zaawansowanych technologicznie i psychologicznie form nadzoru.

Rozdział 6. Kulturowe praktyki zarządzania czasem nauczone w ramach szkoleń

Kapitalistyczna idea zarządzania czasem ze świata ceglanych manufaktur zaczęła docierać do coraz szerszych kręgów społecznych, niezwiązanych bezpośrednio z produkcją towarów. Stała się ważną częścią treści warsztatów rozwoju osobistego (mentoringu, coachingu, treningu mentalnego etc.). Myśl o tym, że czasem należy zarządzać za pomocą szkoleń i warsztatów stała się fenomenem o charakterze społeczno-kulturowym i ekonomiczno-politycznym, który w XXI wieku rozprzestrzenił się na niemal wszystkie inne sfery życia, w tym prywatną. Temat planowania i zarządzania czasem nieustannie powraca w nowych dyskusjach dotyczących „wypalenia zawodowego”, problemu stresu, elastycznych form pracy, itp. Moim zdaniem, warsztaty rozwoju osobistego stały się jednym z ciekawszych badawczo zjawisk kulturowych, których funkcją jest reprodukcja neoliberalnej logiki, wedle której należy m.in. zarządzać czasem lub też zarządzać sobą w czasie. Różnice pomiędzy tymi dwoma wyrażeniami zostaną omówione w tym rozdziale.

Ta część dysertacji została napisana na podstawie danych uzyskanych za pomocą obserwacji uczestniczącej (Gans 1999), zastosowanej w trakcie trzech odrębnych szkoleń z zakresu zarządzania czasem, prowadzonych w dużych polskich miastach przez trenerów rozwoju osobistego reprezentujących trzy różne firmy szkoleniowo-doradcze (o czym szczegółowiej wspominałam w rozdziale trzecim). Obok własnych obserwacji, przywołuję też wypowiedzi uzyskane w trakcie wywiadów pogłębionych.

W trakcie badań zwracałam uwagę na trzy kwestie. Po pierwsze interesowało mnie jakiego rodzaju dyskursem posługują się trenerzy tego typu szkoleń. Przekazywane w trakcie warsztatów treści są nasiąknięte znaczeniami, które wpływają na sposób myślenia o czasie przez jednostki. Zadałam sobie pytanie: jakie wartości są przywoływane przez trenerów w trakcie szkoleń? Po drugie, chciałam dowiedzieć się za pomocą jakich narzędzi kształtowana jest percepcja, rozumienie i postrzeganie czasu. W tym celu przyjrzałam się prezentowanym w trakcie szkoleń technikom, takim jak macierz Eisenhowera, zasada Pareta, prawo Parkinsona, krzywa wydajności i Pomodoro, które określam nie tylko kulturowymi praktykami zarządzania czasem, ale wręcz

neoliberalnymi reżimami czasu (Pickering 2004; Sabelis 2007). Trzecim obiektem zainteresowania były reakcje uczestników na prezentowane w trakcie szkoleń treści. Przyglądałam się temu, czy neoliberalne praktyki zarządzania czasem były przez nich bezkrytycznie przyjmowane? Czy dążyli do stanu, w którym byliby wyposażeni m.in. w umiejętność zarządzania sobą w czasie? Czy nauczane techniki były dla nich przekonujące? Czy chcieli stosować je w swoim życiu?

Zanim przejdę do próby odpowiedzi na te pytania, warto podkreślić znaczny wpływ podręczników na reprodukcję treści powtarzanych obecnie przez trenerów. Pierwszą książkę skierowaną do menadżerów i poświęconą sztuce zarządzania czasem napisał James McCay (1959). Jacek Gądecki (2017) zauważył, że sam termin „zarządzanie czasem” spopularyzował Alec Mackenzie, amerykański specjalista od organizacji za sprawą publikacji *The Time Trap*, wydanej w 1972 roku. Jednak dopiero w latach 90. XX wieku na gruncie amerykańskim, wraz z kulturą rosnącej produktywności, nastąpił zauważalny wzrost popularności poradników samopomocowych (Adam i in., 2002: 1–2). Od tego czasu ukazała się pokaźna liczba publikacji, które przyczyniły się do rozwoju obszaru wiedzy mającej pomóc jednostkom lepiej wykorzystać dostępny im czas. Wśród nich najbardziej znani (również na polskim rynku) to: Lothar Seiwert – *Zarządzanie czasem. Bądź Panem własnego czasu* (1998)⁶³, Stephen Covey – autor bestsellera *7 nawyków skutecznego działania* (2006), oraz Brian Tracy – *Zarządzanie czasem* (2014). Wśród polskich autorów produkujących tego rodzaju treści warto wymienić Iwonę Kubis (2008) i Aleksandrę Budzyńską (2017). Gądecki (2017) wskazuje, że autorzy poradników o zarządzaniu czasem często rozpoczynają książkę od filozoficzno-motywacyjnego cytatu lub też bardziej abstrakcyjnej przypowieści o czasie, takiej jak popularna w latach 90. historia o wypełnianiu słoja piaskiem i kamieniami (znanej jako *the pickle jar theory*). Następnie w kolejnych rozdziałach, krok po kroku, proponują swoim czytelnikom różnego rodzaju techniki, narzędzia i sposoby, pozwalające lepiej zarządzać czasem, ustalać priorytety, delegować oraz standaryzować pracę (Sabelis 2001: 389–390). Według autorów poradników należy traktować czas jako zasób, który powinien

⁶³ Według Seiwerta (1998: 14): „Zarządzanie czasem jest konsekwentnym i zorientowanym na cel stosowaniem w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystany sensownie i optymalnie”.

zostać oddany do użytku i zoptymalizowany, zgodnie z zasadą: czas to pieniądz (Gądecki 2017).

Patrząc na poradniki o zarządzaniu czasem z perspektywy ich czytelników, warto wspomnieć, że przez moich rozmówców były zazwyczaj postrzegane jako coś nie do końca poważnego. Mateuszowi (w48), prezesowi swojej własnej fundacji, zarządzanie czasem kojarzy się wręcz z „nieco infantylnymi poradnikami, które są napisane dla osób, które nie potrafią sobie zarządzać tym czasem”. Natomiast Tadeusz (w43), który również prowadzi fundację, czyta takie podręczniki. Postrzega to jednak jako coś wstydlivego:

Czasami czytam o różnych takich wiesz, technikach zarządzania czasem albo w jaki sposób zarządzać po prostu swoimi zadaniami, żeby to było efektywne. Czasami czytam takie rzeczy, które może wstyd trochę o tym mówić. Bo są jakieś takie poradniki, ostatecznie uważam, że są dość głupawe. Ale po prostu jakoś tam staram się myśleć o tym w jaki sposób to jakoś... sobie uporządzić, rozplanować zadania do możliwości, które mam. Jakby dopasowanie, wciśnięcie tych wszystkich fiszek do kalendarza po prostu. Ułożenie, takie puzzle trochę. No czasami zerkam właśnie na takie poradniki, czy też właśnie, czy w sieci, czy w jakiejś bibliotece, po prostu, o zarządzaniu czasem, bo jakoś tam staram się przeglądać, czytać, patrzeć, inspirować się czymś. Było takie szkolenie, ale się śmiałem, że nie mam na nie czasu na nie iść.

O popularności tego typu treści w Polsce świadczy marka Pani Swojego Czasu. Jej założycielka – Aleksandra Budzyńska (2017) – prezentuje porady z zakresu samorozwoju i planowania czasu za pośrednictwem YouTube’a, webinarów, bloga i podręczników. Tworzy także planery, takie jak *Planer Pełen Czasu*. Kreowany przez siebie przekaz i wizerunek kieruje głównie do kobiet, a zarządzanie czasem łączy z feminizmem⁶⁴. Mimo tak ogromnej popularności, warto zaznaczyć, że na obserwowanych szkoleniach, żaden trener czy też trenerka ani razu nie wspomnieli o Pani Swojego Czasu, z uwagi na ryzyko budowania pozycji konkurencji. Zamiast tego przytaczali liczne nazwiska amerykańskich autorów wspomnianych podręczników, którzy są zazwyczaj nieosiągalni dla uczestników szkoleń. Powoływanie się na zagranicznych specjalistów od zarządzania,

⁶⁴ Aż pięć moich rozmówczyń wspomniało o marce Pani Swojego Czasu. Kinga (w52) od niedawna ogląda Panią Swojego Czasu. „Jakaś inna tam koleżanka mi poleciła ją. I bardziej na razie oglądam ją tak, bo po prostu ma taką fajną energię, ale jeszcze nie byłam u niej na żadnym webinarze, czy czymś takim”. Również Karina (w54) w trakcie wywiadu wspomniała: „Nie zapisywałam się na żadne płatne szkolenie, ale... zaczęłam sobie trochę czytać w Internecie Panią Swojego Czasu. Ona dużo ma fajnych materiałów na temat zarządzania czasem, ma super te planery, no na pewno dużo wyciągnęłam z jej bloga”. Za to Anna (w55) nawet ma Planer Pełen Czasu: „i tam sobie sama wszystko rozpisuję, jak mi jest wygodnie. Kupiłam ten, tak Planer Pełen Czasu i zapisuję w nim wszystko co mam do zrobienia, więc nie zapominam tak często, bo zdarzało mi się, że się umawiałam na wizyty, ale nie zapisałam tego nigdzie i po prostu nagle telefon do mnie, że byłyśmy umówione na wizytę. Ale już na przykład artykułów tej autorki nie czytałam, a myślę, że bym mogła coś fajnego znaleźć, co by mi pomogło gospodarować tym czasem”.

rozwoju osobistego i psychologii sukcesu służy budowaniu własnego autorytetu w oparciu o pozytywne skojarzenia z amerykańskim neoliberalizmem kopiowanym na polskim podwórku.

Warto w tym miejscu przypomnieć obserwacje Elizabeth Dunn (2008), która na przykładzie sprywatyzowanego przedsiębiorstwa Alima, kupionego w 1992 roku przez amerykański koncern Gerber, pisała o początkach wprowadzania w Polsce neoliberalizmu. Nowi amerykańscy właściciele przedsiębiorstwa chcąc zainicjować zmiany w mentalności polskich pracowników, wysyłali amerykańskich ekspertów, którzy szkolili polskie kierownictwo. Używając technik dyscyplinarnych, firma chciała stworzyć nowy rodzaj osób i podmiotowości, przekształcić ludzi w „w elastycznych, zręcznych, samoregulujących się robotników” (Dunn 2008: 20). Oczekiwano, aby z socjalistycznych kierowników, stali się kapitalistycznymi menadżerami (Ibidem: 90–91). Dzięki prowadzonym kursom pracownicy Alima-Gerber mogli „dokonać przeobrażenia siebie” (Ibidem: 141). Dunn uważa, że sytuacja sprywatyzowanej fabryki bobofrutów rzuca światło na kwestię prywatyzacji i transformacji gospodarczej w Polsce (Ibidem: 19). Twierdzi, że „w Polsce po 1989 roku ogromnym zmianom podlegała *rządomyślność (governmentality)*” (Ibidem: 20). Przekształceniu uległy społeczne praktyki, które coraz częściej zaczęły przypominać formy charakterystyczne dla późnego kapitalizmu i neoliberalnej logiki. W procesie tej zmiany ogromną rolę odegrały nowe formy zarządzania, takie jak szkolenia z zarządzania czasem.

6.1. Zarządzanie czasem czy zarządzanie sobą w czasie?

Treści nauczane w trakcie szkoleń z zarządzania czasem są nasiąknięte znaczeniami, które wpływają na sposób myślenia i działania jednostek. Podczas kursów uczestnicy są instruowani, aby myśleć o wszystkim przez pryzmat czasu, co pozwoli im odpowiednio nim zarządzać lub „zarządzać sobą w czasie”. Należy jednak zaznaczyć subtelną różnicę między tymi dwoma pojęciami, które wskazują na nieco odmienne aspekty sprawnego funkcjonowania w czasie, które są jednak ze sobą powiązane (Tucholska 2009). Pierwszy dotyczy zarządzania czasem jako zasobem (idea znana z kapitalizmu), drugi zaś zarządzania samym sobą (mającym już znamiona neoliberalnej logiki).

W pierwszym z nich, a więc w idei zarządzania czasem, przebrzmiewa echo linearnego myślenia o czasie, które, niczym w XIX wiecznych fabrykach sprowadza się do planowania, systematycznego wykonywania zadań i osiągnięcia zamierzonych celów. W kapitalistycznej logice czas stanowi najważniejszy czynnik życia społecznego i główną ramę doświadczeń (Adam 1990). Pokłosiem tego rodzaju myślenia jest również często spotykane powiedzenie „Czas to pieniądź”. Zarządzające czasem jednostki dążą do przejęcia kontroli nad czasem i zarządzania tym ograniczonym zasobem. Myślenie o zarządzaniu czasem jest bliskie Szymonowi (w38), który pracuje dla amerykańskiej firmy. Rozmówca stwierdził, że „ogólnie rzecz biorąc zarządzanie czasem to jest planowanie wykorzystania czasu jako zasobu do osiągnięcia celów. Przy czym w planowaniu zawiera się to, że te cele są określone, no więc zarządzanie czasem byłoby po prostu traktowaniem czasu jako zasobu do osiągnięcia celu”. To, że czasem należy zarządzać stało się niekwestionowanym założeniem przenikającym współczesną zachodnią ekonomię, gospodarkę i kulturę (Adam, Whipp, Sabelis 2002: 14). W zgodzie z tego rodzaju kapitalistycznym rodzajem myślenia, uczestników szkoleń uczy się myśleć o czasie jako o danym nam „tu i teraz” kapitale, który warto starannie inwestować i racjonalnie gospodarować. Widać to na przykładzie ćwiczenia wykonywanego przez uczestników szkolenia prowadzonego przez trenerkę Renatę:

Wyobraź sobie, że masz otwarte konto w banku. Codziennie rano na Twój rachunek przelewana jest suma 86.400\$. Jest to kwota, z którą możesz zrobić co zechcesz. Jednak jeśli tego nie zrobisz konto zostaje wyzerowane. Pieniądze bezpowrotnie przepadają. I tak dzieje się każdego dnia. Każdy z nas ma taki bank. Nazywa się CZAS. Codziennie udziela Ci kredytu w wysokości 86400 sekund. Każdej nocy zabiera to, czego dobrze nie zainwestowałeś podczas dnia. Jeśli nie wykorzystasz swojego dziennego kredytu, będzie to tylko Twoją stratą. Dlatego musisz zainwestować tak, aby otrzymać jak najwięcej zdrowia, szczęścia i sukcesu!⁶⁵

Wykonywane w trakcie szkolenia ćwiczenie opiera się na założeniu, że czas jest dobrem ilościowym, które należy wykorzystywać jak najefektywniej. Co więcej, należy je również „kształtować” w taki sposób, aby związane z tym działania były tak bardzo skuteczne jak to tylko możliwe. Zawarta w ćwiczeniu wizja czasu sugeruje, że jest on nawet ważniejszy od pieniędzy, ponieważ nie można go kupić, zaoszczędzić, zmagazynować czy też pomnożyć. Upływa stale i nieodwołalnie, dlatego należy maksymalnie wykorzystać potencjał każdej sekundy. Krzysztof (w15) (uczestnik

⁶⁵ Trenerka wykorzystwała ćwiczenie dostępne z ogólnie za pośrednictwem Internetu materiałów.

szkolenia prowadzonego przez Renatę, który zgodził się na przeprowadzenie z nim wywiadu) uważa, że miarą życia jest efektywność, a także że czas to jedyny zasób, którego nikt nie będzie miał więcej niż dwadzieścia cztery godziny dziennie.

Wiem, że miarą życia jest efektywność i jeżeli chcesz coś osiągnąć, czy masz ambicje, powiedzmy, jakieś tam, a ja mam, to po prostu, tak, jak wszyscy, masz tylko dwadzieścia cztery godziny, więc od ciebie zależy, czy innych wyprzedzisz, czy osiągniesz więcej czy nie. Więc im więcej wpakujesz w te dwadzieścia cztery godziny, tym szybciej osiągniesz efekty. Wydaje mi się, że, żeby osiągnąć panowanie nad swoim czasem, trzeba najpierw osiągnąć sukces finansowy, a żeby osiągnąć sukces finansowy, trzeba bardzo dużo pracować. Dopóki jestem młody i mam bardzo dużo siły, to wołę przyłożyć dużo więcej czasu i wysiłku w to, żeby więcej pracować, żeby pozyskać środki, że jak już będę miał mniej sił, to będę po prostu musiał pracować mniej, bo zapracowałem na to wcześniej. To jest tak, że na przykład, nie wiem, ludzie idą na etat, pracują w urzędzie i niewiele robią, i później, kurwa, życie mi przeleciało, co ja robiłem w ogóle czterdzieści lat w tej samej firmie? No i w sumie mam kiepską emeryturę. A są ludzie, którzy po czterdziestce potrafią mieć, wiesz? Dziesięć mieszkań na wynajem, sami na to zapracowali i po prostu robią, co chcą, i odzyskują czasu i życie dla siebie, później pracują dalej, ale już w inny sposób, w bardziej komfortowy. Także, miarą życia jest efektywność, każdy ma dwadzieścia cztery godziny, to jest jedyne ograniczenie, to jest jedyny zasób, którego nikt z nas na tej planecie nie będzie miał więcej.

Jednak w trakcie szkoleń wątki kapitalistyczne mieszą się z neoliberalną logiką. Wedle neoliberalnej logiki należy wręcz zarządzać sobą w czasie, poprzez projektowanie konsekwencji i wybór działań, które jawią nam się jako najlepsze możliwości. Od jednostek wymaga się już nie zarządzania czasem, ale zarządzania sobą w czasie [ang. *self-management in time*]. Poprzez użycie zaimka zwrotnego „sobą” dokonuje się nacisk na samodzielność jednostek. Stephen Covey (2006) uważa, że przewodzenie samemu sobie w czasie należy do „czwartej generacji zarządzania”. Z ideą, żeby zarządzać sobą w czasie możemy się spotkać w podręcznikach samopomocowych, również u polskiej autorki Iwony Kubis (2008: 7), która twierdzi, że „można jedynie «zarządzać sobą w czasie» poprzez podejmowanie we właściwym czasie właściwych działań zmierzających do zamierzonego celu”. Sformułowanie „zarządzanie sobą w czasie” jest wynikiem forsowania nowego, neoliberalnego rodzaju imperializmu językowego, który przez wielu zostaje zinternalizowany. Wskazane dyskursywne przejawy neoliberalizmu, czyli retoryka zarządzania sobą w czasie zawiera idee często ochoczo aplikowane przez samych uczestników szkoleń.

Na wstępie każdego szkolenia trenerzy i trenerki podkreślają to, że czas jest nieuchwytną abstrakcją, którą tak naprawdę nie można zarządzać, ponieważ człowiek nie ma wpływu na sam czas. Jedyne, co można zrobić, to nauczyć się „zarządzania sobą w czasie”. Trenerka Renata określiła to w sposób następujący:

W ogóle nie ma czegoś takiego jak zarządzanie czasem. Czas jest nieuchwytny i ulotny. Czas jest czymś, co istnieje mimo wszystko, co oznacza, że tak naprawdę nie możemy nim zarządzać. To czym jesteśmy w stanie zarządzać, to sobą w czasie. Sprowadza się to do umiejętności zorganizowania się w taki sposób, żeby mieć poczucie, że wszystko zostało zrobione i że my z tym czasem czujemy się dobrze. Umiejętność ta wiąże się z pewnego rodzaju organizacją, która pozwala znaleźć przestrzeń i czas na te czynności, które chcesz mieć w swoim życiu.

Również na szkoleniu prowadzonym przez Mirosława, padło stwierdzenie, że można zarządzać tylko swoimi zadaniami w czasie. Oficjalna nazwa przedmiotu tego szkolenia – „Zarządzanie czasem czy zarządzanie sobą w czasie”, została przeze mnie wykorzystana jako tytuł niniejszego podrozdziału. Według trenera czas płynie w nieco szalony sposób, na który nie mamy wpływu. Jedynie, co możemy zrobić, to zdecydować o tym, jak spędzamy czas. Na innym szkoleniu prowadząca je Zofia zadała uczestnikom prowokacyjne pytanie: „kiedy mówisz, że nie masz na coś czasu, to na co masz czas?”. Tym samym zasugerowała, że często brak czasu jest dla nas pretekstem, żeby czegoś nie zrobić. „Mówienie, że brakuje nam czasu jest najlepszą wymówką ze wszystkiego”. Zofia uważa, że brak czasu jest wyimaginowany, „jest kwestią bardziej niezorganizowania aniżeli realnego braku czasu”. Gdy udaje jej się wprowadzić uczestników w pewną konsternację po chwili pyta wszystkich zgromadzonych w sali, jednocześnie używając pierwszej osoby liczby pojedynczej – „więc jak organizujesz swój czas?”. Podczas szkoleń wszyscy trenerzy podkreślali potrzebę indywidualnego zarządzania sobą w czasie i zachęcali uczestników do samodzielności w planowaniu i organizowaniu swoich zadań, „opanowaniu swojego czasu i pracy”.

Uczestnicy warsztatów byli przekonywani, że powinni w odpowiedni sposób planować własny czas. Osobista odpowiedzialność za siebie i swój czas to najbardziej podkreślana w trakcie szkoleń wartość, która ma na celu wzmocnić w nich poczucie „przedsiębiorczego ja” [ang. *enterprising self*] (Rose 1999). Neoliberalny typ etyki, wpajany w trakcie szkoleń, podkreśla potrzebę samoorganizacji, która polega na przejmowaniu przez jednostki odpowiedzialności za własne czyny, za swoje decyzje i działania (Mokrzan 2019: 25). Nauczane treści związane z zarządzaniem sobą w czasie to „technologie uodpowiedzialniania” (Ibidem 2019 :110), które przerzucają na uczestników ciężar odpowiedzialności za kontrolowanie samego siebie. Neoliberalny dyskurs szkoleniowy na temat samozarządzania w czasie ma za zadanie wpłynąć na indywidualne postrzeganie i doświadczanie czasu jako czegoś, co nie tyle można

kontrolować, ale co służy kontrolowaniu wszystkiego, łącznie z samym sobą.

W jaki sposób możemy wpływać na to, jak zarządzamy sobą w czasie? Służy do tego cały zestaw narzędzi i technik, które proponują trenerzy w trakcie szkoleń. Ich zadaniem jest ukształtowanie u kursantów nowego rodzaju podmiotowości. Jako neoliberalne praktyki kulturowe, są one niczym innym jak „praktykami ideologicznymi”, które jednak stają się „żywą rzeczywistością” (Ozimek 2016: 124). Za pomocą tych technik dyscyplinarnych uczestnicy szkoleń będą mogli, jak określiła to Dunn (2008: 141) „dokonać przeobrażenia siebie”, a więc realizować ideał odpowiedzialności za zarządzanie sobą w czasie. Techniki prezentowane w trakcie warsztatów to foucaultowskie praktyki rządzenia sobą, technologie siebie (Foucault 2000). To nowe, pośrednie metody „sterowania jednostkami i sprawowania nad nimi kontroli, nie ponosząc przy tym za jednostki żadnej odpowiedzialności” (Lemke 2001: 8), z uwagi na to że to jednostka sama została tą odpowiedzialnością obarczona.

6.2. Neoliberalne techniki umysłowe

Uczestnicy szkoleń są przekonywani, że będąc odpowiedzialni za własne czyny, w tym sukcesy i porażki, powinni planować własny czas korzystając z technik zarządzania czasem, sprawdzonych metod, które pomagają w stosownym i optymalnym wykorzystaniu czasu. Do najważniejszych zasad, praw i reguł określających, jak działać, aby lepiej wykorzystać własny czas należą: zasada Pareta, macierz Eisenhowera i prawo Parkinsona. Są to najszczególniej omawiane w trakcie szkoleń techniki umysłowe, których jawnym zadaniem jest wsparcie jednostek w realizacji celów, podejmowaniu decyzji i zwiększaniu efektywności pracy. Zostały zaprojektowane w odpowiedzi na frustrację spowodowaną niedoborem tego cennego „zasobu”, jakim jest czas w neoliberalnej logice. Wszystkie one kształtują neoliberalną czasowość w taki sposób, żeby była ona zorientowana na przyszłość (Binkley 2011) lub terażniejszość (Hardin 2014). Warto dokładnie przyjrzeć się oddziaływaniu tych najczęściej omawianych i najszerzej stosowanych technik zarządzania czasem.

6.2.1. Ekonomia czasu życia w zgodzie z zasadą Pareta 80/20

Na wszystkich szkoleniach, w których uczestniczyłam omawiano zasadę Pareta 80/20. Nazwa tej techniki powstała na cześć Vilfredo Pareto, włoskiego ekonomisty i socjologa. Ma ona stanowić prosty i szybki sposób, aby na co dzień rozumieć co jest ważne, a co nie. Zasada ta głosi, że 20 procent zużytego czasu odpowiada 80 procentom osiągniętych rezultatów. I odwrotnie 80 procent poświęconego na zadania czasu, odpowiada tylko 20 procentom naszej efektywności. Oznacza to również, że 80% czasu, który zazwyczaj spędzamy poświęcamy zazwyczaj mniej istotnym zadaniom, a tylko 20% poświęcamy tym najważniejszym. Uczestnicy szkoleń dowiadują się więc, że kluczem do sukcesu jest rozpoznać mniejszą część nakładów, która generuje większą część rezultatów. W stosowaniu tej techniki odradza się wykonywania nieefektywnych czynności. Proporcja 80/20 stanowi pewnego rodzaju wskazówkę jak nie marnować czasu, dbać o każdą jego drobinę oraz uczynić czas bardziej wydajnym. Reguła ta uczy jednostki ekonomizacji czasu życia, nakierowuje myślenie jednostek tak, żeby traktowały czas jako zasób.

Ale jak można realnie wprowadzać w życie zasadę Pareta? Chcąc zilustrować tę technikę trener Mirosław podał przykład związany z e-mailami. Jeśli otrzymujemy ich zbyt wiele powinniśmy odpowiadać tylko na najważniejsze 20% wiadomości, które otrzymujemy każdego dnia (zakładając, że to my decydujemy, która z otrzymywanych wiadomości jest najważniejsza). Według trenerki Zofii zasada ta ma przede wszystkim służyć wyrobieniu nawykowi selekcjonowania zadań, żeby nie tracić czasu na głupoty. „Takie uświadamianie, na przykład, jak wyglądają statystyki według metody Pareta bardzo działa na wyobraźnię, bo jeżeli na przykład dwadzieścia procent sprzedawców wykonuje osiemdziesiąt procent sprzedaży w jakiejś firmie, no to działa na wyobraźnię”. Za to Krzysztof (w15), uczestnik szkolenia prowadzonego przez Renatę, stwierdził, że na wzór zasady Pareta podobną ekonomię czasu stosuje w komunikacji.

Staram się raczej, żeby było zależne ode mnie, ile czasu spędzę na danym zadaniu, jeżeli mogę coś zoptymalizować, to optymalizuję. Zawsze powtarzam, że stosuję ekonomię czasu w komunikacji. Uważam, że w komunikacji z ludźmi lepiej jest być bezpośrednim, transparentnym i szczerym i powiedzieć komuś coś, co nawet brzmi niemilo, ale od razu wiadomo o co chodzi i nie marnuję czasu na konwenanse. W pracy miałem bardzo często z tym problem, bo byłem postrzegany jako terrorysta, gbur i tak dalej, bo po prostu przychodziłem i wymagałem od ludzi, ale dlatego, że wymagałem od siebie. Po prostu uważam, że efektywna komunikacja to podstawa.

Zasada Pareta 80/20 radzi ograniczyć ilość wykonywanych czynności, sprawiając tym samym wrażenie, że wychodzi naprzeciw potrzebie radzenia sobie z multitemporalnością, gdzie nadmiar bodźców i wielokrotnie zwiększony poziom obciążenia poznawczego nie sprzyja realizowaniu życiowych celów w sposób systematyczny i zaplanowany (Eriksen 2003; Rosa 2013). Trenerzy zalecają uczestnikom, aby stosowali tę technikę, jeśli chcą przeciwdziałać negatywnym efektom wielowątkowej temporalności społecznej. Tkwi w niej obietnica pomocy wobec nieustannie napływających danych, które jednostki muszą przetworzyć, przekonanie, że dzięki stosowaniu się do jej zasad możliwe jest funkcjonowanie we współczesnej kulturze pośpiechu, efektywności, niedoczasu i przepracowania. Zasada Pareta, która ma na celu zapewnić jednostkom indywidualną efektywność, staje się instrumentem przyczyniającym się do budowy neoliberalnej podmiotowości.

Przyglądając się temu jak uczestnicy na szkoleniu rozumieli tę technikę, warto zauważyć, że nie wszyscy z nich byli w stanie całkowicie zinternalizować przekazywane treści. Na szkoleniu prowadzonym przez trenera Mirosława dwie koleżanki z pracy – Patrycja i Lucyna, mówiąc niemal jednym głosem, zadeklarowały, że w ich pracy nie jest możliwe stosowanie zasady Pareta 80/20. Obie panie pracowały w administracji dużej przemysłowej korporacji, która swoją siedzibę ulokowała w mieście, w którym jest około 70 tysięcy mieszkańców. Każda z nich ma dzieci, męża, a także opiekuje się w domu zwierzętami. Z uwagi na znaczną odległość do rodzinnego miasta wyszły ze szkolenia pół godziny przed zakończeniem, obawiając się zakorkowanego wyjazdu z miasta w godzinach szczytu. Na szkolenie przyjechały odbywając prawie dwugodzinną podróż samochodem. Uczestnictwo w szkoleniu otrzymały jako prezent od pracodawcy, jednak nie były z niego specjalnie zadowolone z uwagi na męczący dojazd. Jeszcze przed oficjalnym rozpoczęciem szkolenia obie panie zaczęły rozmawiać ze sobą na temat szalonego tempa życia, które doświadczają. W zasadzie uczucie braku czasu i troska o jego odzyskanie było głównym powodem uczestnictwa w tego typu szkoleniach. Wydawać by się więc mogło, że również Lucyna i Patrycja szukają prób wyjścia z nieustannego pośpiechu, ciągłego przyspieszenia i frustracji wywołanej niedoborem czasu. Przyznały jednak, że na zajmowanych przez nie stanowiskach nie mają możliwości decydowania o swoim czasie i zadaniach w pracy. To nie one ustalają na

jakie czynności poświęcają swój czas pracy, lecz pracodawca, który ich zdaniem często narzuca im bezsensowne zadania. Obie ubolewały, że nie mają tak naprawdę możliwości zarządzać sobą w czasie. Jak ironicznie dodała Patrycja – jedyne co by mogły zrobić, to mniej pić, żeby rzadziej chodzić do toalety. Ponadto Lucyna w trakcie szkolenia przyznała, że dostaje w pracy „kociokwiku”, a także odczuwa niesamowitą presję maili. Nie może jednak ich zignorować (jak należało by zrobić zgodnie z zasadą Pareta). Zastosowanie neoliberalnych praktyk nauczanych w trakcie szkolenia z zarządzania czasem jest w sytuacji Patrycji i Lucyny w dużej mierze niemożliwe. Przypadek ten pokazuje jak treści dotyczące zarządzania czasem i zarządzania sobą w czasie przenikają również do osób, którym trudno je zinternalizować i połączyć z własnym doświadczeniem, ponieważ ich własna pozycja jest ograniczona hierarchiczną strukturą w miejscu pracy. Obserwując tę sytuację odniosłam wrażenie, że trener rozumiał zaprezentowany przez uczestniczki problem, jednak nie podjął wokół tego tematu żadnej dyskusji. Jego styl prowadzenia szkolenia polegał na prezentowaniu technik, a nie na ich dekonstruowaniu, ponieważ groziłoby to podważaniem zasadności jego pracy. Na żadnym ze szkoleń nie podejmowano więc pod rozwagę tego, że sposób spędzania czasu, czy też możliwość zarządzania sobą w czasie zależy w dużej mierze od wielu czynników: pozycji społecznej, statusu rodzinnego, miejsca urodzenia i zamieszkania, płci, rodzaju wykonywanej pracy i czasu poświęcanego opiece nad innymi. Zamiast tego reprodukcja tych samych treści na szkoleniach z zarządzania czasem prowadzi do obiektywizacji myślenia o czasie, które w rzeczywistości czerpie wzór z neoliberalnej logiki. Choć treści związane z zarządzaniem czasem nie powinny wydawać się czymś oczywistym, to neoliberalny dyskurs tworzy złudzenie, jakby idące z nim w parze wyobrażenia i wartości były odzwierciedleniem czasu „uniwersalnego”, neutralnego i powszechnego. Kształtowane w trakcie szkoleń praktyki i sposoby myślenia o czasie jawią się jako coś niepodlegającego dyskusji. Neoliberalne poczucie czasu wydaje się być niekwestionowaną normą i istotnym elementem współczesnego stylu życia.

Historia Patrycji i Lucyny pracujących w administracji przypomina przykład przywołany przez Sharma (2014). Kanadyjska badaczka opisała przypadek Claire, która była samodzielną trenerką specjalizującą się w psychologii biznesu. Jej głównym zadaniem zawodowym było pomaganie ludziom w utrzymywaniu równowagi,

planowaniu życia i zarządzaniu czasem. Claire „pomaga ludziom czuć się komfortowo we własnej skórze, aby wyeliminować dysfunkcyjne zachowanie, które zajmuje zbyt dużo czasu” (Sharma 2014: 31). Uczy ich inteligencji emocjonalnej. Pracuje z emocjami ludzi, aby sprostać rosnącym wymaganiom związanym z „ciaśniejszymi cyklami produkcji” [ang. *tighter cycles of productions*] (Sharma 2014: 31). Współcześnie z powodu przyspieszenia tempa życia jej klienci mają mniej czasu na pozorowane działania i odkładanie zadań (prokrastynacja). Według Claire, „inteligencja emocjonalna” dotyczy efektywnego wykorzystania czasu w określonych środowiskach pracy i określonych typach pracowników:

Kiedy skupiasz się na bezproduktywnych emocjach, tracisz fenomenalnie dużo czasu. Tracisz trzydzieści do czterdziestu procent swojego dnia. Jest tylko pewna ograniczona ilość czasu, a ty ją tracisz. Kiedy chcesz coś osiągnąć, nie możesz tracić czasu, więc próbuję pomóc moim klientom znaleźć ich własny głos i pewność siebie. Inteligencja emocjonalna nie jest umiejętnością niezbędną dla każdej osoby pracującej, ale dla tych osób, które mają cele związane z ich zatrudnieniem (Sharma 2014: 32).

Słowa trenerki odsłaniają powód, dla którego nie wszyscy są w stanie zinternalizować treści szkoleń⁶⁶. Claire współpracuje zazwyczaj z mężczyznami pełniące funkcje kierownicze – od menedżerów średniego szczebla aż do dyrektorów generalnych w różnych firmach w Ameryce Północnej. Jednak, gdy zaproszono ją do pracy w Indiach, okazało się, że nie radzi sobie z uczeniem jak zarządzać czasem w call center, w którym zatrudnionych jest trzy tysiące operatorów, którzy pracują tam dla pieniędzy, a więc, jak stwierdziła Claire, tak naprawdę nie potrzebują wiedzy o tym jak zarządzać czasem. Uważa ona, że wiedza, którą przekazuje jest zarezerwowana dla pracowników, których czas ma jakościowe znaczenie lub których zdolność produkcyjna nie jest mierzona w jednostkach czasu i nie jest zależna od ustalonej stawki godzinowej. Według Sharmy takie tłumaczenie subtelnie odzwierciadla sposób w jaki działa biopolityczna ekonomia czasu [ang. *biopolitical economy of time*].

6.2.2. Kształtowanie czasu za pomocą macierzy Eisenhowera

Czas puentylistyczny wraz z szeroką ofertą różnorodnych dóbr konsumpcyjnych i bogactwem modeli życia wzbudza pragnienie wykorzystania jak najwięcej dostępnych

⁶⁶ Mokrzan (2019: 133–134, 197, 382, 397) twierdzi, że osoby które w procesie coachingu nie są podatne na rządzenie sobą, w żargonie trenerskim są określane jako osoby o niskim stopniu „coachowalności” [ang. *coachability*].

w życiu możliwości. Frustracja, doskwierająca uczestnikom szkoleń z zarządzania czasem, jest spowodowana tym, że jakkolwiek by się nie starali, to nie są w stanie doświadczyć wszystkich dostępnych stylów życia, charakterystycznych dla multitemporalnej rzeczywistości opisanej w rozdziale trzecim. Będąc otoczeni nadmiarem informacji i bodźców mają ograniczone możliwości ich przetworzenia, uporządkowania i wykorzystania (Kopka 2012: 43). Życie w różnorodności oferowanych dóbr konsumpcyjnych i bogactwie modeli życia powoduje trudności w dokonywaniu wyborów życiowych celów, a także uniemożliwia ukończenie niemal każdego dłuższego zadania.

Macierz Eisenhowera, jedna z najbardziej znanych technik zarządzania czasem, sprawia wrażenie jakby wychodziła naprzeciw tym problemom. Technika ta swoją nazwę wzięła od byłego prezydenta USA Dwighta Eisenhowera, który w 1954 roku w przemówieniu podzielił swoją działalność na dwie kategorie: działania ważne i pilne. Korzystanie z macierzy Eisenhowera polega wprawdzie na wypisaniu listy wszystkich czynności, które planowaliśmy wykonać zarówno w krótkiej, jak i w dłuższej perspektywie czasowej. Następnie czynności z listy należy zaklasyfikować i zorganizować względem czterech kategorii macierzy, zapisanych w postaci prostokątnej tablicy: 1) ważne-pilne; 2) nieważne-pilne; 3) ważne-niepilne; 4) nieważne-niepilne. W technice tej postrzeganie czasu i czynności go wypełniających zostaje nakierowane na myślenie za pomocą opozycji ważne-nieważne, pilne-niepilne. Ważne czynności prowadzą do osiągnięcia własnych celów, a pilne działania wymagają natychmiastowej uwagi i są generalnie kojarzone z celami kogoś innego. Ważne i pilne czynności to sprawy, którymi należy się zająć jak najszybciej, takie jak płacenie rachunków. Z kolei ważne, ale nie pilne działania (takie jak pisanie pracy dyplomowej) wymagają systematycznej pracy, której wyniki będą widoczne w przyszłości.

Zgodnie z tą techniką należy unikać wykonywania nieefektywnych czynności należących do kategorii pilne-nieważne i niepilne-nieważne, ponieważ nie przyczyniają się do realizacji założonych przez jednostki celów, a wręcz nawet od nich odciągają. Jednocześnie powinno się dążyć do tego, aby uzyskać więcej czasu na wykonywanie rzeczy „ważnych” dla siebie z punktu widzenia neoliberalnej logiki, a więc dających wymierne korzyści. Szczególnie ważne jest, żeby nauczyć się systematycznego

wykonywania czynności zaklasyfikowanych do kategorii ważne-niepilne, bo to właśnie one przybliżają jednostki do osiągnięcia sukcesu. Według trenerki Renaty, gdy nauczymy się działać według planu, odmawiać i rezygnować z pewnych działań na rzecz tego, aby jedną rzecz zrobić dobrze, „wtedy każdy może być panem swojego czasu”. Macierz Eisenhowera prowadzi do indywidualizacji rozumienia czasu i postrzegania go w kategoriach ekonomicznych, przez pryzmat zysków. Kształtuje zakres postaw i działań uznawanych za słuszne i racjonalne. Jest strategią, która ma pomóc w podejmowaniu „właściwych” decyzji na temat tego, co zrobić ze skończonym potencjałem, jakim jest czas. Uczy logiki, która służy uzyskaniu przewagi społecznej (Adam, Whipp, Sabelis 2002). Technika ta przekształca rzeczywistość jednostki w oparciu o zasady „ekonomii zysku oraz troski o siebie” (Mokrzan 2019: 225).

Czas jest tu traktowany jako cenny zasób, którym należy gospodarować w taki sposób, aby uzyskać dla siebie jak najwięcej korzyści. Za pomocą takich technik, jak macierz Eisenhowera, uczestnicy szkoleń są nakłaniani do tego, żeby utowarowiać czas, traktować go jako abstrakcyjną wartość wymienną zredukowaną do pieniędzy, towar do sprzedania i wymienienia, zużycia i rozdysponowania (Giddens 1981; Harvey 1989, Adam 1990). Jak to ujął Wojciech (w14), pracownik biurowy, który został wysłany przez pracodawcę na szkolenie z zarządzania czasem:

Czas jest jak zasób, który mogę zamienić na pracę, po to żeby mieć kapitał ostatecznie. Mogę go też przeznaczyć na rozrywkę, naukę, spanie. Mam ograniczony zasób czasu, jest on wyczerpywalny. Nie mam go dowolnie i nie w całości nim zarządzam, bo wymieniam go dla pracodawcy. Również kiedy stoję w kolejce w sklepie za tańszym towarem, zamieniam swój czas na pieniądze, bo mógłbym pójść do sklepu gdzie nie ma kolejki, ale produkty są droższe.

W trakcie pierwszego z obserwowanych szkoleń wszyscy uczestnicy mieli 10 minut na to, żeby uzupełnić swoją macierz Eisenhowera. Prowadząca prosiła, żeby w zadaniu uwzględnić jednocześnie elementy dotyczące pracy, jak i te odnoszące się do życia prywatnego. Hanna (w33) była zachwycona nowopoznaną techniką:

To jest o efektywności, *personal effectiveness*, ale to nie tyle jak być bardziej efektywnym w pracy, ale jak dobrze priorytetyzować zadania według tego co jest ważne. To są fajne rzeczy i w sumie takie dość proste, bo to są takie kwadraciki i należy być zawsze w dwójce. Mi się to bardzo podobało, żeby nigdy nie było, na przykład, *last minute*. Dwójka to są, to są te wszystkie czynności, które są wysokiej ważności, *most important*, i cały czas powinniśmy mieć na nie czas. Że jeżeli mamy najwięcej czynności w dwójce, jeżeli staramy się być w tej dwójce, to wtedy nie stresujemy się za bardzo, bo nie doprowadzamy się do sytuacji, w której mamy kupę rzeczy, które są bardzo ważne i mają krótki termin. To mi się bardzo podoba, mam nawet zdjęcia z tego slajdu.

Można więc powiedzieć że Hanna bardzo szybko zinternalizowała neoliberalny wzorzec.

Jednak już Katarzyna miała problem z wykonaniem tego zadania, ponieważ nie była w stanie określić co w jej życiu jest ważne i niepilne. Uczestniczka opowiedziała o sobie, że po studiach zaczęła pracować w firmie ubezpieczeniowej, a gdy nauczyła się tego fachu założyła własną działalność i zaczęła pracować z domu. Zarabia, jak sama stwierdziła, „bardzo dobre pieniądze”. Pochwaliła się, że potrafi szybko i skutecznie przygotowywać klientom oferty. Jednak od jakiegoś czasu zaczęła mieć problemy z motywacją do pracy, której ostatnio nie jest w stanie poświęcić nawet dwóch godzin dziennie. Zamiast tego Katarzyna zaczęła prokrastynować, a więc odwlekać zadania w czasie poprzez przeglądanie całymi dniami w internecie stron z ubraniami dla dzieci, choć jej córeczce wcale ich nie brakuje. Po tym wyznaniu szkolenie nieoczekiwanie przybrało atmosferę terapii. Okazało się, że Katarzyna chcąc sprostać społecznym oczekiwaniom i presji osób bliskich stworzyła dla siebie życie (zarówno zawodowe, jak i prywatne), które całkowicie ją nie satysfakcjonowało (poza kwestiami finansowymi). Katarzyna nie mogła w swojej macierzy do kategorii ważnych i niepilnych wpisać rzeczywistych pragnień – backpackerskich podróży – ponieważ dążenie do ich realizacji wiązałoby się nie tylko z irracjonalnym porzuceniem pracy, ale również pozbawieniem męża i dziecka opieki. Pod koniec szkolenia Katarzyna otrzymała od prowadzącej karteczkę z zapisanym mottem Briana Tracy’ego: „jesteś w pełni odpowiedzialny za swój los”. Cytat ten odsłania indywidualistyczną ideę człowieka, który sam odpowiada za swoje sukcesy i porażki. Informuje o tym, że to na jednostkach spoczywa ciężar odpowiedzialności stworzenia samych siebie i dokonywania życiowych wyborów. Za pomocą tego typu cytatów uczestnicy szkoleń są nakierowywani na to, żeby wzięli osobistą odpowiedzialność za dostępny im czas. Tym samym szkolenia odzwierciedlają neoliberalne wartości, związane ze skrajnym naciskiem na indywidualną odpowiedzialność.

6.2.3. Przyspieszenie czasu za pomocą prawa Parkinsona

Jedną z umiejętności, wysoko wartościwoanych przez neoliberalną wizję człowieka i społeczeństwa, jest samodzielne kierowanie swoim życiem mimo postępującego procesu przyspieszenia czasu w rzeczywistości społecznej. Jedną z nauczanych w trakcie

szkoleń zasad, która ma ułatwić funkcjonowanie w nieustannym przyspieszeniu, jest prawo Cyrila Northcote Parkinsona. Głosi ono: „praca wypełnia cały czas przeznaczony na jej wykonanie”. Oznacza to, że wykonywanie zadań wydłuża się wprost proporcjonalnie do czasu, jaki został przeznaczony na ich realizację. Im mniej czasu przeznaczy się na wykonanie jakiegoś zadania, tym w krótszym czasie zostanie ono wykonane. Zarządzanie czasem za pomocą tej metody oznacza „wtłoczenie w istniejące ramy czasowe jak największej ilości działań. Ma to przede wszystkim znaczenie dla produktywności i wydajności w realizacji zadań wynikających z ról zawodowych, społecznych i rodzinnych” (Gulla, Tucholska 2019: 36). Działanie zgodnie z tą regułą ma zapobiec „marnowaniu czasu” i dążeniu do intensyfikacji wysiłków poprzez maksymalne tempo i wydajność. Foucault (2009: 149) określił tę zasadę jako „wykorzystanie do końca”. To dyscyplina, która:

(...) ustanawia zasadę nieograniczonego teoretycznie wzrostu wykorzystania czasu: chodzi tu raczej o jego krańcowe wyczerpanie niż o rozkład dnia. Chodzi o to, żeby wycisnąć z czasu kolejne chwile, a z każdej chwili – wciąż więcej pożytecznych sił. Oznacza to, że należy zintensyfikować użytek czyniony z najdrobniejszej chwili, jak gdyby czas, w swych możliwościach podziału na części, był niewyczerpywalny – albo jak gdyby przynajmniej, poprzez coraz szczegółowsze zagospodarowanie wewnętrzne, można było zbliżyć się do idealnego punktu, gdzie maksymalna szybkość łączy się z maksymalną wydajnością (Foucault 2009: 149).

Stosowanie prawa Parkinsona samo w sobie potęguje kompresję i przyspieszenie czasu, ciągły wzrost prędkości przekraczającej biologicznie uwarunkowane możliwości człowieka, o czym pisała chociażby Adam (2010) i Virilio (1995). Dostosowanie swoich działań do tej zasady służy szybszemu wykonywaniu zadań i maksymalnemu wykorzystaniu czasu w celu zwiększenia efektywności ekonomicznej, podniesienia osiągnięć i wyników jednostek.

Jednak czy wszyscy uczestnicy szkoleń uważają tę technikę za użyteczną? Na spotkaniu prowadzonym przez trenerkę Zofię omawiane przez nią prawo Parkinsona wywołało u trzydziestopięcioletniej Magdy wyraźne poirytowanie. Magda pracowała w biurze w korporacji i otwarcie zakomunikowała, że jest bardzo z tego powodu nieszczęśliwa. Nie wiedziała jednak jak zmienić swoją pracę, tak aby była zadowolona. Zapisała się na szkolenie z zarządzania sobą w czasie mając nadzieje, że coś się w jej życiu dzięki temu zmieni. Okazało się jednak, że niektóre przekazywane na szkoleniu treści wzbudzały w niej poirytowanie, ponieważ nie była w stanie za ich pomocą wyjść

z impasu, w którym się znalazła. Prawo Parkinsona wydawało jej się bezużyteczne, ponieważ Magda nie chciała być szybsza w realizacji korporacyjnych zadań. Chciała mieć możliwość w ogóle ich nie robić i nie uczestniczyć w tym, jak sama określiła „korporacyjnym wyścigu szczurów”. Jednocześnie nie mogła zrezygnować z frustrującej pracy z uwagi na konieczność posiadania stałego dochodu i spłacania zaciągniętego kredytu hipotecznego. Warto przy tym pamiętać, że szkolenie, w którym brała udział, było najtańszym z trzech obserwowanych szkoleń. Doświadczana przez Magdę frustracja wywołana brakiem satysfakcji z wykonywanej pracy była z jednej strony powodem zapisania się na szkolenie z zarządzania sobą w czasie, z drugiej zaś treści przekazywane na szkoleniu okazały się zupełnie niewspółmierne z jej potrzebami wynikającymi *de facto* z niepewnej i niestabilnej sytuacji kojarzonej z klasą prekariatu. Przykład Magdy ukazuje więc, że tego rodzaju szkolenia z zakresu samorozwoju, są skierowane, co zauważył Mokrzan (2019) na przykładzie praktyk coachingowych, do wyższej klasy średniej. Choć w przypadku szkoleń z zarządzania czasem, okazało się również, że ma do nich dostęp klasa średnia, to dla niektórych osób niektóre ich treści okazują się niemożliwe do zastosowania.

Również na przykładzie Mateusza można dostrzec niewspółmierność z technikami prezentowanymi na szkoleniach. Mateusz jest pracownikiem dużej firmy informatycznej, liderem 10-osobowego zespołu. Pracodawca opłacił dla niego szkolenie prowadzone przez Mirosława w Poznaniu. Jednak po pierwszym dniu szkolenia, w tym omówieniu Prawa Parkinsona, Mateusz w trakcie przerwy na papierosa wyznał, że tego prawa nie da się zastosować w korporacyjnych warunkach, gdzie nie jest możliwe planowanie pracy z powodu zbyt dużej nieprzewidywalności spowodowanej nieustannymi tzw. „wrzutkami” (niezaplanowanymi i nagłymi zadaniami, które co chwila pojawiają się do wykonania w trybie „na już”). Ubolewał również, że nie jest w stanie planować pracy z niestabilnym zespołem ludzi, co jest spowodowane ciągłą rotacją pracowników (czyżby realizujących neoliberalną ideę elastyczności?). Mateusz zauważył, że w warunkach zbyt dużej mobilności ludzi, którzy w znikomym stopniu utożsamiają się ze swoją pracą, nie da się planować i zarządzać czasem w pracy. Przypadek Mateusza pokazuje jak włączenie neoliberalnych praktyk pod postacią technik zarządzania sobą w czasie jest problematyczne z uwagi na fluktuacyjną naturę korporacyjnej struktury, będącej w rzeczy

samej konsekwencją wdrażania neoliberalnej idei elastyczności.

Neoliberalne techniki umysłowe wytwarzają określone „poczucie czasu” [ang. *time sense*], pewną normę myślenia o czasie, podług której jednostki powinny dostosowywać działania i organizować swoje życie (Adam 2010; Adam, Whipp, Sabelis 2002). Zasada Pareta, macierz Eisenhowera i prawo Parkinsona są sposobami na aranżowanie temporalności uczestników szkoleń, strategią nacisku pozwalającą na kontrolę własnej czasowości, technikami, poprzez które przekształca się dominujące w społeczeństwie reżimy czasu. Są narzędziem mechanizmów dyscyplinarnych neoliberalnej rządomyślności, która kształtuje „sztucznie zaaranżowane wolności: przedsiębiorcze i konkurencyjne zachowania racjonalnych ekonomicznych jednostek. (...) Zasadniczą cechą neoliberalnej racjonalności jest dążenie do jedności między moralnym i odpowiedzialnym podmiotem, a racjonalnym podmiotem ekonomicznym” (Lemke 2001: 200–201). Podczas szkoleń uczestnikom pokazuje się za pomocą jakich technik mogą się kontrolować i dyscyplinować, narzucać samym sobie reżimy czasowe, dzięki którym nie jest już konieczny nacisk z zewnątrz. Trenerzy uczą także jak kierować swoimi działaniami i podejmować decyzje oraz według jakich zasad wybierać z szerokiego wachlarza otaczających możliwości charakterystycznych dla życia w multitemporalnej rzeczywistości. Przekazywane w trakcie szkoleń treści prowadzą do obiektywizacji neoliberalnego sposobu myślenia o czasie, który próbuje tworzyć złudzenie oczywistej i racjonalnej logiki nakazującej czasem zarządzać, a raczej zarządzać sobą w czasie.

Jednak nie wszyscy uczestnicy szkoleń swobodnie poddają się neoliberalnym regułom gry. Neoliberalne poczucie czasu związane z tymi technikami nie zawsze jest internalizowane przez jednostki w procesach samozarządzania. Na przykładzie Patrycji, Lucyny, Magdy i Mateusza dostrzegamy, że w sytuacji pracy na etacie, która wikła w hierarchiczną strukturę i odgórnie narzucone zasady działania, jednostki nie są w stanie zastosować się do zaleceń metod, technik i zasad prezentowanych na szkoleniu. Za to przykład Katarzyny wskazuje na to, że przeszkodą w realizacji neoliberalnych wzorów potrafią być nie tylko czynniki zawodowe, ale również rodzinne. Trudno jest wdrażać indywidualistyczne zasady promowane w trakcie szkoleń z zarządzania sobą w czasie bez konsekwencji dla osób trzecich. Reakcje uczestników względem treści

formułowanych w trakcie szkoleń wskazują na to, że bardziej otwarte na przyjęcie neoliberalnych praktyk związanych z zarządzaniem czasem są osoby, którym pozwala na to sytuacja finansowa i rodzinna; które nie są podporządkowane ani skrepowane innymi mechanizmami społecznymi (takimi jak bieda, obowiązki zawodowe czy zobowiązania rodzinne). Mając większą swobodę w innych dziedzinach życia mają więcej możliwości do tego, żeby wdrożyć zalecane metody treningowe. Jednak większość uczestników nie wyrażała w sposób otwarty wątpliwości wobec przekazywanych w trakcie obserwowanych szkoleń treści. Entuzjazm wśród niektórych wskazywał wręcz, że następowało w nich uwewnętrznienie neoliberalnej wizji czasu, włączenia nowych wartości we własną hierarchię wartości, zrozumienia potrzeby własnej zmiany i zarządzania samym sobą.

6.3. Neoliberalne techniki ciała

A co zrobić jeśli techniki oddziałujące na umysł okazują się za mało skuteczne? W takiej sytuacji uczestnicy szkoleń są przekonywani do tego, aby sięgnąć po inny rodzaj metod zarządzania czasem, które wpływają bezpośrednio na ciała jednostek. Określam je mianem „technik ciała”. Mechanizm rządzenia czasem za pomocą władzy nad cielesnością jest kojarzony głównie z kapitalistycznymi fabrykami, a także z takimi instytucjami, jak kolegia, szkoły, szpitale i koszary wojskowe, w których codzienne zachowania są szczegółowo zaplanowane, a ich rejestry zamknięte w regulaminach. W instytucjach tych wytwarzanie podporządkowanych i podatnych ciał opierało się na bezpośrednim ucisku ze strony nadzorców i utrzymywanej przez nich dyscyplinie (Foucault 2009: 133). Tayloryzm i fordyzm różnią się od neoliberalizmu technikami rządzenia nad jednostkami. W tayloryzmie i fordyzmie jednostka była kontrolowana przez zewnętrznego nadzorcę. W neoliberalizmie zaś jest to kontrola samego siebie. Bezpośredni nacisk z zewnątrz nie jest więc już potrzebny. W przypadku neoliberalnej biopolityki i biowładzy poprzez techniki zarządzania sobą w czasie to jednostki dążą do rządzenia sobą w czasie i samokontroli poprzez dyscyplinowanie własnych ciał.

6.3.1. Ujarzmianie czasu za pomocą krzywej wydajności

Jedną z nauczanych w trakcie szkoleń metod kontrolujących zegar biologiczny człowieka jest krzywa wydajności. Jest to w rzeczywistości wykres, który opisuje naturalny rozkład wydajności i efektywności osobistej danej osoby w ciągu dnia. Wykresy poszczególnych osób różnią się od siebie w zależności od tego czy ktoś woli pracować porankami, czy wieczorami. Poznanie swojej krzywej wydajności ma dać możliwość poprawy naszych działań w czasie. W technice tej radzi się, żeby w godzinach, w których mamy najwięcej energii wykonywać najtrudniejsze zadania. Chodzi o to, aby zlokalizować najbardziej efektywną porę dnia, po to, aby w tym czasie zajmować się bardziej wymagającymi zadaniami. Jednocześnie nasze najmniej wydajne godziny w ciągu dnia powinniśmy wykorzystywać do robienia czynności, które nie wymagają od nas skupienia. W zarządzaniu sobą w czasie w oparciu o tę technikę, radzi się, aby na podstawie wiedzy na temat naszych indywidualnych predyspozycji, zorganizować własną pracę. Chcąc nieco zobrazować na czym miałyby polegać stosowanie krzywej wydajności, trenerka Zofia przyznała, że zazwyczaj pracuje wieczorami, ponieważ jest wtedy najbardziej wydajna. Dlatego też wszystkie szkolenia, które prowadzi, zazwyczaj organizuje po godzinie 16. Jako ciekawostkę prowadząca wspomniała również o istnieniu specjalnych technik, dzięki którym poprzez kontrolę faz snu, możemy osiągnąć wyższą efektywność naszego organizmu. Chodzi o budzenie się w odpowiedniej fazie snu REM lub stosowanie technik snu polifazowego. Prowadząca nie opowiedziała jednak żadnych szczegółów na temat tego w jaki sposób należałoby je stosować.

Za pomocą krzywej wydajności uczestnicy szkoleń są namawiani do tego, żeby dostroić swój indywidualny, biologiczny rytm życia do nie zawsze przystających wymagań rytmu czasu społecznego. Stosowanie tej techniki ma na celu zwiększenie produktywności, która stała się dominującą wartością kapitalistycznych paradygmatów zarządzania, poczynając od taylorizmu. Napędza ona pracowitość jednostek i zwiększa ich wydajność dla systemu. Krzywa wydajności to foucaultowska dyscyplina, która pozwala na „drobiazgową kontrolę czynności ciała” i zapewnia ciągłe „ujarzmianie jego sił” [ang. *subjection of its forces*] (Foucault 2009: 133).

W nawiązaniu do krzywej wydajności w trakcie szkoleń rozmawia się również o specjalnych technikach snu, dzięki którym poprzez kontrolowanie faz spania wpływa się na wyższą wydajność organizmu. Kulturowe praktyki zarządzania czasem stanowią zatem element procesu stopniowego zawłaszczania naszego czasu snu przez kapitalistyczną logikę produktywności (Crary 2013). Tego typu metody są związane z biohackingem, czyli samodzielnym ingerowaniem w biologię swojego ciała, prowadzącym do zwiększenia efektywności naszych organizmów. Krzywą wydajności możemy wyznaczać za pośrednictwem tzw. smartwatchów, inteligentnych zegarków, które dokonują pomiarów różnych parametrów naszego organizmu, przez co stają się coraz bardziej zintegrowane z człowiekiem. Urządzenia te służą również do wysyłania powiadomień, przypomnień i ponagleń. Informują nas ile czasu poświęciliśmy na trening, mierzą nasz puls, obliczają godziny snu, liczą ilość kroków postawionych w ciągu dnia. Smartwatche pozwalają nam mierzyć naturalny biorytm ludzkiego organizmu, dzięki czemu jesteśmy w stanie przewidywać z góry jego rytmikę i dostosować ciało do zwiększenia produktywności, która stała się dominującą wartością wspierającą wytwarzanie kapitału. Sprawdzanie godziny jest ostatnią funkcją, której się od nich wymaga. Inteligentne zegarki prowadzą w stronę urzeczywistnienia koncepcji „cyborga” Donny Haraway (2003), prowadzą do zmiany człowieka i powstania hybrydy, której ciało fizyczne jest wspomagane technologiami. Smartwatche zacierają granicę między nami jako ludźmi a technologią. Stanowią krok ku przesunięciu granic wolności człowieka. Filip Springer (2017) pisze: „Wyobraźmy sobie taki smartwatch powieszony na wieży kościoła albo ratusza, a poczujemy grozę sytuacji, w której wszyscy się znaleźliśmy”.

6.3.2. Kontrolowanie siebie za pomocą rytmu Pomodoro

Nauczane w trakcie szkoleń praktyki cielesne mają za zadanie pomóc jednostkom w kontrolowaniu siebie poprzez eliminację niepotrzebnych z punktu widzenia neoliberalnej logiki czynności. Te bezproduktywne działania są w trakcie szkoleń przez trenerów określane jako „złodzieje czasu” [ang. *time thieves*], a także „pożeracze czasu” [ang. *time wasters*]. Na szkoleniach zachęca się do ich eliminacji m.in. poprzez stosowanie metody określanej jako Pomodoro. Żeby móc wypróbować technikę, która

swoją nazwę zawdzięcza kuchennemu czasomierzowi w kształcie pomidora, konieczne jest posiadanie urządzenia mierzącego czas. Zgodnie z tą metodą, chcąc skutecznie rozpocząć pracę, należy wpierw spisać listę spraw do wykonania w ciągu dnia. Następnie powinno się koncentrować na zadaniach, trzymając się ustalonego rytmu. Nie można pozwolić na to, aby cokolwiek nas rozproszyło i przerwało rytm pracy. Pomiędzy 25-minutowymi fazami natężonego wysiłku należy robić sobie 5-minutowe przerwy. Po czterech takich cyklach konieczne jest wyznaczenie sobie dłuższego, około 20-minutowego czasu odpoczynku. Pomodoro dzieli nasz czas na poszczególne jednostki, w trakcie których należy osiągać wyznaczone przez nas małe cele, których osiągnięcie może doprowadzić do ukończenia większego zadania. Zalecenia Pomodoro służą za instrukcję wykonywania przerw w taki sposób, aby w trakcie pracy umieć skutecznie regenerować organizm, szybko w sposób „efektywny” wrócić pełnym sił do pracy. Pomodoro obnaża reżimowy charakter technik zarządzania czasem, które jako formy foucaultowskiej dyscypliny czynią ciało bardziej pożytecznym, a więc posłusznym. Kształtują politykę „przymusu, który polega na pracy nad ciałem, przemysłanej manipulacji jego częściami, ruchami, czynnościami. (...) Dyscyplina wytwarza tedy ciała podporządkowane i wyćwiczone, ciała «podatne»” (Foucault 2009: 133).

Czy w tej technice zawsze należy się trzymać ustalonych z góry ram czasowych? Renata poleciła obserwować swój organizm. „Jeśli widzisz, że jesteś w stanie się skupić przez trzydzieści minut, to zrób sobie po tych trzydziestu minutach krótką, 5-minutową przerwę”. Przyznała również, że wymaga to dużej samodyscypliny, zaznaczyła jednak, że jest to możliwe jeśli pomożemy sobie czasomierzem oraz dokładnie zaplanujemy zadania przewidziane do zrealizowania. Za to trenerka Zofia mocno podkreśliła znaczenie przerw w technice Pomodoro. Stwierdziła, że jeśli o nich zapominamy, to wycieńczamy swój organizm, przez co jesteśmy dużo mniej efektywni następnego dnia. Dodała jednak, że dorosły człowiek jest w stanie pracować trochę dłużej niż 25 minut, dlatego poleciła „żeby jednak sobie ten rytm pracy wyznaczać w taki sposób, żeby to było powiedzmy dziewięćdziesiąt minut pracy i potem jakieś piętnaście minut oddechu lub czterdzieści pięć minut pracy, pięć minut przerwy”. Uważa, że bardzo dobrym modelem pracy w interwałach czasowych są półtoragodzinne wykłady, po których zazwyczaj następuje około piętnastominutowa przerwa. Do pracowania w rytmie Pomodoro jesteśmy

przywyczajani już w szkołach, gdzie dzwonki szkolne wymuszają na uczniach dostosowywanie się do rytmu harmonogramów lekcji, „regulacji czasowej”, w której „zaczynają się liczyć kwadransy, minuty, sekundy. (...) W szkołach (...) podział czasu staje się coraz bardziej napięty; czynności niezwykle dokładnie określone są komendami [takimi jak dzwonki], na które trzeba odpowiadać natychmiast” (Foucault 2009: 145). Współcześnie zadaniem dzwonków jest wpajać uczniom logikę zegara, zmuszać do punktualności, uczyć akceptacji życia w tego typu reżimach czasu, przygotowywać do przyszłej pracy etatowej, wychowywać do życia w świecie pracy zmianowej (Graeber 2020: 161). Moi rozmówcy, którzy pracują zdalnie, sięgają po technikę Pomodoro, aby wyznaczać dzwonki samemu sobie.

Nie dla wszystkich moich rozmówców technika Pomodoro kojarzyła się pozytywnie, czy choćby neutralnie. Paweł (w44) stwierdził: „mnie troszkę stresuje ujmowanie czasu w ten sposób, bo nie lubię i troszkę nie umiem się skupić, kiedy mam takie sztywne ramy czasowe nade mną, po prostu”. Również dla Zuzannay (w53) Pomodoro to irytujące pracowanie w interwałach. Jak mówi: „ja miałam kiedyś faceta, który był trenerem, coachem i tam wiesz, próbował, ale nie, irytuje mnie to, to znaczy kiedy próbowałam właśnie w tych interwałach pracować, ja lubię, nawet jeżeli sama naturalnie może stosowałam takie techniki, bo siedzimy sobie w biurze i pracuję, pracuję, tu sobie pogadam z kimś, potem znowu pracuję, to lepiej się czuję, kiedy nie nazywam tego jakąś techniką”.

Mimo sceptycznych głosów, trenerzy szkoleń z zarządzania sobą w czasie zapewniają, że systematyczne wykonywanie zadań w równych cyklach optymalizuje naszą pracę, wspomaga efektywność wykonywania zadań i pomaga w osiągnięciu ustanowionych celów. Za pomocą Pomodoro uczestnicy szkoleń uczą się samodyscypliny i pracy w skupieniu. Technika ta nie tylko pozwala dzielić czas na interwały i rozkładać planowane zadania na fragmenty, ale wręcz ujarzmia „niechcianą” nieefektywną temporalność jednostek i kształtuje nową – „pożądaną”, produktywną. Tego typu kulturowa praktyka ma na celu wytworzyć bardziej wydajne i skuteczne podmioty. Takie techniki jak Pomodoro wychodzą również naprzeciw wyzwaniom związanym z coraz bardziej popularną pracą zdalną, które wymagają nowego podporządkowania jednostek w sytuacji, gdzie bezpośredni nadzór pracodawców nie jest możliwy.

Kulturowe praktyki zarządzania czasem związane z neoliberalnymi technikami ciała, takimi jak Krzywa Wydajności i Pomodoro, służą kierowaniu swoim zachowaniem, sposobem bycia, a nawet sterowaniem myślami. Wpływają one bezpośrednio na ciało i na to, jak doświadcza ono upływu czasu, co uwidacznia się choćby wtedy, gdy jednostka stara się osiągnąć jak najwyższą wydajność pracy, uważając, że realizuje w ten sposób wartość moralną. Odczuwa wtedy strach przed marnowaniem czasu, co powoduje przepracowanie i brak czasu na odpoczynek. Krzywa Wydajności i technika Pomodoro są przykładami procesu kontrolowanego wtłoczenia ciał w aparat wytwórczy i dostosowania własnych działań do procesów ekonomicznych. W efekcie angażowanie własnych ciał prowadzi do utrwalenia i reprodukcji neoliberalnej logiki w praktyce społecznej. W tej perspektywie kulturowe praktyki zarządzania czasem wydają się podyktowane potrzebą dostosowania się jednostek do kryterium przydatności społecznej, wyznaczanego przez neoliberalne wartości.

6.4. Krytyka szkoleń

Wśród moich rozmówców, z którymi prowadziłam wywiady znalazły się osoby, które krytycznie odnosiły się do szkoleń z zarządzania czasem. Michał (w20) nie wierzy w szkolenia i zakłada, że działają jak religia. Podkreśla, że treści szkoleń nie da się przełożyć na realną praktykę zawodową choćby w takich obszarach, jak branża budowlana. „Bo ile razy słyszę tych genialnych ludzi, którzy uczą zarządzania czasem, menadżeringu i w ogóle wszystkiego, to takie: Aha, idź na budowę i pokaż mi czy to się da zrobić. Idź na budowę i jeszcze zarządzaj tymi wszystkimi pracownikami, gdzie jak popełnisz błąd, to ci zabetonują koła na złość. Jakby dać im trzy miesiące na budowie to wszyscy zmieniają podejście do życia”. Przykład Michała przypomina sytuację ze szkoleń, których obserwacja ukazała, że niektórzy uczestnicy mają problemy z zastosowaniem prezentowanych w trakcie warsztatów technik. Problem z internalizacją treści szkoleń często rodzi krytykę względem tych technik. Niektórzy uczestnicy kursów wskazywali na trudności we wdrażaniu neoliberalnych technik zarządzania czasem, ponieważ przekazywane przez trenerów treści nie zawsze korespondowały z ich doświadczeniami i możliwościami. Omówiony już przykład Partycji i Lucyny, których sytuacja zawodowa związana z pracą w administracji dużej korporacji przemysłowej nie pozwalała im na

stosowanie zasady Pareta 80/20, ukazał że neoliberalne praktyki zarządzania czasem niekoniecznie przekładają się na realną praktykę społeczną. Osoby znajdujące się w mniej korzystnej sytuacji i bardziej podporządkowane lub skrępowane innymi mechanizmami społecznymi (takimi jak ubóstwo, obowiązki zawodowe czy rodzinne) mają mniejsze możliwości dopasowania swoich działań do neoliberalnej logiki nakazującej czasem zarządzać. Szczególnie duże znaczenie na odbiór treści szkoleń ma sytuacja zawodowa (to czy ktoś pracuje zdalnie, czy jest niezależnym kontrahentem, czy pracuje na pełen etat w organizacji). Istotna jest również sytuacja rodzinna (posiadanie rodziny lub brak wpływa na możliwości doświadczania i przyswajania treści szkoleniowych). Bartek (w39) uważa, że samo zarządzanie czasem to belkot i „jakaś neoliberalna ściema, która mówi że nicnierobienie, albo robienie coś poza jakąś poprawną normatywnością uznawaną przez większość, jest jakąś aberracją, i że powinienem nabyć jakiś nowych kompetencji, żeby być jeszcze bardziej efektywnym jako jednostka”. Psychoterapeutka Magda (w31) nie chciałaby „wydajniej zarządzać swoim czasem”, ponieważ już samo „zarządzanie” kojarzy się negatywnie z „jakąś kontrolą, z takim byciem menedżerem swojego życia, z celem, zadaniem, żeby właśnie być bardziej czymś takim [sic!] współczesnym, to jest być bardziej wydajnym”. Dążenie do zwiększenia efektywności poprzez techniki zarządzania czasem jest krytykowane przez polskiego socjologa, Łukasza Molla (2016: 75), który stwierdził, że „nie trzeba być także wprawionym demaskatorem, by wiedzieć, że za korporacyjnymi treningami, które mają wzbudzić nas entuzjazm do pracy, czai się apetyt kapitalisty na wartość dodatkową”. „Różne mądre poradniki” na temat zarządzania czasem nie przemawiają również do Joanny (w46), która na tego typu szkoleniach zazwyczaj strasznie się nudzi.

Jak opowiada:

Parę razy usiłowałam się w tym szkolić i za każdym razem wychodziłam z takich szkoleń zde gustowana, właśnie dlatego że, z jednej strony bardzo często postawa osoby szkolącej była na zasadzie „Ja jestem tutaj wielkim guru i wam odkryję wielką tajemnicę świata”. Taka postawa mnie zawsze odstraszała. Bo z góry zakładanie, że ludzie, którzy przychodzą na takie szkolenia, nie mają zielonego pojęcia, i tutaj ktoś ich oświeci, i zaproponuje cudowną metodę, która odmieni ich życie, w czymkolwiek, no to jest też takie trochę... Oświeci truizmami. To z mojego punktu widzenia jest strata czasu właśnie. Mnie to ani w ogóle nie ruszało na poziomie emocjonalnym, nie wzruszało na poziomie intelektualnym, czy jakimkolwiek innym i wychodziłam bardzo szybko z założenia, że dużo mniej czasu poświęciłabym czytając na przykład artykuł na ten temat, niż właśnie na tego typu szkoleniu będąc.

Joanna często jednak miała wrażenie, że pozostali uczestnicy tych szkoleń „robili te wszystkie rzeczy [ćwiczenia warsztatowe związane z praktykowaniem technik] z entuzjazmem ogromnym, i naprawdę zachowywali się jakby odkrywali Amerykę. Nie wiem czy ci wszyscy ludzie naprawdę tego potrzebują, czy działa w tej sytuacji psychologia tłumu”. Joanna na podstawie własnych doświadczeń dostrzegła, że wiele osób internalizuje treści szkoleń z zarządzania czasem. Moja rozmówczyni wyraźnie podkreśliła, że unika jak ognia potwornie ją denerwujących „dostępnych w sieci tutoriali wszystkich coachów, którzy opowiadają o jakimś totalnie banalnym odkryciu i robią do tego przygotowania piętnasto-, dwudziestominutowe”. Podobnie Zuzanna (w53) nigdy nie wierzyła w zarządzanie czasem, nigdy tego „nie czuła”, pomimo tego że miała kontakt z mnóstwem szkoleń jak była w samorządzie studenckim. Na każdym wyjeździe, każdej konferencji miała jakieś szkolenie „z zarządzania czymś”, a wśród nich były również szkolenia z zarządzania czasem. „Co miałam robić innego”, przyznaje, „skoro organizatorzy to organizowali, to słuchałam”. Udział w szkoleniach, na które poświęca się czas i pieniądze, może, ale nie musi, przynieść pożądane rezultaty, dlatego według niektórych moich rozmówców fikcją jest mówienie, iż rozwój osobisty przez udział w szkoleniach jest z istoty swojej dobry i pożądany. Zarządzanie czasem nie sprawdza się choćby w przypadku Łukasza (w24). Próbuąc wdrożyć niektóre rozwiązania czuje się zbyt ograniczony. Próby zarządzania czasem wywołują w nim „jakby bunt przeciwko samemu sobie, że «ja nie chcę», że «ja sobie tu zorganizowałem», ale po prostu *fuck the rules*, «ja nie chcę», «będę się buntował»”. Za to Krzysztof (w29) na pytanie o to, czy słyszał o zarządzaniu czasem, stwierdził, że to jakieś „korposzczurstwo”. Uważa, że zarządzanie czasem, „to jest jakiś koleś, który ci przez internet zagląda do tego co robisz i mówi, że w tej komórce czterdziestopięciominutowej w zeszłym tygodniu wykonałaś o sześćdziesiąt procent więcej pracy i z jakiego powodu w tym tygodniu wykonałaś tylko tyle ile wykonałaś, co możesz zrobić, żeby wykonać znowu te sześćdziesiąt procent więcej, czy może jest coś, co powinnaś zmienić, żeby wykonać o te sześćdziesiąt procent więcej, czy od tej pory możemy się umówić, że będziesz wykonywać o te sześćdziesiąt procent więcej?” Dodaje zaraz potem, że jak coś takiego słyszy, „to nóż mi się otwiera w kieszeni”, „po prostu płakać mi się chce”, „ja się tego boję”. Stwierdza, że nie chciałby wydajniej zarządzać swoim czasem, robić ze swojego życia „turbo managementu”. Nie

chce „płacić czasem swojego życia” dla zarabiania większej ilości pieniędzy, ponieważ wie, że tego czasu już mu nikt nie odda. Jediną formą zarządzania czasem na jaką mógłby się zgodzić, to tylko „coś na czym ja mogę rosnać, a moje życie może stać się piękniejsze. Nazwałbym to bardziej czuciem siebie, kontaktem z sobą, kontaktem z tym, co robię, ze świadomym wypełnianiem swojego czasu, świadomym korzystaniem z życia. Cała reszta to tylko jakieś trociny”.

Pomimo zdarzających się wątpliwości, również wśród uczestników szkoleń (które co prawda nie były tak dosadne jak wśród rozmówców, z którymi prowadziłam wywiady), trenerzy ani nie kwestionują sensowności technik, ani nie angażują się w zawołane dyskusje z uczestnikami, którzy poddają w wątpliwość ich skuteczność. Na szkoleniach przedstawiają zarówno techniki zarządzania czasem, których nauczyli się z podręczników, jak i metody, które wymyślili. Zawsze omawiają je w samych superlatywach, aby przekonać i zachęcić do ich stosowania. Michał Rydlewski (2019) określa trenerów szkoleń mianem fikcjonariuszy (neologizm łączący słowo „fikcja” ze słowem „funkcjonariusz”). „Funkcjonariusze ideologii neoliberalnej” to krytyczne określenie trenerów umiejętności zarządzania czasem, które sugeruje, że osoby te poprzez symbole, metafory, obrazy i techniki zarządzania czasem proponują fikcje społeczne, które są trudne do zrealizowania. Wśród proponowanych fikcji znajduje się obietnica osiągnięcia sukcesu. Eksperti od efektywności osobistej – w postaci podręczników, szkoleń, a także pod postacią tzw. webinarów – omawiają techniki zarządzania czasem, które mają w swym założeniu pomóc czytelnikom, uczestnikom szkoleń, słuchaczom w osiągnięciu wspaniałej kariery, znaczących osiągnięć, realizację określonych celów zbliżających nas do życiowego sukcesu. Trenerzy szkoleń zapewniają również, że właściwe zarządzanie czasem pozwala nauczyć się umiejętnie nawigować w rozpedzonej rzeczywistości i obniżyć związany z tym poziom stresu. Założeniem szkoleń z zarządzania czasem jest przeciwdziałanie negatywnym efektom heterotemporalnej, puentylistycznej struktury czasu objawiającej się w coraz szybszym tempie późnokapitalistycznego życia. Rozwijanie umiejętności skutecznego wykorzystywania czasu jest prezentowane w taki sposób, żeby wydawało się być cenną pomocą wobec wielowątkowego środowiska życia i pracy, stosowaną w obliczu napięć wynikających z nowych form prac, konsumpcji oraz przebudzowania social-mediami.

Rydlewski (2019: 65) uważa, że oferowane szkolenia są prezentowane jakby były „lekiem na aktualny i palący problem frustracji, zmęczenia i poczucia bezsensu, za które neoliberalna narracja obarcza odpowiedzialnością jednostkę, podsuwając jej kolejne poradniki i szkolenia motywacyjne pomocne w odnalezieniu energii i entuzjazmu. Maskuje przy tym jednak realne przyczyny tego stanu chorobowego. W tym sensie coaching jest elementem fałszywej ideologii”. Trenerzy szkoleń doradzają za pomocą prezentowanych technik zarządzania czasem nauczyć się skutecznie oddzielać czas pracy od czasu wolnego i odpoczynku, po to żeby osiągnąć równowagę między pracą, a życiem osobistym, uzyskać w swoim życiu stan swobody w gospodarowaniu czasem w duchu tzw. „Work Life Balance”⁶⁷. Przedstawiają metody zarządzania czasem wręcz jako techniki osiągnięcia szczęścia, zwiększenia poziomu satysfakcji, spełnienia i samorealizacji w życiu. Dobrowolny udział w szkoleniach często jest przejawem foucaultowskiej troski o siebie [ang. *care of the self*] (Foucault 2000: 34–54), chęcią pracy:

(...) nad własnym myśleniem; ta praca będzie czymś więcej niż próbą, która ma sprawdzić, do czego człowiek jest zdolny; będzie również czymś innym niż wyliczeniem błędów, niezgodnych z regułami zachowań; praca ta ma przyjąć formę ustawicznego filtrowania wyobrażeń [w tym wyobrażeń o własnym czasie] – ich egzaminowania, kontroli i sortowania. Nie jest to ćwiczenie wykonywane w regularnych odstępach czasu, ale stała postawa, z jaką należy podchodzić do samego siebie (Foucault 2020b: 49).

„Troska o siebie (...) jest czymś, co zawsze potrzebuje zapośredniczenia, przejścia przez relację z kimś innym, tym kimś jest zwykle mistrz, nauczyciel” (Drwięga 2010: 122). Rolę „mistrzów” w przypadku szkoleń zarządzania czasem spełniają trenerzy, którzy uczą kursantów wdrażania technik, poprzez które uruchamiane są pewne mechanizmy oparte na samokontroli. Za pomocą kulturowych praktyk zarządzania czasem – zarówno tych umysłowych, jak i cielesnych – uczestnicy szkoleń są namawiani do tego, żeby samodzielnie aranżować i kontrolować własną temporalność. Budowane w trakcie szkoleń z zarządzania czasem oczekiwania jednostek wobec siebie samych (lub też ich pracodawców) kształtuje w nich pragnienie odzyskania kontroli nad swoim czasem. Szkolenia zaś taką obietnicę kontroli nad swoim czasem składają, utrzymując że za pomocą takich technik indywidualnej dominacji, jak macierz Eisenhowera, zasada Pareta, prawo Parkinsona, Krzywa Wydajności i Pomodoro, jednostki będą mogły podjąć próbę kontrolowania i okiełznania czasu (czy też okiełznania siebie w czasie),

⁶⁷ Definiowany w literaturze jako jeden z istotnych przywilejów klasy średniej (Epstein i Kalleberg 2001).

zapanowania nad ogromem dostępnych na co dzień możliwości. Trenerzy zapewniają o korzyściach płynących z uzyskania takiej kontroli nad sobą samym. Mamy już do czynienia z neoliberalną samokontrolą czasowości ludzi w każdym obszarze ich życia. Wskazane w dysertacji techniki zarządzania czasem prezentują się zainteresowanym nimi jednostkom jako techniki siebie, które pozwolą im „dokonywać (...) pewnych operacji na własnych ciałach oraz duszach, myślach, zachowaniu, sposobie bycia, operacji, których celem jest przekształcenie siebie tak, by osiągnąć pewien stan szczęścia, czystości, mądrości, doskonałości” (Foucault 2000: 249). W rzeczywistości okazują się niczym innym jak zespołem praktyk dyscyplinarnych, które zostają zinternalizowane przez pokładającą w nich nadzieję jednostkę – tak, że jednostka stosuje je sama na sobie, przekształcając się wedle neoliberalnego wzorca. Neoliberalizm okazuje się tym doskonale urzeczywistniać kapitalistyczny paradygmat efektywności i oszczędności – realizacja praktyk dyscyplinarnych zostaje wszak przeniesiona z kapitalisty bądź kadry zarządzającej na pracownika najemnego, który sam staje się swoim własnym nadzorcą.

Kulturowe praktyki zarządzania czasem aktywnie wpływają na zmianę sposobu myślenia i działania moich badanych, tworzą coś na kształt neoliberalnego imaginarium, a więc sposobu w jaki wyobrażamy sobie porządek świata, jakie są warunki dla naszych działań i o jakie wartości warto walczyć lub nawet, jakim warto się poświęcić (Rydlewski 2019, Songin-Mokrzan 2018). W uczestnikach szkoleń kształtowany jest nowoczesny, czyli neoliberalny stosunek do czasu, który charakteryzuje się dążeniem do realizacji takich wartości, jak produktywność, skuteczność efektywność i odpowiedzialne wykorzystanie czasu. Trenerzy formułują zalecenia, że o wszystkim należy myśleć przez pryzmat czasu, koncentrować się na przyszłości i planować, dążyć do celu poprzez właściwe zarządzanie czasem. Uczestników szkoleń uczy się myśleć o swoim czasie w kategoriach wydajności pracy. Techniki, takie jak macierz Eisenhowera, zasada Pareta, prawo Parkinsona i Pomodoro są instrumentami reżimów władzy, której celem jest, poprzez ukształtowanie temporalności poszczególnych podmiotów, doprowadzenie egzystencji do roli zasobu i poddanie jej eksploatacji.

Nauczane w trakcie szkoleń praktyki zarządzania sobą w czasie to niewidzialna, postfordowska forma władzy, w której zniesiony został jawny nadzór. To już nie instytucje wychowawcze, a szkolenia, to już nie nadzorcy, a trenerzy lub coachowie, to

już nie forma przymusu, a techniki osiągnięcia szczęścia i samorealizacji wskazują uczestnikom kierunek działania i myślenia. Techniki zarządzania czasem, są tym o czym pisał Lemke (2001: 8) nowymi, pośrednimi technikami „sterowania jednostkami i sprawowania nad nimi kontroli, nie ponosząc przy tym za jednostki żadnej odpowiedzialności”. Prezentowane techniki są częścią szeroko rozbudowanej aparatury społecznej i kulturowej, która przenika do najgłębszych społecznych struktur wyobrażeń rzeczywistości. Formy totalnej kontroli czasu uległy przeobrażeniom na bardziej miękkie formy związane z samokontrolą (Rose 1999: 217). Tego typu warsztaty wikłają jednostki w relacje władzy, która jest trudna do rozpoznania, ponieważ nie przejawia się ona poprzez bezpośrednią kontrolę nadzorców. Dziś nie jest do końca oczywiste wobec czego lub kogo można stawić opór, ani w jaki sposób to uczynić. Kulturowe praktyki zarządzania czasem to wyrafinowana technologia kontrolowania i zarządzania jednostkami, zaś szkolenia z zarządzania czasem w rzeczywistości stanowią sprytną strategię, w ramach której trenerzy często są nosicielami bezkrytycznie powielanej neoliberalnej logiki. W zarządzaniu „sobą” w czasie tkwi wiele obietnic i nadziei, wśród których jedną z bardziej paradoksalnych wydaje się być iluzoryczna idea dążenia do wolności, poprzez korzystanie z narzędzi zniewalających jednostki. Techniki zarządzania czasem stwarzają pozór wolności dzięki czemu stają się sprytnie zakamuflowanym mechanizmem władzy. Jest to zgodne z tym jak Aihwa Ong (2007: 3–8, za: Gądecki 2017) definiowała neoliberalizm twierdząc, iż jest to sposób „zarządzania poprzez wolność”, technologia rządzenia „wolnymi podmiotami”, która wręcz wymaga od ludzi, aby byli samorządni w różnych dziedzinach codziennego życia. W metodach zarządzania czasem istotny aspekt przybiera samostanowienie.

Rozdział 7. Aranżowanie temporalności za pomocą aplikacji

W książce *Objects of Time: How Things Shape Temporality* Kevin Birth ukazuje, jak tytułowe przedmioty związane z czasem, takie jak zegary i kalendarze, wpływają na nasze myślenie o czasie i opisuje historyczny kontekst ich powstania i oddziaływania. W multilinearnej rzeczywistości, o której pisałam w rozdziale trzecim, porządkowanie, przekształcanie oraz kontrolowanie czasu za pomocą zegara mechanicznego czy nawet kalendarza przestało być wystarczające. Pisząc o współczesnych sposobach aranżowania temporalności, nie sposób pominąć nowego zjawiska jakim są aplikacje (czyli programy użytkowe, elementy systemów operacyjnych stworzone do pracy na urządzeniach takich, jak komputery, tablety i smartfony) do zarządzania czasem, określane jako *time-management applications*.

Nowe technologie do zarządzania czasem pojawiły się wraz z nadejściem społeczeństwa informacyjnego i powiązanej z nim zmiany logiki neoliberalizmu (Harvey 2005: 3–4). Za początek rozwoju tego rodzaju rozwiązań można uznać połowę lat 80., kiedy to analogowe kalendarze przekształciły się z utrwalonej formy materialnej mediów drukowanych w bardziej płynne dzienniki internetowe i osie czasu. Pierwsze narzędzia cyfrowe do planowania stworzono z myślą o indywidualnych użytkownikach. Były powszechnie dostępne za pośrednictwem podręcznych komputerów kieszonkowych, takich jak Palm czy Psion. Kolejnym ważnym krokiem było wprowadzenie systemów kalendarzy do pracy grupowej, które przechowują informacje w Internecie, umożliwiając ludziom komunikację i współpracę. Microsoft Outlook (wcześniej Hotmail) stał się dominującą aplikacją w pierwszej dekadzie XXI wieku. Narzędzie to umożliwiło użytkownikom obserwowanie, co robią inni użytkownicy, importowanie wydarzeń do własnego dziennika i zapraszanie innych na zamieszczone w kalendarzu wydarzenia. Od swych analogowych odpowiedników kalendarze cyfrowe różnił fakt, że były one „zautomatyzowane, skompresowane, precyzyjne, zintegrowane, zglobalizowane i wyabstrahowane” (Fornas 2016: 5225). Kalendarze cyfrowe mają charakter mobilny i umożliwiają dostęp do potrzebnych informacji w dowolnym momencie bez konieczności zastanawiania się nad nimi, lub po prostu prezentują je i organizują.

Obecnie są one jednym z popularniejszych typów aplikacji do zarządzania czasem. Wajcman (2018: 319) sugeruje, że prawdopodobnie stały się one nową platformą do wyznaczania i mierzenia czasu, oraz ukierunkowują rozumienie i postrzeganie czasu w wymiarze ilościowym, ponieważ traktują czas jako coś co jest mierzalne, coś co można policzyć. Korzystanie z takich aplikacji, jak Google Calendar (korzystali z niego niemal wszyscy moi rozmówcy) stało się czymś oczywistym. Wajcman uważa wręcz, że tego typu nowe technologie czasu, podobnie jak zegar, są „materializacją moralnego przedsięwzięcia optymalizacji” (Wajcman 2018: 318), i że mają większe znaczenie niż od dawna stosowane technologie. Nowoczesne aplikacje, w tym kalendarze cyfrowe, odzwierciedlają znaną z przeszłości rolę, jaką zegary i harmonogramy odgrywały w promowaniu i internalizacji dyscypliny czasu „jako standardu moralnego w społeczeństwie przemysłowym” (Synder 2016: 40, za: Wajcman 2018: 326). Nowe technologie łączą zaś w sobie funkcje pomiaru i organizacji czasu (dawniej obsługiwane przez odrębne urządzenia – zegary, harmonogramy, kalendarze), a ich celem jest kompleksowe zarządzanie czasem, a ściślej rzecz biorąc – wedle promowanej w ramach omówionych w poprzednim rozdziale szkoleń retoryki odpowiedzialności – zarządzanie sobą w czasie.

Na rynku istnieje wiele aplikacji zaprojektowanych na wzór popularnych technik znanych ze szkoleń i książek dotyczących zarządzania czasem, takich jak Macierz Eisenhowera i technika Pomodoro (opisane w poprzednim rozdziale) oraz metoda Kanban (którą opisuję w jednym z kolejnych akapitów tego rozdziału). Stanowią one inspirację dla licznych technologii i systemów informatycznych wspomagających organizację zarówno czasu własnego, jak i czasu pracy (Kukwa 2016). Proponowane w poradnikach i materiałach szkoleniowych narzędzia coraz częściej przybierają formę cyfrową, a szczególną popularnością cieszą się wszelkiego rodzaju kalendarze cyfrowe i osobiste planery elektroniczne, które zastępują swoje analogowe wersje.

Opisane wcześniej cyfrowe narzędzia, charakterystyczne dla kultur zdominowanych przez nowe technologie, wpływają na to jak działamy i myślimy, a ich powszechność wywołuje szeroko zakrojone zmiany w sposobach doświadczania czasu

(Sabelis 2007; Adam, Whipp, Sabelis 2002: 19)⁶⁸. W niniejszej części dysertacji problematyzuję działanie aplikacji. Ukazuję, jak korzystanie z tego typu narzędzi do zarządzania czasem wywołuje rozbieżności między oczekiwaniami i deklarowanymi celami tego rodzaju technologii a rzeczywistymi skutkami ich oddziaływania. Wyjaśniam dlaczego kulturowe praktyki aranżowania temporalności za pośrednictwem aplikacji do zarządzania czasem charakteryzują się wewnętrzną sprzecznością⁶⁹. Na podstawie zebranego w trakcie wywiadów materiału empirycznego identyfikuję trzy wewnętrzne paradoksy czasu, które są powodowane korzystaniem z aplikacji do zarządzania czasem. Określiłam je jako „pamiętanie pamiętania”, „planowanie planowania” oraz „przyspieszanie przyspieszenia”⁷⁰. W kontekście tych sprzeczności zastanawiam się, jak na nowo definiowana jest pamięć jednostek, jak moi rozmówcy myślą o planowaniu i jakie strategie opracowują, aby radzić sobie w kulturze szybkości. Staram się zrozumieć, skąd biorą się paradoksy czasu nowych technologii. Wiążę je z efektami technologicznych i społecznych procesów takich jak, koordynacja czasu (Adam 1995), neoliberalne przekształcenie czasu (Sugarman, Thrift 2017) oraz fragmentacja czasu (Eriksen 2003), które zostały szczegółowo omówione w rozdziale czwartym, dotyczącym teorii transformacji czasu społecznego. Zastanawiam się również, w jaki sposób aplikacje oddziałują na moich rozmówców, do jakich emocjonalnych reperkusji prowadzi paradoksalna czasowość i jak wpływa ona na samopoczucie jednostek. Dodatkowo, na podstawie wypowiedzi rozmówców, przedstawiam wyobrażenia aplikacji przyszłości. Czynię to w celu predykcji dalszych społecznych transformacji, opierając się na proponowanej przeze mnie metodzie antropologii przewidującej [ang. *anticipatory anthropology*], której celem jest projektowanie scenariuszy przyszłości poprzez analizę

⁶⁸ Oddziaływania takie mogą być rozważane na gruncie antropologii symetrycznej [ang. *symmetric anthropology*], która zakłada sprawczość zarówno podmiotów ludzkich [ang. *human*], jak i nie-ludzkich aktorów [ang. *non-human actors*] (Latour 2011), którymi w tym kontekście są nowe technologie, takie jak aplikacje do zarządzania czasem. Chcąc zachować w niniejszej analizie zasadę symetrii, uwzględniłam zarówno elementy technologiczne, jak i społeczne. Programy do zarządzania czasem jako poza-ludscy aktorzy posiadają moc sprawczą [ang. *agency*], dzięki której są zdolni oddziaływać na społeczno-technologiczną rzeczywistość. Aplikacje „działają”, „decydują” oraz „rozstrzygają” o współczesnej formie czasu społecznego oraz wpływają na społeczne doświadczenie czasu.

⁶⁹ Zjawisko to opisuję w artykule *Time paradoxes of neoliberalism: How time management applications change the way we live* (Strzelecka 2021). Niniejszy rozdział jest rozwinięciem wątków zawartych w opublikowanym artykule.

⁷⁰ Są to autorskie nazwy, które nie zostały dotychczas rozpoznane przez innych badaczy w literaturze. Zostały zainspirowane wypowiedziami rozmówców, biorących udział w prezentowanych badaniach.

współczesnych wydarzeń (Strzelecka 2013: 265)⁷¹. Zawarte w niniejszym rozdziale cybernetyczne wizje przyszłości (związane z rozwojem technologii do zarządzania czasem) to „fikcj[a] odwzorowując[a] naszą społeczną i cielesną rzeczywistość” (Haraway 2003: 50)⁷², którą należy odczytywać w kontekście mniej lub bardziej zawołowanej krytyki czasów współczesnych.

7.1. Paradoks pierwszy: pamiętanie pamiętania

Do przejścia kontroli nad czasem i podporządkowania go neoliberalnym wartościom służą tzw. aplikacje do zarządzania projektami [ang. *Project Management Applications*], spośród których moi rozmówcy najczęściej korzystali z programów Trello i Asana. Są to, jak określa je Michał (w4), „wirtualne tablice”, które zastępują tradycyjną, korkową tablicę, a nawet kalendarz naścienny. Z uwagi na swoją cyfrową formę nie posiadają ograniczeń przestrzennych, dzięki czemu teoretycznie umożliwiają koordynację niezliczonej ilości czynności i projektów naraz. Posiadają jednak ograniczenia, których źródłem jest stojące za nimi wyobrażenie czasu – wbudowana w aplikacje struktura informacji zdradza, że ich twórcy, świadomie lub nie, preferują liniową reprezentację czasu⁷³. Na to ograniczenie zwróciła uwagę Zuzanna (w53), prezeska fundacji, która stwierdziła, że nie przekonują jej „Trello, te wszystkie Asany. Po prostu ten system nie był nigdy dla mnie. Miałabym zrobić dziesięć tablic na Trello?

⁷¹ Próby ujęcia kierunku przemian społecznych i kulturowych Krzysztof Pomian (2014: 9) określił mianem „chronozofia”, zaś Elżbieta Tarkowska (1999: 343) uważa, że badania czasu społecznego są uprawnionym sposobem mówienia o nadchodzących przemianach społecznych.

⁷² W wydanym w 1985 r. *Manifeście cyborgów* Haraway pisze: “Opowiadam się za cyborgiem jako fikcją odwzorowującą naszą społeczną i cielesną rzeczywistość, jako źródłem wyobrażeń dającym nadzieję na wiele owocnych połączeń. Biopolityka Foucaulta jest niejasnym przecuciem nadejścia polityki cyborgów, otwartego pola [wielu możliwości]. (...) Cyborg jest skondensowanym obrazem wyobraźni i rzeczywistości materialnej, dwóch połączonych ośrodków kształtujących jakąkolwiek możliwość historycznej zmiany” (Haraway 2003: 50).

⁷³ Skoro, jak wskazuje Castells (2013), że żyjemy w postmodernistycznym „czasie bezczasowym” [ang. *timeless time*], charakteryzującym się chwilowością i jednoczesnością, należałoby spytać, dlaczego w narzędziach cyfrowych do zarządzania czasem wciąż dominuje model konwencjonalnej siatki kalendarza i nadal stosuje się linearną perspektywę czasu. Twórcy inteligentnych aplikacji, z którymi rozmawiała Wajcman (2018), intensywnie pracują nad tym, aby przy ich projektowaniu w jak największym stopniu uwzględnić płynny charakter czasu. Okazuje się jednak, że wszelkie próby odejścia od schematu czasu zegarowego kończą się niepowodzeniem. Jak opowiadał jeden z kalifornijskich programistów: „Mój umysł jest zbyt zanieczyszczony systemem kalendarzy, więc trudno mi wyobrazić sobie jednostkę miary, którą nie jest pół godziny czy piętnaście minut... jestem przekonany, że myślimy w kategoriach narzędzi, których używamy” (Wajcman 2018: 324).

Może samą fundację jeszcze dałoby się zrobić na Trello, ale nie moje życie, to by się w ogóle tam nie zmieściło”.

Aplikacje takie jak Trello i Asana składają się z wirtualnych list, kolumn i kart, na których wypisane są poszczególne działania, określane są jako „taski” (czyli zadania), z wyznaczonym terminem realizacji. Każda karta (będąca swego rodzaju symbolicznym fragmentem czasu, który należy poświęcić w celu zrealizowania taska) może zawierać dodatkowe elementy i informacje w postaci komentarzy, checklist (czyli list kontrolnych), kolorowych etykiet, a także graficznych i tekstowych załączników, które służą lepszej organizacji zadań. Mnogość elementów służy osiągnięciu jak najmniejszej sztywności struktury, co ma umożliwić użytkownikom wychodzenie poza schematy i zapewnić jak najwięcej możliwości koordynowania złożonych zadań⁷⁴. Wszystkim zadaniom można w aplikacji wyznaczyć termin realizacji, co ma ułatwić użytkownikowi ich organizację w dłuższym horyzoncie czasowym. Karty, przydzielone do list, można przenosić z jednej na drugą, co stymuluje myślenie o przedziałach czasu jako zastępowalnych elementach. Użytkownik Trello i Asany może dowolnie nazywać listy, co pozwala dopasowywać je do specyfiki realizowanych projektów. Osoby, które usiłują koordynować pracę za pomocą wspomnianych narzędzi, zazwyczaj działają zgodnie z tzw. metodą Kanban⁷⁵, dzieląc wirtualną tablicę na trzy kolumny: „Do zrobienia”, „W toku” oraz „Zrobione” [ang. *to do, doing, done*,]. Podział ten zakłada linearną reprezentację czasu, narzucającą poszczególnym zdarzeniom porządek kolejności. „Wtłacza” zdarzenia w rozwijający się liniowy rytm, jednokierunkowy porządek, który kojarzony jest z racjonalnością. Na podstawie przedstawionych informacji można

⁷⁴ O niezdolności aplikacji do uchwycenia autentycznego doświadczenia czasu w całej jego wielowymiarowości świadczy dostrzeżona przez Wajcman wciąż powszechna w gospodarstwach domowych praktyka używania tradycyjnego kalendarza ściennego. Kalendarz ścienny lepiej nadaje się do przedstawiania czynności i zadań o wielowarstwowym charakterze. Jak mówi jeden z jej rozmówców: „Jeśli spojrzysz na to, co ludzie robią z miesięcznym kalendarzem ściennym, okaże się, że piszą po kratkach, a następnie piszą wokół krutek, a następnie rysują serce, umieszczają gwiazdkę lub przyklejają naklejkę. Wyrwają się z sieci i znakomicie udaje się to z wykorzystaniem długopisu i papieru, a zupełnie nie udaje się przy korzystaniu z aplikacji... Niezależnie od tego, czy chodzi o lodówkę Samsung czy o lustro wyposażone w kalendarz rodzinny, dana rzecz nie spełnia swojej funkcji, ponieważ nie jesteś w stanie zobaczyć tego, co potrzebujesz zobaczyć i nie możesz zapisać tego, co potrzebujesz zapisać” (Wajcman 2018: 324).

⁷⁵ Jak możemy przeczytać na stronie kanbantool.com: „metoda Kanban to zwinna metodyka zarządzania przepływem pracy oraz wizualizacji procesów biznesowych. Metoda ta służy optymalizowaniu pracy i procesów w celu maksymalizacji wydajności, minimalizacji marnotrawstwa dzięki wizualizacji pracy oraz ciągłemu doskonaleniu procesów w oparciu o raporty i analizy” (Kantantool 2022).

wywnioskować, że tego typu aplikacje odtwarzają ilościowe i linearne podejście do czasu.

Wirtualna tablica nie jest przeznaczona wyłącznie dla indywidualnego użytkownika – umożliwia wszak pracę kilku czy nawet kilkunastu osobom naraz. W środowiskach korporacyjnych z tego typu aplikacji korzystają zazwyczaj grupy osób określane jako team (czyli zespół). Korzystają z nich również pracodawcy, którzy za ich pomocą przydzielają swoim pracownikom poszczególne zadania do wykonania. W bardziej rozbudowanych strukturach zadania przydzielają tzw. team-leaderzy, czyli osoby zarządzające zespołem. Za ich pomocą dąży się do skoordynowania indywidualnych czasów wielu jednostek, które nierzadko żyją w różnych częściach świata i, jako funkcjonujące na co dzień w różnych kulturach, są zanurzone w odmiennych czasach społecznych. Można więc powiedzieć, że aplikacje służą regulowaniu różnorodnych, nieprzystających do siebie rytmów życia zbiorowego w skali globalnej, niwelowania różnic w postrzeganiu czasu, redukcji go do jakiejś jednolitej postaci, nad którą łatwiej zapanować. Aplikacje te wzmacniają więc proces kolonizacji czasu zarówno na poziomie globalnym, jak i jednostkowym.

Na poziomie jednostkowym potrzeba zsynchronizowania i ujednoczenia czasu za pośrednictwem nowych technologii występuje szczególnie w przypadku zbyt dużej ilości zadań. Jak mówią moi rozmówcy: „kiedy pierdół się tyle napiętrzy, że bez robienia go [elektronicznego kalendarza – przyp. aut.], po prostu, zapomnę” (w16), „już ich nie ogarniam” (w7), „w newralgicznych sytuacjach” (w42), gdy jest „zbyt wielu rzeczy na talerzu” (w4). Mobilny dostęp do przechowywanych w aplikacjach informacji pozwala radzić sobie z pozbawioną wyraźnych granic wielokierunkową czasowością. Przykładem jest Tadeusz (w43), który prowadzi fundację zajmującą się edukacją międzykulturową. Tadeusz zauważył, że prowadzona przez niego organizacja rozrosła się na tyle, że coraz trudniej było mu koordynować tak wiele projektów jednocześnie, zwłaszcza, że w niektórych z nich uczestniczyło nawet siedmiu partnerów. Tadeusz namawiał swoich współpracowników do korzystania z preferowanej przez siebie aplikacji Trello, którą uważał za niezbędną do synchronizacji wielu złożonych zadań i realizacji wysokobudżetowych projektów – szczególnie wobec faktu, że cały zespół fundacji pracował zdalnie. Choć sam rozmówca nie widział możliwości funkcjonowania fundacji

bez wykorzystania aplikacji do zarządzania czasem, to jednocześnie zauważył on ogromny opór swoich współpracowników wobec stosowania tego typu narzędzi.

Oprócz Tadeusza również inni rozmówcy wskazywali na przydatność aplikacji do zarządzania projektami w koordynowaniu i synchronizowaniu różnych rodzajów czasu społecznego oraz regulowaniu odmiennych rytmów życia społecznego. Twierdzili oni, że korzystanie z aplikacji jest „natychmiastowe” (w9), „wygodne” (w33) i „intuicyjne” w obsłudze (w32). Również Magda (w41), wykładowczyni polskiej uczelni, określiła tego typu narzędzia jako „swoj manager aktywności”, stwierdzając, że ułatwiają one koordynowanie czasu. Moi rozmówcy sięgają po różne, coraz to nowsze aplikacje do zarządzania czasem, licząc na to, że każda kolejna pozwoli im na lepsze zarządzanie sobą w czasie. Niekiedy wręcz jednoczesne stosowanie wielu narzędzi wiąże się z nadejściem czasu pointylistycznego, gdzie ilość odrębnych od siebie rytmów społecznych, w których jednostki uczestniczą, jest coraz liczniejsza. Pragnąc okiełznać tę różnorodność czasów społecznych, ludzie korzystają z różnych aplikacji do zarządzania czasem. Jednak, jak postaram się pokazać w kolejnych akapitach, użyteczność tych narzędzi szybko okazuje się dość ograniczona.

Koordynowanie swoich zadań w czasie za pośrednictwem aplikacji prowadzi do redefinicji pamięci. W multitemporalności, gdzie pojawiających się możliwości różnorodnych wyborów życiowych jest zbyt wiele, aby móc je wszystkie zrealizować, moi rozmówcy nie są w stanie pamiętać wszystkich aktywności, których się podejmują. Naprzeciw temu problemowi usiłują wychodzić nowe technologie, które zwiększają zdolności przechowywania danych i zastępują jednostkom pamięć. Aplikacje stają się „pamięcią zastępczą” (w39), „zewnątrzną pamięcią” (w18), „drugą pamięcią, a właściwie takim twardym dyskiem” (w16). Mówi się o nich jako o „krótkoterminowych przypominaczach” (w10), „bazie informacji o tym, co powinienem zrobić” (w38). Gdy pamiętanie powierzamy aplikacjom, człowiek przestaje być nośnikiem myśli i planów, a zastępuje go w tym wydajniejsza od niego technologia. Odpowiedzialność za zapamiętywanie spotkań i zadań zostaje zrzucona na maszynę.

Potwierdza to pracująca w trzech różnych miejscach Katarzyna (w16), lekarka, która przyznała, że bez aplikacji i wpisywania do niej zadań „w życiu bym nie wiedziała kiedy to było, no bym po prostu o tym nie pamiętała”. Za to trzydziestoczteroletnia Kinga

(w22), pracująca głównie z domu w ramach zatrudnienia w projekcie naukowym, podkreśliła, jak wielkie zmęczenie odczuwa, od kiedy nie korzysta z aplikacji do zarządzania czasem: „po prostu wszystkie notatki są w głowie i zabierają mi energię na co dzień. A wcześniej po prostu mogłam to otworzyć i zobaczyć to wszystko i zamknąć i o tym nie myśleć”. Kilku innych rozmówców wyraziło uczucie ulgi, które towarzyszy uwolnieniu własnej pamięci od pamiętania: „jak coś zapiszę w aplikacji, to nie muszę już o tym pamiętać i bardzo wtedy mi łatwiej, bo nie muszę być napięta, stresować się” (w54); „żeby nie musieć tego cały czas nosić z tyłu głowy” (w49); „mam pewność, że nie zapomnę” (w38).

Wydawać by się mogło, że korzystanie z aplikacji do zarządzania czasem rzeczywiście pomaga w uporządkowaniu zadań, ponieważ wspomaga pamięć jednostek. Okazuje się jednak, że wielu z moich rozmówców zapomina korzystać z tych narzędzi, nie pamięta o logowaniu się do nich i wpisywaniu zadań lub posługuje się nimi okazjonalnie, tak jak czyni to psycholog Adam (w3): „raz na jakiś czas jak sobie o tym przypomnę”. Konieczność pamiętania o używaniu aplikacji prowadzi do zjawiska nazwanego przez pracującą zdalnie Karolinę (w40) jako „pamiętaniem pamiętania”. Choć moja rozmówczyni wielokrotnie korzystała z aplikacji takich jak Trello czy Asana, aby ułatwić sobie organizację różnorodnych życiowych aktywności (organizacja festiwalów filmowych, praca społeczna, dwa równoległe programy doktorskie – jeden w Polsce, drugi za granicą), to często, pomimo początkowego entuzjazmu, po chwili zapomina korzystać z tych narzędzi. Określenie „pamiętanie pamiętania” doskonale wyraża paradoks związany z aplikacjami do zarządzania projektami, który polega na tym, że zarządzanie czasem za pomocą aplikacji komplikuje naturę współczesnej temporalności, zamiast ją koordynować i porządkować.

Sprzeczność ta miewa negatywne skutki emocjonalne – niektórzy użytkownicy aplikacji czują się sfrustrowani dodatkowym obciążeniem, jakim jest konieczność pamiętania o ich regularnym stosowaniu. Tego rodzaju emocje wyraził Marek (w49), właściciel jednoosobowej firmy działającej jednocześnie w trzech branżach: „nie znoszę (...) narzędzi, organizatorów, bo zapominam gdzie to znaleźć i nie mogę tego znaleźć (...). to jest kolejna rzecz, że muszę pamiętać, że się muszę logować”. Marek prowadzi swój biznes we Wrocławiu, w którym posiada również małe mieszkanie. Dodatkowo pracuje

zdalnie z domu położonego około jednej godziny od miasta, gdzie mieszka z żoną i małym dzieckiem. Zamiast aplikacji posługuje się klasycznym kalendarzem papierowym i spisuje listy rzeczy do zrobienia w zeszytach. Korzysta z aplikacji do zarządzania czasem jedynie w przypadku zadań, które są związane ze współpracą z innymi zewnętrznymi podmiotami pozbawionymi możliwości wglądu w jego papierowy zeszyt. Również Zuzanna (w53), prezeska fundacji działającej przy jednej z polskich uczelni, wyraziła dość negatywny stosunek do aplikacji: „nigdy nie lubiłam takich rzeczy, bo one wymagają dodatkowego logowania i po prostu zapominam o tym”. Zuzanna dużo podróżuje, bo mieszka zarówno w Warszawie (miejsce pracy jej męża), jak i we Wrocławiu (gdzie sama pracuje). Uczestniczy w licznych konferencjach i działa wolontariacko w organizacji studenckiej. Mimo dobrej znajomości aplikacji do zarządzania czasem, Zuzanna podobnie jak Marek korzysta z kalendarza papierowego:

Zawsze mam przy sobie kartkę papieru i zwykle używam jednego papieru dziennie, po prostu pisząc, co mam do zrobienia, a następnie usuwając zadania, które wykonałem. Używam rysunków do ustalania priorytetów różnych zadań. Po jednym dniu kopiuję zadania, których nie udało mi się dzisiaj wykonać, na jutro, i kontynuuję. Nie byłabym w stanie zamknąć swojego życia w aplikacjach do zarządzania czasem i prawdopodobnie zmarnowałbym dużo czasu na klikanie i uzupełnianie brakujących informacji.

Podobnie stwierdził Krzysztof (w15), który wykorzystuje „task listy”, ale jedynie takie wykonane na czystej kartce papieru, „bądź w jakimś notatniku”. Dla mojego rozmówcy wszystko musi być zapisane ręcznie. Jak sam mówi:

Zawsze musi być to lista papierowa, zapisana ręcznie długopisem, inaczej te rzeczy nie są realizowane. Korzystałem z najróżniejszych maści form, programów, task list w komputerze, w komórce, Asany, Trello. Ale to na mnie to nie działa. Listy zadań zawsze muszą zapisać ja własnoręcznie. U mnie listy dzielą się na dwa typy, w zależności od tego, jak duża jest presja na wykonanie zadań, jest to zawsze lista rzeczy do zrobienia, które się powoli realizują, które zawsze mam na liście do zrobienia, jakies tam w kolejce. I jeżeli na przykład zaczyna się dłuższa presja, to na przykład z rana siadam i zapisuję najważniejsze, nie wiem, trzy, cztery taski na dany dzień, które muszę zrobić i po prostu zaczynam je robić.

Z wypowiedzi moich rozmówców wynika, że w działaniu aplikacji typu *Project Management* tkwi wewnętrzna sprzeczność. Cechy nowych technologii takie jak szybkość czy brak ograniczeń związanych z materialną formą nie wpływają na lepszą organizację. W praktyce za sprawą tych samych narzędzi, które służą uporządkowaniu czasu, koordynacja czasu staje się coraz trudniejsza, a multitemporalna struktura rzeczywistości społecznej coraz bardziej skomplikowana. Neoliberalny styl życia wymaga od jednostek koordynowania wielu ról społecznych, prywatnych i zawodowych

jednocześnie. Konieczność pamiętania o aplikacji jest dla wielu rozmówców tak uciążliwa, że wolą oni korzystać ze zwykłych notatników i luźnych kartek papieru.

W jeszcze bardziej złożonej strukturze społeczno-temporalnej korzystanie z aplikacji do zarządzania czasem w sposób paradoksalny wręcz zwiększa potrzebę, którą miało zaspokajać. Konieczność wzmożonej kontroli czasu za pośrednictwem technologii została wyrażona w fantazjach moich rozmówców, dotyczących bardziej abstrakcyjnych i futurystycznych narzędzi, takich jak:

„**asystent głosowy**” (w9) – „w wersji IVR, najlepiej sprzężonej z rozszerzoną rzeczywistością, żebym miał w soczewce na przykład i żeby jeszcze gdzieś tam do mnie gadał w międzyczasie, wzrokowo lub słuchowo przekazywane informacje. W oczach czy gdzieś tam w uchu, mikroczipy”;

„**licznik w głowie**” (w28) – „Żebym o tym wszystkim pamiętała, nie musiałabym sobie przypominać, gdzie sięgać do zeszytu i zobaczyć co potrzebuję, ale już bym to miała, po prostu bym miała taki licznik w głowie, że coś kończę i następna sprawa wpada mi do głowy, czyli już bym miała to tak wytatuowane w umyśle. A jak wszystko wykonam, do śmieci stare informacje, i robimy dalej. Do kosza”;

„**kalkulator czasu**” (w35) – „narzędzie, które przyspiesza mi czas wtedy, kiedy muszę robić zadanie, działania, które są dla mnie nudne, na przykład spisywanie, pisanie raportu z ewaluacji już po pewnej fazie ciekawszej analizy. Wolałabym, żeby przyspieszyło mi ten czas i już mam za sobą napisanie tego raportu, i pozwalałoby mi... obliczać rzeczywisty czas, który jest potrzebny na wykonanie konkretnych rzeczy, pozwoliłby mi przewidzieć ile co czasu zajmuje, ale tak realistycznie, nie ze sfery marzeń, tylko tak jak rzeczywiście to trwa, dokładny czas, bo czasem zadania, szczególnie właśnie te projektowe rzeczy są super wartościowe, ale zjadają więcej czasu niż zakładam”;

„**wirtualny asystent**” (w12) – „dokładnie wie co ja robię na moim komputerze codziennie, jest to trochę przerażające, ale on wie. I on wie, że jeżeli ja wykonam czynność, a na przykład zacznę przerzucać, nie wiem, na Trello rzeczy ze «zrobione» do «zrobione w dalszym czasie», to on po prostu przetrzuci mi całą teczkę albo, na przykład, jeżeli on wie, że ja otwieram jakiś dokument, to on już, i zaczynam pisać, to on mi tworzy całą strukturę tego dokumentu, że pewne rzeczy, które ja nieustannie powtarzam, to on je robi za mnie, bo on już wie, że ja uruchamiam mój laptop i wszystkie rzeczy,

którymi ja się zajmuję, one już tam są, uruchamia się na przykład ta muzyka, której zazwyczaj słucham w pracy, że po prostu całe to środowisko koło mnie się dopasowuje, że jak chcę stworzyć prezentację, to jakby mam już szablony prezentacji”;

Potencjalni użytkownicy oczekują więc, że idealne narzędzie do zarządzania czasem osiągnie to, czego nie potrafią dostępne obecnie aplikacje: będzie całkowicie automatyzować proces zapisu, gromadzenia i przetwarzania informacji oraz upraszczać, przyspieszać i usprawniać wprowadzanie danych do aplikacji. W tej doskonałej futurystycznej formie korzystanie z aplikacji zostałoby pozbawione paradoksalnych konsekwencji koordynacji czasu, określanych jako „pamiętanie pamiętania”. Co więcej, socjotechniczne wyobrażenia o tym, co przyniesie automatyzacja, nie dotyczą już odległej przyszłości, ale teraźniejszości. Pokazała to Wajcman (2018: 331), wspominając konferencję deweloperów Google I/O z 2018 roku, której punktem kulminacyjnym była prezentacja zautomatyzowanego systemu spotkań, programu, który wykonuje połączenie telefoniczne i rozmawia z osobą po drugiej stronie – umawiając wizytę w salonie fryzjerskim czy dokonując rezerwacji w restauracji. Zadania zostały wykonane na tyle dobrze, że osoba po drugiej stronie nie podejrzewała, że rozmawia z komputerem. Jednak co ciekawe, prezentacja ta nie spotkała się ze społeczną akceptacją. Z uwagi na publiczne oburzenie użytkowników i przerażenie umiejętnościami symulowania zachowań ludzkich, szybko dodano funkcję wskazującą na to, że rozmówcą nie jest człowiek, ale maszyna.

7.2. Paradoks drugi: planowanie planowania

Podstawą nowoczesnej sztuki zarządzania czasem jest wykształcanie w jednostkach poczucie odpowiedzialności za samodzielne podejmowanie decyzji na temat tego, co zrobić z ograniczonym zasobem, za jaki uważa się czas. W trakcie wywiadów okazało się, że niektórzy rozmówcy podejmują decyzje za pośrednictwem aplikacji mobilnych, jak chociażby The Nozbe i TaskCracker. Aplikacje te wizualizują zadania za pomocą macierzy Eisenhowera, która jest jedną z popularniejszych technik zarządzania czasem i która została szczegółowo omówiona we wcześniejszym rozdziale, we fragmencie dotyczącym „Neoliberalnych technik umysłowych”. Z aplikacji opartych na macierzy Eisenhowera korzysta się po to, aby „delegować” zadania (przydzielić lub też przerzucić

wykonanie czynności na inne osoby) lub też w ogóle unikać wykonywania czynności nieważnych i niepilnych, czyli takich, które nie prowadzą nas do realizacji założonych celów. Twórcy tego typu aplikacji obiecują, że pomogą one w ustalaniu priorytetów, znalezieniu większej ilości czasu na wykonywanie rzeczy „ważnych”, a więc takich, które torują drogę do osiągnięcia indywidualnego sukcesu. Dzielenie czasu na czynności ważne-nieważne i pilne-niepilne prowadzi do postrzegania czasu w kategoriach ekonomicznych przez pryzmat korzyści i zysków. W tej perspektywie czas traktowany jest jako cenny zasób, którym należy we właściwy sposób gospodarować.

Ustalenie priorytetów zgodnie z kategoriami proponowanymi przez macierz Eisenhowera ma pomóc jednostkom w odnalezieniu się w heterotemporalnej strukturze czasu (Hutchings 2008: 4, 160–176) poprzez nabycie umiejętności lepszego planowania, realizacji wyznaczonych celów i efektywniejszej pracy. Niektórzy moi rozmówcy wierzą, że dzielenie zadań za pomocą macierzy Eisenhowera pozwala w łatwiejszy sposób ustalać priorytety. Metodę tę stosuje Tomasz (w36), który za pośrednictwem cyfrowej aplikacji korzysta z elementów macierzy Eisenhowera w następujący sposób:

Kategorie czynności oznaczam sobie odpowiednimi kolorami. Te najpilniejsze mam chyba zielone, potem jest żółte, potem pomarańczowe i czerwone są te rzeczy, których praktycznie nigdy nie robię. (...) Czerwony to rzeczy nieważne, niepilne to są głównie rzeczy, które chcę, chciałbym zrobić, w sensie dla siebie. Czyli napisać jakiś tekst dla własnej przyjemności i tego nigdy nie robię, znaczy bardzo rzadko to robię.

Czynności, które sprawiają Tomaszowi najwięcej przyjemności, nie przynoszą zysków materialnych, są więc przez niego postrzegane w kategorii „nieważne i niepilne”. Zgodnie z zasadą macierzy czynności należących do tej kategorii zaleca się w ogóle nie wykonywać. Przyjęcie takiej strategii ma na celu zaoszczędzić czas, który zostanie wypełniony zadaniami przynoszącymi wymierne korzyści. Tomasz, chociaż korzysta z aplikacji pozwalających ustalać priorytety, nie jest do końca zadowolony z tego, na co przeznaczają swój czas. Aplikacja w rzeczywistości odciąga go od tego, co jest dla niego rzeczywiście przyjemne.

Aplikacje oparte na macierzy Eisenhowera są produktami rynkowymi wychodzącymi naprzeciw neoliberalnej potrzebie dokonywania wyborów, w zakresie skutecznego wykorzystania czasu. Dzięki tego typu aplikacjom jednostki są zachęcane do dokonywania „właściwych” wyborów dotyczących tego, co zrobią ze swoim czasem.

Aranżowanie temporalności za ich pomocą jest celowym działaniem prowadzącym do urzeczywistnienia zaplanowanych scenariuszy. Niektórzy rozmówcy uważają, że narzędzia te pozwalają ocenić wartość podejmowanych przedsięwzięć, czy też, jak stwierdził trzydziestopięcioletni Mikołaj (w34), pracownik branży restauracyjnej, pomagają „w fajny sposób to uszeregować, jeśli chodzi o istotne rzeczy, mniej istotne i tak dalej”. Ich stosowanie jest jedną ze strategii, która ma nakierowywać jednostki na realizację wyznaczonych celów poprzez organizację działań oraz dzielenie czasu pomiędzy określone czynności. Aplikacje takie jak The Nozbe i TaskCracker pogłębiają proces neoliberalnego przekształcenia czasu (Sugarman, Thrift 2017), czyli rozciągają wartości utożsamiane z wolnym rynkiem, takie jak efektywność, na myślenie o czasie. Innymi słowy, korzystanie z tego typu narzędzi reprodukuje neoliberalną logikę w procesie kształtowania podejścia do czasu, a także wprowadza reżimy produktywności.

Okazuje się jednak, że aplikacje mobilne, przeznaczone do obsługi macierzy Eisenhowera, wytwarzają sprzeczność w doświadczaniu czasu społecznego. Entuzjaści zarządzania czasem i twórcy aplikacji składają obietnice, że wspomagają one ich użytkowników w dokonywaniu wyborów w zakresie zarządzania skończonym zasobem czasu. Pomagają w sposób umiejętny nim gospodarować, dzielić pomiędzy określone zadania, ustalać priorytety i planować pracę. Stwarzają iluzję, że to dzięki nim jednostki nareszcie będą w stanie sprostać przytłaczającym wymaganiom pracy w korporacji, jak i swoim własnym, indywidualnym celom. Jednak w wielu wypowiedziach dotyczących działania aplikacji uwidacznia się niezgodność tych obietnic z rzeczywistym ich wpływem na doświadczanie czasu. Moi rozmówcy często krytycznie odnosili się do tego typu narzędzi. Twierdzili, że korzystanie z nowych technologii, zajmuje zbyt dużo czasu, a wpisywanie do aplikacji zadań jedynie utrudnia ich wykonanie. Zuzanna (w53) stwierdziła: „więcej czasu marnuję na to, żeby to wszystko klikać, uzupełniać, pilnować tego, myśleć co tam w sumie wpisać i co odhaczyć niż po prostu robić”. Jak dodaje: „ja wiem, że mogłabym tu zrobić tą macierz, ważne, pilne, ważne i pilne, nieważne i niepilne, ble, ble, ble, ale dla mnie, no to to jest w ogóle, zanim się zastanowię, jak to ma wyglądać, jak to działać, żeby zrobić to zgodnie z metodologią, no jakby wiem, że jedynka, że najważniejsze, i dwójka, że drugie zaraz po tym, to mi wystarcza na ten moment”. Za to dwudziestoosmioletnia Karolina (w40) zajmująca się prowadzeniem

bloga podróżniczego wielokrotnie podejmowała próby rozplanowania sobie wszystkiego za pomocą aplikacji, również takich wykorzystujących strukturę macierzy. Wyznała jednak, że ze stworzonych w ten sposób planów nigdy nie skorzystała: „bo to jest takie jakby... dla mnie to było takie planowanie planowania. Jakby właśnie za szczegółowe dla mnie”. Wypowiedź ta doskonale wyraża charakter paradoksalnego wpływu aplikacji, które zamiast pomóc zarządzać czasem, w rzeczywistości stwarzają większe trudności w gospodarowaniu czasem i przyczyniają się do jego marnowania. W ten sposób ujawnia się sprzeczny charakter planowania za pomocą aplikacji.

W myśl pełnego ironii konceptu „planowanie planowania”, macierz Eisenhowera stała się przedmiotem mema internetowego drwiącego z metod zarządzania sobą w czasie w kontekście upowszechnionej pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19. Poniższa ilustracja 3. o tytule „Working from home” (The CLIKK 2020) wskazuje na iluzoryczność tego typu technik stosowanych w branży cyfrowej.

WORKING FROM HOME

	THINGS I HAVE	THINGS I DON'T HAVE
THINGS I NEED	Wifi, couch, coffee	Any sort of work ethic
THINGS I DON'T NEED	An unrivaled ability to procrastinate	Pants on

Ilustracja 3. Praca z domu

W humorystycznej grafice mamy do czynienia z kategoriami odnoszącymi się do rzeczywistości pandemicznej: rzeczy dostępnych lub niedostępnych, a także rzeczy potrzebnych lub niepotrzebnych: 1) WiFi, kanapa i kawa stanowią obiekty potrzebne i dostępne; 2) etyka pracy związana z uczciwością, lojalnością i zaangażowaniem w pracę znajduje się wśród rzeczy potrzebnych, ale niedostępnych; 3) prokrastynacja i umiejętność odwiekania została sklasyfikowana jako coś, co jest dostępne, ale

niepotrzebne; 4) natomiast ostatni, najbardziej humorystyczny element – spodnie – są wymienione jako obiekt nie należący ani do rzeczy potrzebnych, ani do dostępnych. Spodnie, a raczej ich brak, to kolejny element memiczny z czasów początku pandemii, nawiązujący do kultury pracy z domu i możliwości wytwarzania iluzji profesjonalizmu zawodowego za pośrednictwem kamerki internetowej – nie trzeba być w pełni ubranym, żeby z pozoru wyglądać profesjonalnie (KOMIXXY.PL 2020). Mem ten wskazuje na wątek związany z zatarciem granic pomiędzy biurem a domem, połączeniem życia zawodowego z życiem prywatnym (Niehaus 2013), co dla wielu osób w czasie pandemii COVID-19 było nowym doświadczeniem, które wpłynęło na kształt ich czasowej organizacji życia codziennego.

Konsekwencją sprzecznego charakteru planowania za pomocą aplikacji jest to, że wiele osób nie potrafi planować zadań rozmieszczonych w czasie, a podejmowanie decyzji sprawia im wielką trudność i bardzo często nie wiedzą, jakimi działaniami zapelnąć swój czas, co mają wybrać z ogromu otwierających się przed nimi możliwości. Wobec trudności w dokonywaniu wyborów niektórzy wyrazili potrzebę istnienia aplikacji, które będą samodzielnie decydować o tym, co jest ważne i pilne, zwalniając tym samym jednostki z odpowiedzialności decydowania o swoim czasie. Uwolnienia się z paradoksalnego efektu doświadczania czasu określonego jako „planowanie planowania” moi rozmówcy upatrują w aplikacjach o udoskonalonej do granic możliwości formie. Trzydziestopięcioletni Aleksander (w10), który twierdzi, że pracuje 15 godzin dziennie, chciałby, żeby taka aplikacja pokazywała mu „jakąś wartość dodaną, żebym na przykład wiedział co jest to dla mnie bez sensu, głupie, że tak powiem nawet”. Mój rozmówca chciałby, żeby stworzone w tym celu technologie same zarządzały czasem, myślały za niego, rozkładały i rozplanowywały pracę, analizowały i doradzały „w jaki sposób swój czas wykorzystać”, komunikowały „Ej! To zostaw, zajmij się tym teraz!”, ustalały zasadność wykonywania pewnych czynności. Dla Aleksandra idealna aplikacja byłaby racjonalnym i superinteligentnym narzędziem, które diagnozuje osobowość jednostek „przeskanowawszy właśnie cały mój jakby mózg, osobowość i moją pracę” i na podstawie zebranych informacji nakreślałaby priorytety, ustalałaby konsekwencje i przyszłe efekty podjętych działań. Za to Piotr (w18) chciałby, aby jego czas był zarządzany bardziej inteligentnie poprzez nieustanny dialog z użytkownikiem i korektę planów:

To powinna być taka aplikacja, która daje lepsze możliwości zarządzania swoim czasem. Chodzi o to, aby móc wejść w dialog z programem, mieć ciągłą rozmowę w czasie. Przykładowo zaznaczam że jakieś zadanie ukończę do czwartku, ale jeśli zwlekam, to system to akceptuje i w pewnym sensie rozmawia ze mną, ustalamy, że zrobię to do przyszłego czwartku, a system przypomni mi o tym w środę.

Tego rodzaju sztuczna inteligencja uczyłaby się zachowań użytkowników, wykonywałaby zaawansowaną analizę, pomagałaby w dokonywaniu wyborów dotyczących tego, na co przeznaczyć czas. Dzięki temu nie musielibyśmy samodzielnie podejmować decyzji w zakresie gospodarowania czasem. Przekonanie, że cyfrowi asystenci staną się odpowiedzialni za organizację czasu naszego życia, nasuwa wizję wspomaganej technologicznie samorządności. Wajcman (2018: 332) zauważa, że o ile posiadanie osobistej sekretarki jest tradycyjnym wyznacznikiem bycia szefem, to w przypadku aplikacji, które same za nas decydują i załatwiają sprawy, wszyscy staniemy się własnymi szefami – „wszyscy będziemy mieli kogoś innego, kto zarezerwuje stolik w restauracji dla naszych nieznośnych rodziców, kupi prezenty na urodziny i upewni się, że trzymamy się naszego harmonogramu na siłowni”. Współczesne aplikacje dążą do zmechanizowania ludzkiego myślenia i działania, aby uczynić je bardziej wydajnym i niezawodnym. Staje się to realne dzięki coraz większej integracji ze sztuczną inteligencją, a także stale rozwijanym uczeniem maszynowym i analityką danych.

Przykładem tych dążeń jest aplikacja Timeful, która integruje ekonomię behawioralną z algorytmami optymalizacji planowania (Wajcman 2018). Służy ona nie tylko do pomiaru czasu, ale zbiera również dane na temat tego, jak ludzie gospodarują swoim czasem. Śledzi aktywność swoich użytkowników, mierzy wykonywane przez nich czynności w czasie, gromadzi ogromne ilości danych osobowych, które są niezbędne do inteligentnego zarządzania czasem. Za pomocą tej aplikacji jej twórcy badają, w jaki sposób uczenie maszynowe może pomóc „nakłaniać” ludzi do podejmowania lepszych decyzji. Wykorzystując algorytmy behawioralne, aplikacja Timeful integruje nauki obliczeniowe i psychologiczne. Daje to początek kształtowanemu przez procesy obliczeniowe tzw. podmiotowi skalowalnemu [ang. *scalable subject*] (Stark 2018). Masowe gromadzenie indywidualnych danych behawioralnych w narzędziach takich jak Timeful ma doprowadzić do wytworzenia skutecznego, celowego i kompetentnego podmiotu, którego zachowanie „może być sterowane i nakierowywane w sposób zarówno satysfakcjonujący osobiście, jak i opłacalny ekonomicznie” (Fourcade, Healy 2017: 20).

Wajcman (2018: 319) zauważa, że twórcy i projektanci aplikacji podkreślają jedynie pozytywne strony inteligentnego systemu planowania i porad algorytmicznych w dziedzinach naszego życia, w tym czasu. Nie zauważają związanych z tym zagrożeń i negatywnych konsekwencji, które dostrzegł chociażby rozmówca Wojtek (w42), który jest programistą. Choć miał do czynienia z „kanbanami” (od metody Kanban) i aplikacjami bazującymi na macierzy Eisenhowera, to woli zamiast tego korzystać z notatnika w komputerze. Jak opowiada: „w nim dzielę sobie zadania na mniejsze, ja wtedy sobie po prostu tabulatorami robię podzadania. Aż w końcu są takie, że to jest ok, to jest na piętnaście minut. I wtedy mogę to zrobić, i wtedy sobie odznaczę, i wtedy jestem zadowolony, że coś zrobiłem”. Wojtek uważa, że zwykły Notatnik – najprostszy, podstawowy edytor tekstu w systemach Microsoft Windows – daje podobny efekt w zakresie organizacji zadań, co stworzone specjalnie w tym celu aplikacje. Jediną różnicą jest pewność, że korzystając z Notatnika nie dzieli się danymi na swój temat z twórcami aplikacji. Wojtek nie chce, aby program, z którego korzysta, posiadał zbyt wiele sprawczości i robił dla niego i w jego imieniu rzeczy „bez pytania i proszenia mnie o to”. Również respondentka Marcelina (w60) wypowiedziała się krytycznie, dostrzegając zagrożenia w zbieraniu danych przez aplikacje, które w ten sposób potencjalnie mogłyby konstruować temporalne wzorce behawioralne ich użytkowników: „Gdyby dostęp do danych o naszym czasie miała jakaś instytucja, umownie nazwę ją Ministerstwo Czasu. No więc, gdyby Ministerstwo Czasu miało dane o czasie większości obywateli, mogliby sterować całym społeczeństwem”. Wajcman (2018: 333) także przyznaje, że czuje się niekomfortowo, przekazując tak dużą moc algorytmicznym technikom podejmowania decyzji, martwiąc się, że mogą one zagrażać prywatności. Brak zaufania wobec obiektywności tych systemów i sposobu wykorzystywania przez nie danych nie jest nieuzasadniony. Za wbudowanymi w aplikacje mechanizmami zbierania danych kryją się wszak zagrożenia, które są najlepiej znane na przykładzie algorytmów wykorzystywanych przez portale społecznościowe. Chodzi oczywiście o algorytmy wybierające treści pod kątem zainteresowań użytkowników, i tworzące tym samym tzw. bańki informacyjne – a także o te, które zbierają dane celem personalizacji reklam. Powszechnie wiadomo już, że dane te są sprzedawane zewnętrznym podmiotom i służą kształtowaniu opinii, co miało wpłynąć m.in. na wynik wyborów prezydenckich

w Stanach Zjednoczonych w 2015 roku. Wobec dynamicznego rozwoju kapitalizmu kognitywnego (Ratajczak 2015, Zygmuntowski 2020) należy spodziewać się, że zbierane przez naszego wirtualnego asystenta dane na temat naszych modeli organizacji czasu również mogą stać się przedmiotem handlu. Rodzą się więc wykraczające już poza zakres tej pracy fundamentalne pytania: czy i w jakiej formie jesteśmy w stanie oddać władzę zewnętrznemu podmiotowi, który dzięki swojej inteligencji będzie znał nas lepiej niż my sami siebie? Jak wiele kontroli będziemy chcieli przekazać maszynom, które będą wiedzieć więcej o nawykach ludzkich niż sami ludzie? Czy ludzie są przygotowani na dalszą utratę wolności na rzecz inteligentnego zarządzania czasem, wymianę prywatności i kontroli w zamian za efektywne wsparcie algorytmów?

7.3. Paradoks trzeci: przyspieszanie przyspieszenia

Nowe technologie zarządzania środowiskiem pracy dążą do maksymalnego wykorzystania czasu poprzez efektywny podział etapów pracy, prowadzący do jej przyspieszenia. Współcześnie służą temu narzędzia online, takie jak Focus Booster, czy też Flat Tomato. Działanie tych aplikacji opiera się na popularnej w zarządzaniu czasem technice Pomodoro, dlatego też określa je się zbiorczo mianem *Pomodoro Timer Applications*. Dokładne działanie techniki Pomodoro, która wykorzystuje minutnik kuchenny (mający niegdyś powszechnie kształt pomidora), zostało przedstawione w rozdziale szóstym w podrozdziale trzecim dotyczącym neoliberalnych technik ciała. Podobnie jak metoda Pomodoro, aplikacje Focus Booster i Flat Tomato to w zasadzie zegary wyznaczające rytm pracy w postaci dłuższych sesji oddzielonych krótkimi przerwami. Korzystanie z tych narzędzi pozwala ich użytkownikom dzielić czas na interwały, rozkładać planowane zadania na części i pracować w blokach czasowych.

Technika Pomodoro opiera się na stosunku 25 minut pracy do 5 minut przerwy. Popularyzacja tej techniki za pośrednictwem licznych wykorzystujących ją aplikacji świadczy o powszechności doświadczenia fragmentaryzacji i indywidualizacji czasu. Korzystanie z aplikacji typu *Pomodoro Timer* ma na celu zapewnić jednostkom właściwy rytm pracy, zwiększyć ich indywidualną wydajność, pomóc zmaksymalizować intensywność pracy poprzez efektywny podział etapów produkcji i wykonywania działań. Moi rozmówcy korzystający z takich narzędzi w nadziei osiągnięcia lepszych efektów

poprzez szybsze wykonywanie zadań, starają się pracować w rytmie budzącym skojarzenia z zarządzaniem pracą w przemyśle na przełomie XIX i XX wieku, gdzie dzielenie produkcji na etapy w fabryce pozwalało zwiększyć tempo produkcji na linii produkcyjnej (Foucault 2009: 154). Aplikacje stworzone w celu zarządzania czasem wydają się intensyfikować proces kompresji czasu (Harvey 1989: 260–283), pogłębiać charakterystyczną dla euroamerykańskiej cywilizacji przemysłowej fragmentaryzację czasu, który został poszatkowany „w tak drobne kawałki, że prawie nic już z niego nie zostało” (Eriksen 2003: 16). Można pokusić się o stwierdzenie, że stanowią one nową formę taylorizmu i fordyzmu i jako takie powodują przyspieszenie biegu czasu społecznego w różnych obszarach życia, czego skutkiem jest powstawanie społeczeństwa postfordystycznego, opartego na przyspieszeniu, elastyczności i informatyzacji niemal każdego aspektu gospodarki i społeczeństwa (Hassan 2009). Aplikacje typu Pomodoro ujarzmiają ludzką temporalność (czy też jednostki same za ich pomocą ujarzmiają własną temporalność) i poprzez neoliberalne mechanizmy władzy (Foucault 2009: 138) poddają ciała jednostek dyscyplinie i kontroli (a nawet samodyscyplinie i samokontroli). Są jednym z elementów podporządkowania nowym reżimom czasu, wytwarzającym uległe ciała. Systemy powiadamiania zawarte w aplikacjach takich, jak Pomodoro przywołują na myśl szkolne dzwonki. Są jak moralizujące nawoływania do „mądrego spędzania czasu”, których nieprzestrzeganie ma wywołać frustrację i poczucie winy. Nowe technologie i zainstalowane w nich aplikacje zostają podpięte do ciał ich użytkowników, przekształcając je w cyborgi. „Nowoczesna produkcja wydaje się snem o skolonizowaniu pracy przez cyborgi, snem, który koszmar taylorizmu przemienia w idyllę” (Haraway 2003: 50).

Moi rozmówcy wpisują się w przewidywania Haraway – wykorzystują aplikacje oparte na technice Pomodoro, by mobilizować się do pracy. Rozmówczyni Kinga (w52), samozatrudniona fotografka, która przeważnie zajmuje się reportażami ślubnymi, przyznała, że z powodu pracy ma zajęte wszystkie weekendy od maja do października. Pracuje intensywnie również od poniedziałku do piątku, spędzając długie godziny na selekcji i edycji zdjęć (z każdego ślubu powstaje około 4000 zdjęć). W trakcie wywiadu wyznała, że:

Muszę się bardziej mobilizować do rzeczy, żeby właśnie mieć to wszystko w czasie i wtedy pomaga mi ustawianie piętnastominutowych takich budzików na telefonie i sobie mówię „dobra, to przez tą chwilę pracuję ciągiem i nie robię nic innego” i bardzo często ten zabieg kończy się tak, że jak ja, jak kończy się te piętnaście minut, to ja już wpadam w taki jakby dobry flow, że już mi się spoko pracuje i na przykład przedłużam to o kolejne piętnaście minut i już jestem do przodu trochę.

Kinga rzuciła pracę w korporacji i teraz uważa się za freelancerkę. Pomodoro, dzieląc większe zadania na kilka mniejszych, zapewnia Kindze motywację do wykonywania mniej ekscytujących obowiązków, takich jak odpowiadanie na maile, rezerwowanie nadchodzących sesji, wysyłanie paczek, marketing, prowadzenie social mediów, przygotowywanie instastory (fotorelacji w serwisie społecznościowym Instagram), spotkania z klientami i księgowość. Również Agnieszka (w27), przyznała, że dzięki technice Pomodoro potrafiła codziennie motywować się do pracy, robiąc dziesięć 25-minutowych sesji Pomodoro. Pozwoliło jej to na jakiś czas być aktywną w wielu obszarach życia, studiować na dwóch kierunkach jednocześnie, organizować wesele i pracować, prowadzić szkolenia. Do tych wszystkich aktywności mobilizowała się właśnie za pomocą Pomodoro, mnożąc zobowiązania i dzieląc je na „mniejsze zadania”. W ten sposób próbowała poradzić sobie z presją bycia aktywną w jak największej ilości obszarów życia. Czy jednak korzystanie z aplikacji Pomodoro pomogło Agnieszce w organizacji czasu i efektywnym wykonywaniu zadań? Moja rozmówczyni w trakcie wywiadu wyjawiała, że po wspomnianym okresie wzmożonej aktywności doświadczyła kilkumiesięcznej depresji wywołanej przepracowaniem. Stan ten wynikał z wykonywania zbyt wielu obowiązków naraz. Używanie Pomodoro wywoływało przeciążenie i było doświadczane jako opresja, wynikająca z toczącej kulturę neoliberalizmu obsesji na punkcie zarządzania czasem. Doświadczenia Agnieszki są przykładem tego, jak uczestnicy neoliberalnego spektaklu reagują na codzienne wymagania rozpedzonej rzeczywistości, w której należy nieustannie dążyć do bycia efektywnym i ciągle stymulować się do pracy. Jak podążając za wykreowaną normą, jednostki chcą spełnić oczekiwania efektywności i dążenia do bycia odpowiedzialnym za siebie samego. Ceną, jaką nierzadko płacą za udział w tym neoliberalnym spektaklu, są zaburzenia psychiczne.

Mało zaskakujący może wydawać się fakt, że temat planowania i zarządzania czasem występuje coraz częściej w kontekście wypalenia zawodowego, a techniki z tym związane i aplikacje temu dedykowane są przedstawiane jako remedium na ten problem (Gądecki 2017). Jednak narzędzia do zarządzania czasem paradoksalnie przyczyniają się

do powstawania negatywnych konsekwencji związanych z życiem w społeczeństwie wysokich prędkości [ang. *high-speed society*] (Rosa 2003). Aplikacje rozpalają obsesyjną potrzebę wykonywania wielu czynności naraz i jednocześnie wywołują stres spowodowany chronicznym brakiem czasu. Spowodowana nowymi technologiami szybkość przesyłu informacji i prędkość komunikacji wywołuje poczucie znajdowania się w nieustannym niedoczasy.

Wśród moich rozmówców część osób odczuwała frustrację spowodowaną zbyt wolnym wykonywaniem zadań i niewystarczająco szybkim odhaczaniem poszczególnych punktów z ich cyfrowej listy kontrolnej. Bartosz (w32) wyraził niezadowolenie z efektów i rezultatów własnej pracy, które określił jako niewystarczające. Brak rezultatów był dla niego równoznaczny ze zbyt powolnym wykreślaniem „tasków” z listy przygotowanej w formie cyfrowej. Za to Marta (w51), prowadząca własną firmę w Gdańsku, podkreślała swoje wyczerpanie takimi narzędziami, przez które czuła się „przytłoczona wszystkim”. Marta pracuje przy renowacji figur kościelnych. Ma pracownię w piwnicy domu teścia. Zajmuje się również grafiką 2D, ilustracją i kaletnictwem. Do organizowania codziennych zadań wykorzystuje „foldery na komputerze”. Jest zadowolona z wymyślonego przez siebie systemu folderów i celowo unika korzystania z aplikacji do zarządzania czasem, twierdząc, że negatywnie wpływają na jej życie. Także inni spośród rozmówców dostrzegli negatywny wpływ technik zarządzania czasem na odczuwane tempo życia. Konrad (w58), zaangażowany w organizację pozarządową, która wspiera otwartość na nowe technologie (sic!), stwierdził że aplikacje do zarządzania czasem są „ostatecznie dla organizmu ludzkiego nie do zniesienia”. Konrad udostępnia w internecie tworzone przez siebie raporty eksperckie otwarcie omawiające niekorzystne skutki niewłaściwego wykorzystania nowych technologii. Uważa również, że aplikacje do zarządzania czasem nie wpływają na zwiększenie produktywności. Opinię Konrada potwierdza kilka badań, które pokazują jak współczesne tempo życia i nowe technologie przekraczają ludzkie zdolności biologiczne i adaptacyjne (zob. Cifrić 2010, Rifkin, 1987: 186, Virilio 2000). W późnym kapitalizmie, gdzie jednostki nie są w stanie dostosować rytmu swojego czasu do rytmu narzuconego przez system, niektórzy moi rozmówcy nie chcą korzystać z aplikacji do zarządzania czasem. Michał (w57), pracujący w biurze projektowym konstrukcji żelbetonowych, zapytany o to, czy chciałby poświęcić więcej

uwagi na zarządzanie swoim czasem, przyznał, że błyskawiczne tempo życia, którego doświadcza, doskwiera mu już wystarczająco mocno, dlatego nie ma sensu przyspieszać tego, co i tak jest już przyspieszone do granic możliwości i pędzi z nieubłaganą prędkością. Stwierdził wręcz, że przy obecnym tempie życia „nie da się inaczej zarządzać czasem niż go zatrzymać”.

Ponownie wydaje się, że działanie aplikacji ma charakter kontrproduktywny, który tym razem można określić mianem „przyspieszania przyspieszenia” – analogicznie do „pamiętania pamiętania” i „planowania planowania”, o którym wspominali moi rozmówcy. Z jednej strony ludzie uciekają się do korzystania z aplikacji, co stanowi strategię wobec braku czasu i przepracowania wynikającego z fragmentaryzacji czasu społecznego i nieustannego przyrostu informacji, za którymi nie sposób nadążyć. Tego typu narzędzia mają motywować ludzi do pracy i pomagać w szybszym wykonywaniu zadań. Korzysta się z nich po to, aby zaspokoić potrzebę organizacji czasu jednostek. Zawarte w nich mechanizmy mają umożliwić funkcjonowanie we współczesnych społeczeństwach wysokich prędkości, co stanowi coraz większe wyzwanie ze względu na postępującą delinaryzację czasu. Z drugiej strony, korzystanie z aplikacji takich jak *Pomodoro Timer* przysparza jednostkom kolejnych trudności z zarządzaniem czasem, ponieważ prowadzi do pogłębienia procesu fragmentyzacji czasu społecznego i wytwarza rzeczywistość wysokich prędkości, w której niemożliwym staje się skuteczne zarządzanie czasem. W efekcie tego paradoksu moi rozmówcy doświadczają dysonansu poznawczego, dostrzegają bowiem niezgodność między deklarowanymi celami a faktycznymi skutkami korzystania z nowych technologii. Mówiąc o „przyspieszaniu przyspieszenia” chcę wskazać, że korzystanie z aplikacji przyspiesza już i tak rozpędzone do granic możliwości tempo życia, a także przyczynia się do jeszcze intensywniejszej kompresji czasu i przestrzeni, którą można postrzegać jako alternatywny sposób wyrażania prędkości w rzeczywistości społecznej (Harvey 1989: 284–285; Sabelis 2002: 90). Ukazana sprzeczność prowadzi do kłopotliwego zjawiska, polegającego na tym, że, jak zauważył Eriksen (2003: 221), wprowadzenie technologii oszczędzających czas skutkuje poczuciem jego znacznie szybszego upływu i ubywania. Jednostki nadal usiłują okiełznać czasowość, wykorzystując wspomniane aplikacje – jednak przez samą tę praktykę czasowość okazuje się jeszcze bardziej nieokiełznana. Coraz bardziej

zaawansowane technologie oszczędzania czasu lub panowania nad temporalnością prowadzą w rzeczywistości do utraty czasu i przyspieszenia tempa życia. W wyniku tego paradoksu niektórzy rozmówcy wykazują niechęć do tego typu technologii.

Na skutek negatywnych doświadczeń związanych z fragmentaryzacją, przyspieszeniem i kompresją czasu, moi rozmówcy pragną zwolnić, a nawet zatrzymać czas. Wbrew logice, wedle której czas powinien być spożytkowany efektywnie, chcieliby niekiedy doświadczać go w sposób bezcelowy. W ich głowach powstają futurystyczne, wręcz niemożliwe do zrealizowania wizje. Marzą o tym, żeby posiadać abstrakcyjne narzędzia, takie jak **guzik do zatrzymywania czasu** (w15):

Czasem, jak jest za dużo rzeczy i masz poczucie, że zaraz nastąpi presja, która cię wtłoczy w tryb zadań i w rytuał jakiś, to, no, pojawia się w naszych opowieściach z żoną to, że chcielibyśmy mieć guzik do zatrzymywania czasu, żeby zatrzymać sprawczość czasu, zapadalność czasu, bo pewne rzeczy odbywają się w pewnym czasie, one staną się tu i teraz, i później, a jak w nie trafisz, to one już się nie staną, więc muszą się odbyć tu, więc ty musisz dobiec z czasem do nich, żeby je wykonać w danym czasie, bo inaczej po prostu to cię ominie. Czasem jesteś zobligowany do wykonania danych rzeczy w danym czasie, ale twoja energia bądź siła do wykonania tych rzeczy spada i nie jesteś w stanie ich zrobić, na przykład tak, jak byś chciał. Nie chodzi o natłok rzeczy, chodzi o to, że czas jest w cudzysłowie nieubłagany, że jest dany timing i to, że ty zatrzymasz swój rytm, nie znaczy, że świat zatrzyma swój rytm. I po prostu są pewne rzeczy, które musisz zrobić, ale nie zależą od ciebie, na przykład jak złożenie PIT-a do Urzędu Skarbowego. Po prostu, jest dany czas na to, że musisz to zrobić i jeżeli tego nie zrobisz, to po prostu dostaniesz karę. Także to jest jedyna taka rzecz, że można by było, od czasu do czasu, zatrzymać czas i myśleć, że ludzie też o tym myślą, w kontekście par i spędzania czasu ze sobą, jak się dużo pracuje. Ostatnio mi koleżanka, właśnie, powiedziała, jak byłem w Szwajcarii, że oni wymyślili sobie z Edim, swoim mężem, że oni by chcieli mieć in-between days, dni pomiędzy dniami, to też jest coś takiego, guzik do zatrzymywania czasu, że wiesz, że świat nie popłynie dalej i da ci czas do tego, żebyś mógł po prostu pobyc, to jest związane z tym, że ludzie są zbyt zrytmizowani, w zbyt dużym rytmie żyją po prostu, chcieliby zaczekać zanim coś się stanie, co od nich nie zależy, także to się, jakoś tam, kulturowo gdzieś przejawia. Ona jest Austriaczką, żyje w Szwajcarii, że ona wymyśliła in-between days, a ja bym chciał mieć guzik do zatrzymywania czasu.

Kolejnym pomysłem jest „rozciągacz czasu”. „Rozciągałby mój czas w stosunku do czasu tego rzeczywistego, bieżącego, czyli na przykład minuta, która upływa tutaj, ja bym mogła na przykład wykorzystać ją jako trzy minuty, czyli jakby że czas dla mnie płynąłby wolniej, że miałabym jakby więcej go do dyspozycji, w stosunku do tego jak on płynie dla innych ludzi” (w21); „żeby mogła z godziny zrobić trzy, na przykład tak, tego by mi brakowało, tak. Czy pisałam licencjat, czy inne, tak, takie jakieś na projekty czy coś na czas, czy to spotkania, tak, czy szkoła rodzenia, czy coś, żeby mogła jeszcze zdążyć coś tam zrobić” (w55). Również Agnieszka (w27) wspomniała o rozciągaczu czasu, dodając: „ale żeby już nie być takim po prostu rozszereżonym wobec wynalazków, to może gdyby na przykład człowiek miał opcję, ale też żeby tego nie

wykorzystywał za bardzo, bo to też by nie było dobre, ale na przykład gdyby każdy człowiek się rodził i miał na przykład do wykorzystania ileś tam momentów, kiedy mógłby na przykład sobie czas zastopować i coś na przykład robić w tym czasie, gdzie mu zabrakło tego czasu. Czyli na przykład, nie wiem, gdzieś tam mu zabrakło paru dni albo paru minut, albo jednej minuty i może sobie na przykład coś takiego zatrzymać”. Podobnie działałby „wydłużacz czasu” – „gdybym mogła na przykład w pięć minut zrobić pięć godzin. Takie wydłużanie czasu by mi na pewno pomogło, mogłabym wtedy włączyć inne aktywności, to by było dla mnie bardzo przydatne. Cały świat wtedy stoi i ja na przykład mogę w tym czasie zrobić jakieś swoje rzeczy niewymagające interakcji z innymi ludźmi, przygotowywanie jakichś dokumentów, nie potrzebuję do tego nikogo, wszyscy mogą sobie stać, a ja wtedy mogę nadrobić” (w53). Michał (w20) wspominał o urządzeniu, które nazwał „czasowstrzymywacz”. Mój rozmówca, który pracuje w firmie budowlanej przy projektowaniu konstrukcji żelbetonowych, twierdzi, że nie ma nic innego, nie da się wymyślić żadnego innego bardziej realistycznego narzędzia, które pomogłoby mu w zarządzaniu jego czasem, „tego nie da się inaczej zarządzić, bo jest za dużo zmiennych, zwłaszcza w pracy”. Za to trzydziestotrzyletni Michał (w57), terapeuta i pedagog, który niekiedy pracuje po 14 godzin dziennie, potrzebuje urządzenia, które określił jako „czasozaginacz”, żeby móc „stanać, wypić kawę, odpocząć, pójść na spacer, pójść do kina, potem włączyć czas z powrotem, żeby dalej leciał”. Kolejnym wymyślonym przez rozmówców urządzeniem jest „zwalniacz czasowy”: „kiedyś mój syn oglądał taką bajkę i tam było, czekaj, co to było, chyba takie kaczki, Sknerus McKwacz, czy coś takiego, i tam było takie narzędzie, że mogli zatrzymać czas, a sami ci, co zatrzymywali, mogli się poruszać w tej czasoprzestrzeni, to by było też fajne. A oni, oczywiście, co zrobili? Obrabowali bank. Skarbiec Sknerusa. Ja bym w tym czasie może bym po prostu nic nie robiła właśnie. Nicnierobienie jest piękne. Pizama, jakaś książka. Bym sobie poleżała, jak ten świat sobie stoi” (w26); także „cofacz czasu” (w32); „zmieniacz czasu” – „tak jak w Harrym Potterze, że można wrócić i się rozdwoić, żeby znaleźć te dodatkowe trzy godziny, żeby się wyspać, albo zrobić dwie rzeczy symultanicznie. Spotkałabym się wtedy tymi znajomymi, dla których nie mam czasu i może bym przeczytała więcej książek” (w33); a także „bąbel czasoprzestrzenny” (w51), który zatrzymuje obiekty się w nim znajdujące. Natomiast Karolina (w30) pragnie

posiadać „pilot”, który „zatrzyma wszystko oprócz mnie, bo najczęściej mi brakuje gdzieś czasu”. Chciałaby też móc tym pilotem zatrzymać uciekające tramwaje. Działanie wymyślonych technologii służyłoby zatrzymaniu nieustannej aktywności i ciągłej mobilizacji do działania, odwróceniu przyspieszenia czasu i przeciwdziałaniu wszelkim negatywnym konsekwencjom wynikających z paradoksu kontrproduktywnego „przyspieszania przyspieszenia”.

Podsumowanie

Zaprezentowane w rozdziale wyniki badań ukazują nie tylko sposób, w jaki nowe technologie wpływają na społeczny wymiar czasu, ale również odsłaniają paradoksalność wywołanego przez nie doświadczenia czasu i ich kontrproduktywny charakter. Innymi słowy, aplikacje do zarządzania czasem w sposób ambiwalentny wpływają na kształt społecznej temporalności. W czasowości zapośredniczonej przez tego typu narzędzia mamy do czynienia z jednoczesnym funkcjonowaniem wykluczających się sposobów myślenia. Współegzystowanie sprzecznych struktur temporalnych można dostrzec w praktykach społecznych i strategiach wypracowywanych przez jednostki w poczuciu braku czasu, a także wobec zatarcia granic między czasem pracy a czasem wolnym. Omówione w rozdziale technologie mają przyczynić się do rozwoju i samorealizacji jednostek, od których oczekuje się odpowiedzialności za planowanie swojego czasu. Okazuje się jednak, że próby zarządzania czasem czy też sobą w czasie za pomocą ICT często przynoszą skutek przeciwny do założonego, a korzystanie z aplikacji do zarządzania czasem prowadzi do trzech różnych paradoksów.

Pierwszy paradoks – „pamiętanie pamiętania” – jest związany z koordynacją czasu za pomocą aplikacji do zarządzania projektami. Z jednej strony tego typu narzędzia mają strukturyzować i synchronizować czas, pozwalać nad nim panować poprzez uporządkowanie działań jednostek oraz pomagać w pamiętaniu o zadaniach czekających na realizację. Zaspokajając potrzebę organizacji czasu, aplikacje składają obietnicę sprawnego funkcjonowania w wymagającej wielozadaniowości i narzucającej wielość rytmów czasowych współczesnej kulturze. Tkwiąca w nich sprzeczność, która ujawnia ich kontrproduktywne aspekty, polega na tym, że korzystanie z nich utrudnia koordynowanie zadań w czasie, ponieważ narzuca dodatkowe wymóg – ich użytkownicy

muszą pamiętać o ich regularnym wykorzystywaniu. Według niektórych spośród moich rozmówców rozwiązaniem tego paradoksu jest intensyfikacja zapośredniczonej przez nowe technologie koordynacji czasu. Działanie aplikacji powinno być do tego stopnia zautomatyzowane, aby całkowicie wyręczało człowieka we wszystkich czynnościach związanych z zapisywaniem, koordynowaniem i pamiętaniem zadań osadzonych w czasie.

Drugi paradoks – „planowanie planowania” – jest związany z podejmowaniem decyzji za pomocą aplikacji mobilnych wykorzystujących macierz Eisenhowera. Mają one za zadanie ułatwić jednostkom osiągać zgodne z neoliberalną logiką cele, pomagać w hierarchizacji zadań i efektywnym zarządzaniu czasem rozumianym jako zasób. Jednak również i ten rodzaj aplikacji w sposób ambiwalentny wpływa na doświadczenie temporalności. Okazuje się bowiem, że korzystanie z nich przyczynia się do marnowania czasu, a wpisywanie do aplikacji zadań jedynie utrudnia ich wykonanie wywołując w użytkownikach uczucie rozdarcia. Podobnie jak w wypadku „pamiętania pamiętania”, niektórzy z moich rozmówców wyrazili przekonanie, że tego rodzaju paradoks można by rozwiązać za pomocą superinteligentnych i superracjonalnych narzędzi do zarządzania czasem, które całkowicie zastąpiłyby człowieka w podejmowaniu decyzji i ustalaniu priorytetów.

Trzeci paradoks – „przyspieszanie przyspieszenia” – jest związany z fragmentaryzacją czasu za pomocą aplikacji opartych na technice Pomodoro. Stosuje się je celem zwiększenia motywacji i efektywności pracy, a także oszczędzania czasu. Aplikacje oparte na tej technice są częścią współczesnych reżimów czasu, dążących do poddawania ciał jednostek neoliberalnej dyscyplinie. Jednak również i w tym przypadku w trakcie wywiadów uwidocznił się ich kontrproduktywny charakter. W rzeczywistości prowadzą one do niekorzystnych konsekwencji związanych z przyspieszeniem tempa życia. Wywołują poczucie nieustannego braku czasu, przemęczenia i stresu. Obniżają efektywność pracy i zmniejszają motywację. ICT nie wyzwala nas od multitemporalności, przeciwnie – pogłębiają ją. Według niektórych rozmówców paradoks ten dałoby się rozwiązać jedynie za pomocą abstrakcyjnych technologii przyszłości, które zatrzymują czas.

Analizowane w rozdziale paradoksy czasu wynikają z różnicy między czasem liniowym a czasem puentylistycznym. Cyfrowe narzędzia do zarządzania czasem konstruowane są w oparciu o linearnie rozumienie czasu – mają one umożliwić użytkownikom działanie w sposób skoordynowany i zorganizowany według czasu zegarowego. Jednocześnie wywiady pokazują, że aplikacje wspierają proces przyspieszania, desynchronizacji i zacierania granic czasu społecznego, wzmacniając w ten sposób wieloczasowość. W rezultacie korzystanie z aplikacji generuje przeciwstawne sobie rytmy czasowe. Łączą powolność i szybkość w ramach globalnej dominacji neoliberalizmu; zniekształcają postrzeganie czasu, kondensując go i przyspieszając. Są strategią zarówno wyzwalającą, jak i kontrolującą czasowość jednostek, przez co generują ciągłe napięcie. Nowe technologie mają więc charakter kontrproduktywny i prowadzą do efektu błędnego koła, który można w następujący sposób zwięźle opisać: coraz bardziej zaawansowane technologie ujarzmiające czasowość prowadzą do przyspieszenia tempa życia. Im wyższe tempo czasu społecznego, tym większa potrzeba kontrolowania go, co skutkuje coraz bardziej złożonymi aplikacjami do zarządzania czasem. Te z kolei prowadzą do szybszego tempa życia – i tak dalej. Jest to mechanizm, który – poprzez aplikacje do zarządzania czasem – napędza neoliberalną strukturę władzy, wspiera logikę systemu i wikła jednostki w ten system, w którym doświadczają ciągłego przemęczenia. Korzystanie z aplikacji do zarządzania czasem paradoksalnie stanowi jednocześnie strategię uwalniającą i ujarzmiającą temporalność jednostek, tworząc występujące między tymi dwoma biegunami napięcie.

Głównym źródłem poszczególnych paradoksów czasu jest przyjęcie założenia – jak się okazuje, błędne – że korzystanie z szerokiej gamy aplikacji do samonadzoru i zarządzania czasem pomaga w oswojaniu i ujarzmianiu różnorodnych temporalności w rzeczywistości społecznej, ułatwia funkcjonowanie w wielorytmicznej i wielowarstwowej strukturze czasu, wspiera w zarządzaniu nią i kontrolowaniu jej, przeciwdziała syndromowi chronicznego braku czasu. Za pomocą aplikacji do zarządzania czasem jednostki chcą przeciwdziałać konsekwencjom życia w społeczeństwie wysokich prędkości (Tomlinson 2007; Davis 2013). Kulturowe praktyki zarządzania czasem oparte na wymienionych technikach uważa się za sposób

minimalizacji negatywnych konsekwencji życia w ciągłym przyspieszeniu. Okazuje się jednak, że nowe technologie czynią to czemu powinny przeciwdziałać: przyspieszają tempo życia i pomnażają i tak już przytłaczający wachlarz możliwości, przez co komplikują i wydłużają procesy decyzyjne. Wzmagają także procesy przyspieszenia, desynchronizacji i rozmycia granic czasu społecznego, potęgując tym samym multitemporalność. Przeprowadzone przeze mnie badania potwierdzają zatem tezę Barkera o multitemporalności jako wytworze nowych mediów i technologii (Barker 2012). Za pomocą aplikacji wytwarzane są więc rytmy czasowe będące swoimi przeciwieństwami – zamiast ułatwiać zarządzanie czasem, w wielu przypadkach komplikują one i utrudniają ten proces, prowadząc do paradoksów czasowych, o których opowiedziało kilkadziesiąt rozmówców stojących wobec wyboru, czy i w jaki sposób kontrolować swój czas.

Do podobnych wniosków doszła antropolożka Ida Sabelis (2007: 247), która dostrzegła paradoksalność oddziaływania ICT na czas społeczny, wskazując na to, że choć wraz z czasem sieciowym otrzymujemy obietnice oszczędności czasu i większej kontroli nad nami, to w rzeczywistości czas sieciowy wymaga od nas coraz większego nakładu pracy, co z kolei głęboko oddziałuje na inne „warstwy czasowe” naszego życia. Innymi słowy, wprowadzenie większej kontroli nad czasem za pośrednictwem nowych technologii nie przyczynia się do zwiększenia ilości czasu wolnego od pracy. Dzieje się wręcz przeciwnie, ponieważ czas, który dotychczas był przeznaczony na życie towarzyskie, rodzinę, edukację, odpoczynek i hobby, jest w coraz większym stopniu absorbowany przez pracę. Zaistnienie tego paradoksu wynika z faktu, że czas społeczny, który jednostki próbują okiełznać za pośrednictwem nowych technologii, sam jest w swej problematycznej i niedającej się opanować postaci wytworem tychże właśnie technologii. Wskutek opisywanych paradoksów moi rozmówcy mimo korzystania z aplikacji nieustannie borykają się z wyzwaniami związanymi z osobistym zarządzaniem czasem.

Paradoksalne oddziaływanie platform cyfrowych jest nie tylko ukryte przed użytkownikami, ale również często niedostrzegane przez samych projektantów i twórców tych systemów, utożsamiających się z wartościami takimi, jak efektywność, odpowiedzialność za siebie, sumienność czy dyscyplina. Przyjęty przez nich system wartości, zorientowany na wykonywanie zadań, zapewne w znacznym stopniu utrudnia

im krytyczną refleksję na temat ich wytworów jako materializacji neoliberalnych wartości. Z tego powodu Stark (2018: 220) uważa, że wpływ aplikacji jest podwójnie utajony – zarówno przed ich użytkownikami, jak i przed ich twórcami. Aplikacje są więc kolejną formą kontroli – stanowią sprytnie zamaskowany mechanizm władzy w rozumieniu Foucaulta, a więc taki, poprzez który jednostki kontrolują same siebie i są swymi własnym strażnikami.

Zakończenie. Ku ekologii czasu, perspektywie postwzrostu i urzeczywistnianiu Uchronii

Korzystając z metod wywiadów pogłębionych i obserwacji uczestniczącej prowadzonej w trakcie szkoleń z zarządzania sobą w czasie, przeprowadziłam badania nad przeżywanym doświadczeniem zarządzania w czasie oraz dokonałam chronograficznego opisu władzy (Sharma 2013; 2014), który pozwolił ujawnić napięte relacje pomiędzy czasem i władzą, a także dokonać krytycznej analizy kulturowych praktyk zarządzania czasem i ukazać wynikające z nich paradoksy czasu. Przedstawione wyniki zdołałam uzyskać dzięki przygotowaniu teoretycznemu – zastosowaniu koncepcji problematyzujących i kwestionujących neoliberalne podejście do czasu i odkrywających ukryte w strukturach społecznych mechanizmy władzy nad czasem innych ludzi.

Punktem wyjścia było zadanie pytania o to w jaki sposób kulturowe praktyki zarządzania czasem wpływają na doświadczenia i zachowania jednostek. Na podstawie wywiadów i obserwacji wnioskuję, że moi badani poprzez korzystanie ze szkoleń, technik i technologii zarządzania czasem dążą do uwolnienia się od negatywnych konsekwencji związanych z „przyspieszeniem społecznym”, którego jednym z najbardziej wymownych i zdumiewających przejawów jest „spektakularna epidemia «braku czasu», która opanowała (zachodnie) społeczeństwa nowoczesne” (Rosa 2020: 37). Poprzez stosowanie kulturowych praktyk zarządzania czasem uczestnicy szkoleń i osoby korzystające z praktyk aranżowania temporalności dokonują prób ujednoczenia doświadczenia czasu w multitemporalnym świecie. Poszukują sposobu na zwiększenie swojej efektywności, co jest w istocie wyrazem pragnienia wolności i potrzeba wyswobodzenia swojego czasu spod systemowych reżimów czasu.. Szczególnie wyrazistym tego przykładem są przedstawione choćby w rozdziale piątym techniki samowyzysku; omówione w rozdziale siódmym aplikacje mobilne do zarządzania sobą w czasie; nauczane w trakcie szkoleń techniki, aprobowane szczególnie przez osoby, które zapisały się na tego typu warsztaty dobrowolnie, mając nadzieję, że poznane treści pomogą im uporać się z problemem nieustannego braku czasu.

Jednak kulturowe praktyki zarządzania czasem, techniki, szkolenia i aplikacje same w sobie ustanawiają reżimy, prowadzące do zniewolenia czasu jednostek. Efektem ich

oddziaływania bardzo często jest efekt wręcz odwrotny od spodziewanego, polegający na przyspieszeniu tempa życia (jak w przypadku techniki Pomodoro, która wyznacza bardzo dynamiczny rytm pracy, niczym maszyna w fabryce). Doświadczenie czasu zapośredniczone przez kulturowe praktyki zarządzania czasem jest również naznaczone nierównościami społecznymi. Im niżej ktoś znajduje się w hierarchiach czasowych, im bardziej jego czas jest zawłaszczany przez inne prowadzące do czasowego niewolnictwa formy reżimów czasu; im bardziej ktoś doświadcza ubóstwa czasu, tym mniejszą ma możliwość zarządzać sobą w czasie. Hierarchie czasowe nie pokrywają się jednak w pełni z hierarchią majątkową – ofiarą nowych, wysoce rozwiniętych technik wyzysku nie są wcale klasy najuboższe, ale klasa średnia i wyższa klasa średnia, podatna na presję wywieraną przez neoliberalne technologie zarządzania, które rozbudzają w niej aspiracje do tego, aby życie jednostki stawało się skuteczniejsze, efektywniejsze, wydajniejsze, pełniejsze. Zarządzanie sobą w czasie okazuje się więc elementem logiki neoliberalizmu, narzędziem wyzysku czasu człowieka, dążącym do pełnej internalizacji wyzysku przez wyzyskiwanych.

Zarządzanie czasem (czy też zarządzanie sobą w czasie) stanowi jedynie fragment większego zjawiska związanego z neoliberalną logiką, w ramach której, jak twierdzi Monika Kostera (2019), nakazuje się zarządzać „czym popadnie” [sic!], a więc wszystkim, czym tylko się da: projektami, emocjami (Hochschild 2009), talentem, relacjami, a także stresem, a nawet pasją i ambicją. Polska socjolożka, krytykując późny kapitalizm, określa to zjawisko wszech-zarządzaniem (Kostera 2019). Również Gądecki (2017) zauważa, że idea racjonalnego planowania związana z zarządzaniem czasem szerzy się w coraz większym stopniu w różnych sferach życia (w tym organizacji życia domowego), w których zarządzenie czasem nie było dotąd stosowane i w których może przynieść więcej szkody niż pożytku. Podobnie Adam Grant (2019) twierdzi, że „zarządzanie czasem nie jest rozwiązaniem — to właściwie część problemu”, a jeśli już należałoby czymś zarządzać to uwagą, która jest „sztuką skupiania się na wykonywaniu zadań z właściwych powodów, we właściwych miejscach i we właściwych momentach” (Grant 2019).

Chcąc przedstawić pełniejszy obraz tego, w jaki sposób w kulturze Zachodu myślenie o czasie zaczęło być kształtowane pod kątem neoliberalnej logiki swoje

rozważania rozpoczęłam od omówienia późnośredniowiecznych i wczesnonowożytnych transformacji powszechnej świadomości, wyrażających się w stopniowym zaniku teologicznego pojęcia czasu, którego praktycznym skutkiem było potępienie lichwy i uznanie czasu za własność Boga. Wraz z dynamicznym rozwojem handlu, kultury miejskiej i kapitalizmu doszło do laicyzacji podejścia do czasu. Zaczęto postrzegać czas w kategoriach coraz bardziej ilościowych, poddawać pomiarowi, wreszcie – utowarowieniu i utożsamieniu z wartością pieniężną, czego najjaskrawszym wyrazem jest dictum Benjamina Franklina: „czas to pieniądz”. Ilościowe podejście do czasu umożliwiło pojawienie się takich zjawisk, jak taylorizm, fordyzm i toyotyzm, a współcześnie także cyfrowy taylorizm. Nowe technologie przyspieszyły upływ czasu do granic możliwości i ujednoliciły sposób jego przeżywania, co doprowadziło do kolonizacji czasu omówionej w czwartym podrozdziale rozdziału trzeciego. W krajach rozwiniętego kapitalizmu, których społeczeństwa przeszły proces industrializacji, czas (społeczny) stał się elementem nieprzyjaznym, sztucznie wprowadzonym artefaktem, czy też, jak stwierdził Stefan Klein (2009: 25–26), wynalazkiem przeciwnym naturze ludzkiej, oddalonym od biologicznego rytmu naszej planety, pozbawiającym nas możliwości doświadczania bezpośrednich związków z przyrodą, z rytmem wschodzącego i zachodzącego słońca, sekwencją pór roku i wędrówkami zwierząt⁷⁶. Konstatacje te rodzą pytania na temat przyszłości dalszych przeobrażeń czasu społecznego, potencjalnych zmian myślenia o czasie i powszechnej świadomości społecznej.

Pojawia się coraz więcej głosów – choćby dobrze słyszalny głos Paula Virilio (1986, 1995, 2000) – wzywających do ochrony naturalnego rytmu ludzkiego życia, któremu zagraża dynamiczny rozwój agresywnie przekształcających życie społeczne nowych technologii. Badacze podkreślają konieczność kontekstualnego ujmowania czasu

⁷⁶ Dla porównania warto przypomnieć o znanej w antropologii koncepcji czasu ekologicznego (m.in. o tzw. krowim zegarze), występującej jeszcze w latach 40. XX w. u Nuerów, pasterskiego ludzie zamieszkującego Afrykę Wschodnią. David Graeber poświęcił im następującą refleksję: „Nuerowie nie mają określenia, które odpowiadałoby «czasowi» w naszym języku, przez co w odróżnieniu od nas nie mogą mówić o czasie jako czymś aktualnym, co upływa, co można trwonić lub oszczędzać i tak dalej. Nie sądzę, by doświadczali tego samego uczucia walki z czasem albo by musieli koordynować czynności względem jego abstrakcyjnego upływu, ponieważ dla nich punktami odniesienia są przeważnie same czynności, które ogólnie rzecz biorąc wykonywane są bez pośpiechu. Wydarzenia następują po sobie w logicznym porządku, ale nie pozostają pod kontrolą żadnego abstrakcyjnego systemu, nie ma bowiem autonomicznych punktów odniesienia, do których czynności muszą się precyzyjnie dopasowywać. Nuerowie to szczęśliwcy” (Graeber 2020: 159).

i stworzenia nowej kultury czasu, przywracającej postrzeganie i wartościowanie czasu poprzez pryzmat wydarzeń, a nie abstrakcyjnych modeli stosowanych w zarządzaniu, wreszcie – konieczność ponownego scalenia kategorii czasoprzestrzennych (Castells 2013: 453–489). Towarzystwo na rzecz Spowolnienia Czasu [niem. *Verein zur Verzögerung der Zeit*] pisze w swoim Manifeście Czasu [niem. *Zeitmanifest*]:

Żądamy szacunku dla fundamentalnych temporalności i rytmów natury. W imię odpowiedzialności za przyszłe pokolenia musimy położyć kres naszym przestrzennym i czasowym przekształceniom natury, aby utrzymać naturalne podstawy życia w całej ich złożoności (za: Matz 2019: 179).

Także Stephen Bertman, autor książki *Hyperculture, The Human Cost of Speed* (Bertman 1998), wysuwa propozycję przeciwstawienia się kulturze opartej na pośpiechu i dominacji teraźniejszości. W nadmiernie przyspieszającym społeczeństwie stajemy wobec konieczności swoistej rewolucji kulturowej, która pozwoliłaby nam odzyskać i zachować właściwy naszym biologicznym uwarunkowaniom sposób życia. Elementem takiej rewolucji byłoby m.in. zaprzestanie „wyścigu ludzi z coraz «szybszymi» urządzeniami technicznymi” (Strzelecka 2017a: 285). Nowe technologie zapełniają puste, „niezagospodarowane” przestrzenie czasowe, dawniej wykorzystywane na rozważania, namysł, czy spotniczne interakcje. To w pustych przestrzeniach czasu rodzi się nasza ludzka kreatywność, dlatego też czas powinien być dobrem chronionym.

Gdybyśmy chcieli odejść od dominującej obecnie koncepcji czasu, wyjść z pułapki neoliberalnej kultury przyspieszenia i w sposób świadomy na nowo przetransformować koncepcję czasu, tak aby ponownie stała się ona jakością i wartością niezwiązaną z pieniądzem, należy zwrócić się ku tzw. ekologii czasu, na gruncie której badacze przyglądają się wzajemnym oddziaływaniom, zależnościom i relacjom pomiędzy człowiekiem a czasem, rozumianym jako komponent naszego środowiska (Cifrić 2010; Huebener 2018; Kośmicki 2003; Strzelecka 2017a; Sztumski 2010). Perspektywa ta pojawiła się pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku, i łączy ona wątki środowiskowe z badaniami nad rytmem i ludzką temporalnością (Sztumski 2010: 35). Stanowi alternatywę wobec niszczącego wpływu czasu zegarowego, rosnącej presji czasu i zgubnych skutków cywilizacji przyspieszenia. Badacze związani z tym nurtem zgłaszają postulaty ochrony czasu naturalnego oraz dbałości o właściwe tempo życia ludzkiego, rozszerzania autonomii czasowej i przywracania naturalnego środowiska życia w czasie. Według Eugeniusza Kośmickiego:

Ekologia czasu zajmuje się zmianami dotychczasowych rytmów w przyrodzie i organizmie człowieka, ekologicznymi skutkami przyspieszenia procesów w przyrodzie, czy wreszcie ukształtowaniem się tak zwanego społeczeństwa non-stop, które usiłuje tworzyć własną dynamikę niezależną od rytmów przyrody czy ludzkiego organizmu (Kośmicki 2003: 7).

Przedstawiciele tego nurtu, formułujący swoistą filozofię czasu, ukazują zagrożenia związane z nadmiernym pośpiechem i wskazują na zachodzące zmiany społeczne wynikające z potrzeby kulturowego spowolnienia, czy też „odśpieszania” (Sztumski 2006: 54) tempa życia współczesnego człowieka. Ekspozują właściwą postnowoczesnemu społeczeństwu radykalną potrzebę ograniczenia dominacji czasu zegarowego i poszanowania czasu naturalnego, rozumianego jako wspólne dobro (Heldt 2000). Toczą walkę o zrzucenie jarzma czasu, „uwolnienia się od przymusów i nacisków” (Tarkowska 1996: 133), proponują dostosowanie tempa życia do zdolności fizycznych i umysłowych człowieka w celu uzyskania wysokiej jakości życia⁷⁷, czerpiąc inspirację z właściwego kulturom przednowoczesnym paradygmatu powolności i powołując się na znaną rzymską maksymę: „Śpiesz się powoli!” (*Festina lente!*) (Sztumski 2006: 55)⁷⁸.

Jakie są rzeczywiste propozycje zmiany? Jaką formę przybrałby czas społeczny w przypadku realizacji postulatów ekologii czasu? Eriksen (2003: 222–225) postuluje ochronę czasu wolnopłynącego i wskazuje na potrzeby działań odpowiednio zorientowanej polityki społecznej. Twierdzi, że powolność wymaga opieki i ochrony, pomocy państwa, wsparcia ze strony związków zawodowych, stowarzyszeń pracodawców, polityków, organizacji pozarządowych, przywilejów społecznych. Możliwość wyswobodzenia się z „tyranii chwili” daje również znalezienie właściwej miary czasu i akceptacji różnych perspektyw czasowych na poziomie działań indywidualnych oraz ponadindywidualnych. Ben Agger w *Speeding Up Fast Capitalism*

⁷⁷ Jak wskazują autorzy książki *Discretionary Time: A New Measure of Freedom* (Goodin i.in. 2008), jakość życia silnie koreluje z czasem – z tym, w jaki sposób upływa i na ile samodzielnie możemy o nim decydować. Jedną z ważniejszych myśli tej publikacji jest spostrzeżenie, że możliwość wyboru sposobu spędzania czasu ma kluczowe znaczenie dla poczucia wolności jednostki. Okazuje się, że to, ile mamy czasu, ma równe (jeśli nie większe) znaczenie dla jakości życia, jak to, ile mamy pieniędzy. Jest to czynnik niezależny od fetyszowanego przez dyskurs ekonomiczny wskaźnika PKB.

⁷⁸ Carl Honoré (2011) wskazuje na potrzebę stworzenia nowej kultury czasu poprzez połączenie obu systemów szybkości i powolności, czasu społecznego uwzględniającego naturalne, biologiczne rytmy ludzkiego ciała. Brytyjsko-kanadyjski pisarz konieczność uwolnienia jak największej ilości czasu spod dyktatu kapitalistycznej pracy i konsumpcji uzasadnia twierdzeniem, że umiejętne spowolnienie w odpowiednich momentach przynosi lepsze rezultaty, a spokojne podejmowanie działań jest bardziej produktywnie niż ciągły pośpiech.

(2004: 157) zaleca, abyśmy okresowo odcinali się od telefonów komórkowych, ignorowali e-maile, wyłączali automatyczne sekretarki i powiadomienia, a także wszelkie inne „elektroniczne protezy”, które są wyrazem neoliberalnych roszczeń do określania kształtu naszego życia. Wizja ekologii czasu jest częściowo realizowana w ramach ruchu *slow life* i jego pochodnych (*slow city*, *slow fashion*, *slow food*, *slow design* i wielu innych), kontestujących systemową kulturę pośpiechu. Alternatywną propozycją wobec neoliberalnej ekonomii są tzw. banki czasu [ang. *time banks*], a więc narzędzia i platformy internetowe należące do nurtu ekonomii współdzielenia [ang. *sharing economy*] i współdzielonej konsumpcji [ang. *collaborative consumption*]. Banki czasu to nieformalne instytucje, które opierają się na bezgotówkowej wymianie usług pomiędzy członkami skupionej wokół siebie społeczności. Ludzie wzajemnie dzielą się umiejętnościami płacąc za nie swoim czasem, a nie pieniędzmi⁷⁹. W bankach czasu panuje zasada, że każda godzina dowolnej pracy na rzecz członka banku jest równa godzinie każdej innej pracy. Idea ta, promująca bezgotówkowy obieg usług, ma antykapitalistyczne podłoże (Boyle 1999; 2011) i stanowi próbę przetransformowania koncepcji czasu, tak aby ponownie stała się ona wartością jakościową niezwiązaną z pieniądzem. Osadzona w modelu spółdzielczym nowa ekonomia czasu, w której godzina pracy każdego człowieka jest tyle samo warta, stanowi humanistyczną alternatywę dla dominującego paradygmatu neoliberalnego – alternatywę sprzeciwiającą się kwantyfikacji, denaturalizacji i dehumanizacji czasu, opartą na głębokim przekonaniu, że czas jednostki jest elementem niedającej się zmierzyć niezbywalnej godności człowieka.

Jednym z obszarów wymagających wprowadzenia postulatów ekologii czasu jest edukacja i nauka. Współczesny system parametryzacji, ocena pracy naukowej i osiągnięć badawczych w kategorii ilościowych wskaźników, nie sprzyja wysokiej jakości pracy naukowej, a promuje uprawianie tzw. *fast science*, co stało się szczególnie widoczne w trakcie pandemii COVID-19, podczas której, jak zauważają Mokrzan i Songin-Mokrzan (2020), lawinowo zaczęto publikować teksty, a nawet całe książki dotyczące zjawiska, które dopiero się pojawiło i którego rozwój – nie mówiąc o długofalowych

⁷⁹ Pomysłodawcą koncepcji banków czasu jest Edgar Cahn, który w 1995 roku założył w Stanach Zjednoczonych organizację *Time Dollar Institute*. Promowała ona ideę czasodolarów [ang. *time dollars*], gdzie każdy czasodolar był wart jednej godziny pracy (Cahn, Rowe 1992).

skutkach – był w rzeczywistości trudny do przewidzenia (przykładowo Slavoj Žižek opublikował książkę *Pandemia COVID-19 trzęsie światem* już w kwietniu 2020 r.). Sądzę, że zrównoważony i odpowiedzialny rozwój szkolnictwa wyższego i nauki powinien odbywać się z uwzględnieniem postulatów Eriksena – powinno się mianowicie:

(...) namawiać uznanych i dużo piszących profesorów, aby milczeli przez 5 lat, zakładając jednak, że potem opublikują dzieło o istotnym znaczeniu. Wszystkich pisarzy powinien obowiązywać limit 500 stron [w kontekście składanego do ewaluacji dorobku – C.S.]. Gdyby go przekroczyli, musieliby wycofać coś ze swojego wcześniejszego dorobku. Oznaczałoby to konieczność oceny jakości zamiast prostego liczenia liczby publikacji (Eriksen 2003: 228).

Norweski antropolog społeczny uważa, że zasada „mniej to więcej” powinna zacząć obowiązywać także wśród twórców tekstów. Od dłuższych publikacji powinno się wymagać wyższego stopnia złożoności i poziomu merytorycznego, a pracownicy naukowcy powinni otrzymywać premię za wzrost jakości, a nie ilości napisanego tekstu. Innym przykładem w obszarze nauki wymagającym niespiesznego podejścia do czasu są rozprawy dyplomowe i duże, wymagające wieloletniej pracy przedsięwzięcia intelektualne. Stworzenie obszernego dzieła przy obecnym systemie parametryzacji jest utrudnione, ponieważ wymaga kilku lat skupienia wokół jednego tematu, lat poświęconych na badania i lekturę, a nie na intensywne publikowanie. Eriksen podaje przykład Lévi-Straussa, stwierdzając, że powstanie jego wybitnych dzieł nie byłoby możliwe bez niespiesznego podejścia do czasu.

Potrzebował on sporo czasu, zanim w 1949 roku opublikował książkę, która zrewolucjonizowała nasze myślenie o pokrewieństwie. Wpierw spędził cztery lata, zgłębiając zagadnienia w rodzaju: „Jak to możliwe, że indyjski system kastowy wydaje się lustrzanym odbiciem australijskich systemów pokrewieństwa?”. Gdyby był stypendystą jakiejś dużej komisji badań naukowych w późnych latach dziewięćdziesiątych XX wieku, na długo przed ukończeniem pracy odebrano mu fundusze z powodu braku udokumentowanych postępów (Eriksen 2003: 218).

W kontekście nauki polskiej podobnym problemem dotknięci byli chociażby doktoranci pracujący w ramach prawnych obowiązujących przed uchwaleniem Prawa o szkolnictwie wyższym i nauce 20 lipca 2018 r i wprowadzeniem szkół doktorskich. Obowiązujące do tego czasu zasady zakładały coroczną ewaluację osiągnięć naukowych doktorantów, w której brano pod uwagę udział w konferencjach, projektach naukowych i opublikowane artykuły. Nie przywiązywano jednak wielkiej uwagi do postępów w pisaniu pracy doktorskiej. Od ewaluacji zależał wynik corocznego przyznawania stypendium na następny rok, wobec czego stworzono system premiujący nie pracę nad

rozprawą doktorską, ale wszelką inną, na ogół doraźną aktywność naukową, która u początkujących badaczy – będących wszak na najwcześniejszym etapie kariery – miała na ogół niską jakość, co pozostawało niezauważone wobec ściśle ilościowych kryteriów ewaluacji. Obowiązywał więc system *de facto* utrudniający, a nie ułatwiający realizację właściwego celu studiów doktoranckich, jakim jest ukończenie rozprawy mogącej być podstawą nadania stopnia naukowego⁸⁰.

Opracowanie wyników przedstawionych w niniejszej dysertacji badań przypadło częściowo na okres pandemii COVID-19, co zaskutkowało dodatkowymi obserwacjami na temat doświadczenia zmiany rytmów czasów społecznych w późnym kapitalizmie na przykładzie Polski⁸¹. Trwająca od marca 2020 r. konieczność funkcjonowania w stanie epidemii stworzyła niepowtarzalną okazję do zaobserwowania nagłych zmian w rytmach życia społecznego. W pandemicznych realiach mieliśmy do czynienia z kryzysem zwyczajowego poczucia czasu, umożliwiającym zakwestionowanie uznawanego dotychczas za oczywiste podejścia do czasu, albo, jak sądzi Paul Huebener (2020) wręcz wymuszającym inny sposób myślenia o czasie. Wobec wybuchu pandemii znaleźliśmy się w wyjątkowej sytuacji, naruszającej oczywistość życia codziennego i zmieniającej potoczne doświadczenie czasu. Zostaliśmy skonfrontowani z problemami cywilizacyjnymi, takimi jak „brak czasu, przemęczenie i przesycenie bodźcami” (Bińczyk, Sutowski 2020). Gdy okazało się, że nasze wyuczone sposoby myślenia o czasie zawodzą, pojawiły się pytania o nadchodzące zmiany społeczne i nowe koncepcje czasu.

Gwałtowne przemiany życia społecznego wywołane wybuchem pandemii COVID-19 zrodziły nadzieję rewizji panujących dotychczas późnokapitalistycznych reżimów czasu (Strzelecka 2020) oraz realizacji postulatów ekologii czasu. „Cisza czasu zarazy” (Dąbrowski 2020) i surrealistyczna atmosfera zawieszenia towarzysząca pierwszym

⁸⁰ Wśród moich rozmówców Dominika (w1), która w ramach ministerialnego grantu i studiów doktoranckich zajmuje się działalnością artystyczną chciałaby „żeby rzeczy nie działały się tak symultanicznie [co jest charakterystyczne dla multitemporalności] i żebym nie czuła takiego rodzaju obciążenia. Tylko żebym miała taki komfort, że po prostu mogę pracować nad tym, nad czym chcę i pracować konsekwentnie, parę godzin dziennie nawet, ale żebym miała komfort, że mogę nad tym pracować, a nie że muszę się do końca roku wyrobić, nie? I że nie martwię się, że na przykład za parę miesięcy może się okazać, że będę musiała dodać jeszcze jeden element do swojego życia, czyli pracę zarobkową albo więcej czasu poświęcić już *stricte* na pomnażanie pieniędzy na życie”.

⁸¹ Dokonane obserwacje zostały częściowo zaprezentowane w artykule *Doświadczenie czasu pandemii w późnym kapitalizmie* (Strzelecka 2020).

miesiącom pandemii i izolacji społecznej przyniosły ze sobą nie tylko strach, ale także poczucie ulgi, radość z pojawiającego się czasu wolnego i głosy nadziei na odnowę świata. Zauważył to chociażby Bruno Latour, który na łamach „Le Monde” odniósł się do sytuacji pandemicznej, koncentrując się na kryzysie ekologicznym i zmianach klimatycznych. W swojej wypowiedzi z dnia 25 marca 2020 r. stwierdził: „Po raz pierwszy od lat miliony ludzi uwięzionych w domach zyskują ten zapomniany luksus: czas na zastanowienie się i dostrzeżenie tego, co zazwyczaj powoduje niepotrzebne wiercenie się we wszystkie strony. Szanujmy ten długi i nieoczekiwany okres postu” (Latour 2020). Pojawiło się więc oczekiwanie zwiększenia świadomości negatywnych skutków późnego kapitalizmu, współczesnej gospodarki i technologii, a także coraz głośniejszego sprzeciwu wobec zawrotnej prędkości życia współczesnych społeczeństw. Postawa Latoura wpisuje się w narrację o potencjalnych skutkach pandemii, takich jak wzrost wrażliwości ekologicznej, docenienie społecznie pożytecznych zawodów, odbudowa sąsiedzkiej troski i aktywizmu lokalnego. W podobnym tonie wypowiedziała się również Ewa Bińczyk:

Sytuacja zamrożenia w wyczekiwaniu i utraty najbliższej przyszłości może być w pewnym sensie zbawienna, bo zatrzymuje nasz pęd chomików na kołowrotku, pęd do kontynuacji postawy *business as usual* (...) Na naszych oczach zatrzymała się hiperkonsumpcyjna gospodarka wzrostu PKB, która ciągle musi być w ruchu, przemieszczać się i pędzić nie wiadomo dokąd, choć raczej w złym kierunku, przynajmniej wedle badaczy systemów Ziemi. Dostaliśmy możliwość refleksji, zatrzymania się, podważenia dotychczasowego „zdrowego rozsądku” (Bińczyk, Sutowski 2020).

Według polskiej filozofki krytyka wolnorynkowego fundamentalizmu i postulaty postwzrostu przestały brzmieć utopijnie. Stało się tak, ponieważ pandemiczne zawieszenie z pozoru nieuchronnie obowiązujących reguł funkcjonowania świata – jego „praw naturalnych”, to znaczy praw, o których przywykliśmy sądzić, że są niemożliwe do zastąpienia – ujawniło, przynajmniej na moment, ich przygodność. W marcu 2020 roku okazało się, że w ciągu kilkunastu dni czy kilku tygodni to, co „niemożliwe”, okazało się możliwe, a nawet względnie łatwo wykonalne. Dzięki pandemii okazało się, że jesteśmy w stanie choćby na kilka tygodni zatrzymać maszynę globalnej gospodarki kapitalistycznej. Model *business as usual* został przejściowo zawieszony, a konsumpcjonizm wyhamowany. Poszukując potencjalnego remedium na najsilniej trawiące problemy i bolączki współczesnego kapitalizmu, Bińczyk mówi o potrzebie wytworzenia nowych pojęć w nazywaniu rzeczywistości i proponuje termin „ekowerwa”,

nawołując do pozytywnego myślenia o przyszłości i rozmontowywania dotychczasowego „zdrowego rozsądku” myślenia o gospodarce i podważania podejścia *business as usual*, które zachwiało równowagę planety (Fundacja Olgi Tokarczuk 2020; Bińczyk 2020). Narracje poszukujące realnych antidotów na opłakaną kondycję późnego kapitalizmu wskazują na odsłaniający się w doświadczeniu pandemii potencjał mniej lub bardziej gruntownej systemowej zmiany. Pandemia rozszczełniła naszą wyobraźnię, otwierając ją na alternatywy, zwiększając przestrzeń dla refleksji i dyskusji nad przyszłą formą postpracy, ograniczeniem konsumpcji, zmianą podejścia do czasu wolnego, skróceniem tygodnia pracy i jej dziennego wymiaru. Jednym ze znanych komentarzy, upatrujących w kryzysie pandemicznym punktu zwrotnego, był głośny esej Johna Graya w „The New Statesman” (Gray 2020). Odwołując się do powszechnego pragnienia spowolnienia tempa życia i upływu czasu oraz ograniczenia nadmiernej produkcji i konsumpcji, Gray wyraża nadzieję, że za sprawą pandemii dojdzie do przeobrażenia cywilizacji na alternatywny model rozwojowy, tzw. postwzrost [ang. *degrowth*].

W jakim kierunku należy ukierunkowywać nasze społeczne wyobrażenie, rozumienie i postrzeganie czasu? Odpowiedź na to możemy znaleźć u Helgi Nowotny (1996), w jej koncepcji Uchronii. Uchronia to pomysł na oderwanie się od czasu, do którego przywykliśmy, uwolnienie się od dyktatu inteligentnych zegarów i alarmów, odejście od sztywności zegara czasu poprzez rozwój nowych pojęć czasowych, oferujących nowe koncepcje i lepsze doświadczenie czasu. Według Helgi Schmid (2018: 173–174) Nowotny proponuje trzy sposoby urzeczywistniania Uchronii: 1) „Kukania czasu”⁸², a więc utopijna obfitość czasu, „rajski ogród odpoczynku, przyjemności i konsumpcji”; 2) samostanowienie i elastyczność czasowa; 3) spontaniczność i odkrywanie naturalnych rytmów. Proponowane przez Nowotny sposoby na realizację Uchronii dążą do zastąpienia „Muszę...” przez „Mam ochotę na...”. Choć niektóre elementy koncepcji Nowotny – chociażby „samostanowienie i elastyczność czasowa” – przypominają dyskurs neoliberalizmu, badaczka utrzymuje, że Uchronia jest przeciwieństwem dominującego obecnie modelu czasu, a jej celem jest stworzenie nowej struktury czasu społecznego, i przeniesienie naszej uwagi na inne wymiary czasu, takie

⁸² Kukania lub Kraina pieczonych gołąbków to pochodzące ze średniowiecznego zachodnioeuropejskiego folkloru wyobrażenie materialnej, doczesnej szczęśliwości, sprzeciwiające się monastycznemu ideałowi ascetyzmu.

jak czas wewnętrzny, czas biologiczny, czas snu, czy nawet geologiczny czas ziemi⁸³. Koncepcja Uchronii wyraża więc pragnienie synchronizacji ze środowiskiem, ciałem i umysłem, a więc takiego doświadczenia czasu, które jest determinowane co najwyżej przez czynniki naturalne, a nie cywilizacyjne. Wedle Nowotny (1996: 136) centralną funkcją Uchronii, podobnie jak utopii, jest rozszerzanie wyobraźni społecznej i proponowanie rozwiązań problemów uznawanych za nierozwiązywalne, szczególnie problemów związanych z zarządzaniem czasem i aranżowaniem temporalności.

Celem przedstawionych badań było pogłębienie rozumienia kategorii temporalności w kontekście związanych z nią współczesnych zjawisk społeczno-kulturowych, szczególnie zaś kulturowych praktyk aranżacji temporalności warunkowanych neoliberalnym dyskursem i wytwarzanymi przez niego relacjami i mechanizmami władzy. Harmut Rosa (2012: 81) twierdzi, że „nie sposób adekwatnie pojąć istoty ani charakteru nowoczesności, ani też logiki jej strukturalnego i kulturowego rozwoju, jeśli do analizy nie włączymy perspektywy temporalnej”. Sądzę, że dociekania nad konceptualizacją czasu i doświadczeniem czasu są nie tylko kluczowe dla zrozumienia charakteru i genezy współczesnych społeczeństw, ale – jak wskazywali już Sorokin i Merton (1937: 618) – mogą się okazać punktem wyjścia badań nad zmianą społeczną, a w dalszej perspektywie prowadzić do prób przewidywania przyszłych zmian kulturowych. Mam nadzieję, że wieńczące dysertację rozważania nad ekologią czasu, perspektywą postwzrostu i projektem Uchronii zostaną przyjęte jako zaproszenie do uprawiania antropologii przewidującej [ang. *anticipatory anthropology*] – subsdyscypliny, w której upatruję wielkiego potencjału teoretyczno-praktycznego, a której celem jest rozwijanie prowadzonych badań antropologicznych w kierunku przewidywania przyszłości ludzkich społeczeństw (Strzelecka 2013).

⁸³ Związki czasu historycznego i czasu geologicznego omawia chociażby Benjamin Bratton, pisząc m.in. o oplakanych skutkach, które przyniosła „iluzja współmierności chronologii gatunkowej i planetarnej” i postulując konieczność „odwrócenia chronologicznego zestrojania, w którym żyjemy” (Bratton 2021, zob. też. Wolak 2021, Owczarek 2021).

Aneks 1. Spis respondentek i respondentów

Grupa pierwsza [G1] – osoby zatrudnione w korporacji lub firmie, ale wykonujące pracę w domu.

Grupa druga [G2] – osoby zatrudnione w korporacji lub firmie i pracujące w biurze.

Grupa trzecia [G3] – osoby prowadzące własną działalność i pracujące w domu.

Grupa czwarta [G4] – osoby prowadzące własną działalność i pracujące w biurze.

Wywiad 1. Dominika, [G4] – wywiad bezpośredni. 38 lat. Badana prowadzi własną działalność wydawniczą i zazwyczaj pracuje w pracowni artystycznej. Rozmówczyni jest beneficjentką ministerialnego grantu, co mocno wpłynęło na to, że może pracować „konceptyjnie” i „z pasji”. Na kształt jej czasu mocno wpływa partner i dziecko.

Wywiad 2. Piotr, [G2] – wywiad bezpośredni. 33 lata. Badany pracuje w banku w *call center*. Uważa, że praca to największy „pożeracz” jego czasu. Przez pracę nie ma czasu na czytanie książek, co negatywnie wpływa na jakość jego życia.

Wywiad 3. Adam, [G4] – wywiad bezpośredni. 28 lat. Badany pracuje w szpitalu psychiatrycznym oraz prowadzi własną praktykę w gabinecie prywatnym jako psycholog terapeuta. Średnio pracuje 9 godzin dziennie. Dodatkowy czas poświęca na doksztalcanie się w domu.

Wywiad 4. Michał, [G1] – wywiad bezpośredni. 29 lat. Badany pracuje jako programista. Jest zatrudniony na zagranicznym kontrakcie. Przez większość czasu pracuje zdalnie z domu. Wykonuje także pracę reprodukcyjną – zajmuje się małym dzieckiem i pomaga żonie w obowiązkach domowych.

Wywiad 5. Dorota, [G2] – wywiad bezpośredni. 29 lat. Badana pracuje w centrum ogrodniczym na pełny etat. Chciałaby wraz z narzeczoną wyprowadzić się poza miasto. Nie odpowiada jej tempo życia w dużym mieście.

Wywiad 6. Mariusz, [G3] – wywiad bezpośredni. 26 lat. Młody biznesmen. Nigdy nie próbował zdobyć wyższego wykształcenia. Zajmuje się najmem i wyszukiwaniem nieruchomości do zakupu pod najem, konsultacjami kredytowymi i ubezpieczeniami, „wszystkim, na czym można zarobić”. Jego tryb pracy nie jest niczym normowany. Lubi zaczynać coś w poniedziałek i kończyć jeszcze w tym samym tygodniu. Wszystkie swoje plany i zadania zapisuje na kartkach. Nie korzysta z aplikacji mobilnych – telefonu używa wyłącznie do połączeń głosowych. Jest kawalerem.

- Wywiad 7. Joanna, [G2] – wywiad bezpośredni. 27 lat. Badana pracuje na dwa etaty w dwóch różnych organizacjach pozarządowych. Obie organizacje mają swoje biura. Zdarza jej się pracować w weekendy, ale nikt nie rozlicza jej z ilości przepracowanych godzin. Sama ustala sobie czas pracy.
- Wywiad 8. Wojciech, [G2] – wywiad bezpośredni. 40 lat. Badany pracuje jako sekretarz medyczny. Dużo czasu zajmuje mu remont zakupionego mieszkania.
- Wywiad 9. Patryk, [G2] – wywiad bezpośredni. 27 lat. Badany pracuje w biurze w korporacji. Z uwagi na konieczność pracy był zmuszony porzucić studia. Ubolewa, że brakuje mu czasu na rozwój, rodzinę i znajomych.
- Wywiad 10. Aleksander, [G2] – wywiad bezpośredni. 35 lat. Badany pracuje w korporacji. Większość czasu spędza w biurze. Twierdzi, że pracuje nawet po 15 godzin dziennie. Niedawno robił w mieszkaniu remont, który przedłużył się w czasie.
- Wywiad 11. Olga, [G2] – wywiad bezpośredni. 30 lat. Badana pracuje w tzw. *open space* w dużej korporacji. Jest księgową i zajmuje stanowisko *team leaderki*. Pracuje od ósmej do szesnastej, ale często zdarza jej się przedłużać czas pracy, przez co jej mąż jest niezadowolony. Dodatkowo śpiewa w chórze i pomaga dwójce dzieci odrabiać lekcje z angielskiego.
- Wywiad 12. Natalia, [G1] – wywiad bezpośredni. 39 lat. Jest zatrudniona w dużej organizacji pozarządowej na umowę o pracę. Pracę wykonuje zdalnie z domu. Pracuje za stołem, który jest jednocześnie centrum życia domowego. Zawsze wydaje jej się, że albo za mało czasu poświęca pracy, albo za mało czasu poświęca dziecku. Stara się nie pracować w weekendy.
- Wywiad 13. Marek, [G2] – wywiad bezpośredni. 32 lata. 40 godzin w tygodniu pracuje w korporacji. Studiuję zaocznie, przeznaczając na edukację dwadzieścia godzin w weekendy. Ma żonę, dziecko i psa. Niedawno wyremontował mieszkanie w domu współdzielonym z teściami. Hobbystycznie zajmuje się fotografią plenerową.
- Wywiad 14. Wojciech, [G2] – wywiad bezpośredni. 40 lat. Pracownik biurowy. Mieszka samotnie. Czas wolny przeznacza na wolontariat jako członek zarządu stowarzyszenia. Uczestnik szkolenia u trenera Mirosława (drugie obserwowane szkolenie).
- Wywiad 15. Krzysztof, [G3] – wywiad bezpośredni. 37 lat. Przedsiębiorca, który pracuje zdalne w różnych miejscach, również w domu. Czasem pomaga żonie w prowadzeniu firmy. Ma dwójkę dzieci, które stale gdzieś odwozi i skądś odbiera.
- Wywiad 16. Katarzyna, [G2] – wywiad bezpośredni. 30 lat. Badana wykonuje zawód lekarza. Pracuje w szpitalu na etat od ósmej do piętnastej. Dodatkowo pracuje na dyżurach lekarskich. Jest również studentką studiów doktoranckich.

- Wywiad 17. Weronika, [G4] – wywiad online. 33 lata. Właścicielka sklepu, w którym pracuje jako sprzedawczyni. Brakuje jej bardziej kreatywnej pracy. Ma męża i syna.
- Wywiad 18. Piotr, [G2] – wywiad online. 41 lat. Badany pracuje w korporacji jako starszy tester oprogramowania. Nie lubi pracować z domu, ponieważ uważa, że nie jest wtedy odpowiednio wydajny. Mieszka samotnie. Kupił mieszkanie dobrze skomunikowane z jego miejscem pracy.
- Wywiad 19. Zofia, [G1] – wywiad bezpośredni. 31 lat. Zatrudniona na uczelni w ramach projektu naukowo-artystycznego. Przez większość czasu pracuje w domu. Uważa, że jej praca jest „nielimitowana w czasie”. W czasie wolnym angażuje się w wiele aktywistycznych i społecznych działań.
- Wywiad 20. Michał, [G2] – wywiad bezpośredni. 30 lat. Pracuje w biurze projektowym konstrukcji żelbetonowych. Jest pracownikiem średniego szczebla. Chciałby mieć więcej czasu, żeby wrócić do pisania recenzji gier komputerowych.
- Wywiad 21. Zuzanna, [G4] – wywiad bezpośredni. 30 lat. Jest właścicielką centrum korepetycji, gdzie pracuje jako jeden z nauczycieli. Pracuje 12 godzin dziennie, przez co czuje się psychicznie wyczerpana.
- Wywiad 22. Kinga, [G1] – wywiad bezpośredni. 34 lata. Zatrudniona w projekcie naukowym. Na ogół pracuje w domu. Wcześniej pracowała w korporacji.
- Wywiad 23. Mateusz, [G3] – wywiad bezpośredni. 37 lat. Korepetytor języka angielskiego. pracuje głównie w domu. Codziennie prowadzi od trzech do pięciu lekcji w wymiarze czasowym 90 minut.
- Wywiad 24. Łukasz, [G4] – wywiad online. 38 lat. Prowadzi jednoosobową działalność. W mieszkaniu ma swój „workspace”, który pełni funkcje biblioteki i pracowni.
- Wywiad 25. Agata, [G2] – wywiad bezpośredni. 35 lat. Pracuje jako trenerka, zatrudniona przez bank do szkolenia jego pracowników. Pracuje w biurze. Część swojej pracy wykonuje w domu, poza standardowymi godzinami pracy, ponieważ w biurze przeszkadza jej w koncentracji zbyt duża liczba bodźców.
- Wywiad 26. Maria, [G4] – wywiad bezpośredni. 38 lat. Od półtorej roku prowadzi kwiaciarnię z usługą wystroju sal i hoteli. Dzień pracy zaczyna o godzinie 4 rano. Pracuje do godziny 19. Uważa, że prowadzenie kwiaciarni to bardzo czasochłonne zajęcie.
- Wywiad 27. Agnieszka, [G1] – wywiad bezpośredni. 33 lata. Realizuje projekty edukacyjne, prowadzi badania społeczne, zajmuje się animacją kultury, studiuje na dwóch kierunkach jednocześnie. Zatrudniają ją różne instytucje kulturalne i edukacyjne. Nie prowadzi własnej działalności jednoosobowej.
- Wywiad 28. Aleksandra, [G2] – wywiad bezpośredni. 30 lat, pracuje na etat jako młodsza bibliotekarka. Jej miejscem pracy jest sekretariat biblioteki.

- Wywiad 29. Krzysztof, [G2] – wywiad online. 29 lat. Pracuje w teatrze. W ramach drugiej pracy prowadzi warsztaty dla dzieci.
- Wywiad 30. Karolina, [G2] – wywiad bezpośredni. 29 lat. Pracuje w banku inwestycyjnym. Mieszka z mężem i małym synkiem.
- Wywiad 31. Magda, [G4] – wywiad bezpośredni. 35 lat. Prowadzi własną działalność jako psychoterapeutka. Pracuje w siedzibach dwóch fundacji, gdzie prowadzi własny gabinet, a także w prywatnej przychodni. Czasami robi diagnozy dla prokuratury.
- Wywiad 32. Bartek, [G4] – wywiad bezpośredni. 35 lat. Prowadzi z tatą i przyjacielem firmę architektoniczną. Pracuje co najmniej dziesięć godzin dziennie. Ma żonę i małą córkę.
- Wywiad 33. Hanna, [G1] – wywiad bezpośredni. 33 lata. Wykłada na uniwersytecie. Pracuje z domu. Niedawno wróciła do pracy z urlopu macierzyńskiego. Poza pracą na uczelni zajmuje się opieką nad swoim dzieckiem. Uczestniczka szkolenia u trenerki Zofii na pierwszym szkoleniu.
- Wywiad 34. Mikołaj, [G4] – wywiad bezpośredni. 35 lat. Prowadzi restaurację. Poza pracą zajmuje się swoimi zwierzętami, roślinami, a także spędza czas z dziewczyną.
- Wywiad 35. Katarzyna, [G1] – wywiad online. 35 lat. Pracuje dla korporacji z domu. Poza głównym etatem realizuje projekty społeczne. Uważa, że nie potrafi odpoczywać.
- Wywiad 36. Tomasz, [G1] – wywiad bezpośredni. 26 lat. Pracuje dla polskiej instytucji kultury. Dodatkowo realizuje liczne zlecenia. Większość czasu pracuje z domu.
- Wywiad 37. Mari, [G1] – wywiad bezpośredni. 39 lat. Zatrudniona na dwóch uczelniach. Większość czasu pracuje z domu. Unika pracy dydaktycznej, woli realizować projekty naukowe.
- Wywiad 38. Szymon, [G1] – wywiad online. 28 lat. Wykształcenie prawnicze. Pracuje zdalnie z domu dla amerykańskiej firmy. Mieszka i żyje z żoną. Nie ma dzieci. Uczestnik trzeciego obserwowanego szkolenia u trenerki Renaty.
- Wywiad 39. Bartosz, [G1] – wywiad online. 39 lat. Pracuje dla instytucji kultury. Większość pracy wykonuje z domu lub w kawiarniach.
- Wywiad 40. Karolina, [G3] – wywiad online. 28 lat. Podróżniczka. Pracuje zdalnie organizując m.in. festiwale filmowe. Uczestniczy w dwóch programach doktoranckich.
- Wywiad 41. Magda, [G1] – wywiad online. 53 lata. Zatrudniona jako wykładowczyni uniwersytecka. Większość czasu pracuje w domu, gdzie pisze publikacje naukowe i koordynuje badania. W budynku uniwersytetu nie ma własnego gabinetu, ponieważ nie dla wszystkich starcza miejsca.

- Wywiad 42. Wojciech, [G2] – wywiad bezpośredni. 29 lat. Programista pracujący w biurze w dużej polskiej firmie. Wcześniej pracował zdalnie z domu i dużo bardziej odpowiadała mu ta forma.
- Wywiad 43. Tadeusz, [G3] – wywiad online. 34 lata. Prezes organizacji pozarządowej. Podejmuje się różnych prac. Nie ma stałej przestrzeni pracy. Często pracuje z domu. Stałe elementy jego pracy to jedynie komputer, telefon, notesik i kubek z wodą lub dzbanek z herbatą.
- Wywiad 44. Paweł, [G1] – wywiad online. 28 lat. Programista. Zatrudniany przez zagraniczne firmy. Pracuje z domu. Zakwalifikowany do grupy pierwszej.
- Wywiad 45. Gabriela, [G3] – wywiad online. 38 lat. Logopedka i filolożka. Prowadzi własną działalność, pracując z domu.
- Wywiad 46. Joanna, [G4] – wywiad online. 48 lat. Prowadzi własną działalność współpracując z portalem dla seniorów. Pracuje też na pół etatu na uczelni i to stamtąd wykonuje większość pracy, również tej związanej z własną działalnością.
- Wywiad 47. Weronika, [G1] – wywiad online. 31 lat. Badana jest lektorką na uczelni wyższej, gra w niezależnym teatrze. Prowadzi zajęcia z uczniami w domu, gdzie przechowuje tablicę i materiały dydaktyczne. Większość pracy wykonuje z mieszkania, które dzieli z partnerem.
- Wywiad 48. Mateusz, [G3] – wywiad online. 29 lat. Prowadzi fundację, gdzie realizuje projekty o kulturowym charakterze integracyjno-młodzieżowym. Mieszka w domu z rodzicami, gdzie ma własny gabinet.
- Wywiad 49. Marek, [G3] – wywiad online. 39 lat. Współdziałowiec w spółce, która zajmuje się i dystrybucją urządzeń i świadczeniem usług w zakresie druku 3D. Współwłaściciel marki rowerowej. Pracuje z domu.
- Wywiad 50. Łucja, [G4] – wywiad online. 32 lata. Prowadzi fundację zajmującą się rzemiosłem plecionkarskim. Pracuje w biurze.
- Wywiad 51. Marta, [G3] – wywiad online. 29 lat. Prowadzi własną firmę rzeźbiarską. Pracuje w domu lub garażu teściów.
- Wywiad 52. Kinga, [G3] – wywiad online. 34 lata. Badana zajmuje się fotografią. Zarabia głównie na reportażach fotograficznych. Pracuje ze swojego gabinetu w mieszkaniu, w którym mieszka z partnerem.
- Wywiad 53. Zuzanna, [G4] – wywiad online. 32 lata. Prezeska fundacji. Pracuje w biurze. Mąż pracuje w innym mieście, dlatego w weekendy podróżuje, aby spędzać z nim czas.
- Wywiad 54. Karina, [G3] – wywiad online. 29 lat. Prowadzi jednoosobową działalność w branży turystycznej. Zajmuje się krótkoterminowym wynajmem apartamentów dla turystów, a także organizuje wycieczki. Pracuje z mieszkania.
- Wywiad 55. Anna, [G4] – wywiad bezpośredni. 35 lat. Pracuje jako położna przyjmująca porody domowe. Pracuje „w terenie”, albo w wynajmowanych salach, gdzie

prowadzi szkolenia. Ma dwie córki w wieku pięciu i dziewięciu lat.

- Wywiad 56. Renata, [G3] – wywiad online. 50 lat. Badana jest trenerką rozwoju osobistego. Przeprowadza również audyty w organizacji i zajmuje się optymalizacją procesów. Pracuje głównie z domu. Poza pracą jej czas zajmuje gotowanie.
- Wywiad 57. Michał, [G3] – wywiad online. 33 lata. Terapeuta i pedagog. Prowadzi działalność jednoosobową. W domu projektuje scenariusze przeprowadzanych szkoleń i warsztatów.
- Wywiad 58. Konrad, [G1] – wywiad online. 42 lata. Pracuje dla organizacji pozarządowej, która wspiera otwartość na nowe technologie. Pracuje z domu. Uczestnik trzeciego obserwowanego szkolenia u trenerki Renaty.
- Wywiad 59. Łukasz, [G3] – wywiad online. 39 lat. Badany pracuje zdalnie jako grafik komputerowy. Uważa, że praca na etacie jest dla niego „pracą niewolniczą”. Uczestnik drugiego obserwowanego szkolenia u trenera Mirosława.
- Wywiad 60. Marcelina, [G1] – wywiad online. 29 lat. Badana pracuje na etat zdalnie z domu. Zatrudniona na umowę o pracę w organizacji pozarządowej. Uczestniczka pierwszego obserwowanego szkolenia u trenerki Zofii.

Aneks 2. Kwestionariusz wywiadów

Praca

1. Jak pracujesz?
2. Czy pracujesz w domu, czy w biurze?
3. Czy masz w domu wydzieloną przestrzeń do pracy? Czy masz jakiś zwyczaj oznaczający, że zaczynasz pracować?
4. Czy zabierasz pracę do domu?
5. Ile godzin pracujesz? Czy masz określone godziny? Czy twoja praca jest czasowo elastyczna?
6. Uważasz, że pracujesz dłużej, czy krócej niż powinieneś? Czy postrzegasz siebie jako pracoholika?
7. Czy w pracy masz jakiś system czasu?
8. Czy masz jakieś sposoby, żeby trochę naginać czas pracy? Czy prowadzisz "grę o czas"? Czy widzisz, żeby inni stosowali takie sposoby?
9. Czy masz dużo obowiązków poza pracą?
10. Kiedy jest twój czas wolny, a kiedy czas pracy, gdzie spędzasz czas jednego i drugiego rodzaju? Czym się różnią? Jak je rozdzielasz?
11. Jak łączysz życie domowe z pracą?

Brak czasu

1. W skali od 1 do 10, jak szybko upływa twój czas?
2. Czy masz poczucie braku czasu? Jak często mówisz, że brakuje ci czasu? Do jakich działań najbardziej brakuje ci czasu? Z jakiego powodu brakuje Ci czasu? Kto jest za to odpowiedzialny?
3. Czy odczuwasz presję czasu? Kto jest za to odpowiedzialny?
4. Czy masz poczucie, że marnujesz swój czas?
5. Co z tzw. pożeraczami czasu? Czy próbujesz zmienić swoje nawyki?
6. Czy czujesz się przytłoczony zbyt dużą ilością spraw? Jak sobie z tym radzisz?
7. Często się spóźniasz, czy raczej jesteś punktualny?
8. Czy uważasz się za osobę zorganizowaną, a może prokrastynujesz? Czy masz

trudności ze skupieniem uwagi?

9. Czy planujesz zwolnić tempo życia lub pracy albo coś zmienić w nadchodzącym roku?
10. Jeśli potrzebujesz na coś więcej czasu, to czy poświęcasz go np. kosztem czasu snu?
11. Czy pod koniec dnia czujesz, że nie wykonałeś wszystkiego co zamierzałeś?
12. Czy martwisz się, że nie spędzasz wystarczająco dużo czasu z rodziną i przyjaciółmi? Czy martwisz się, że za mało czasu poświęcasz dzieciom, i że brakuje ci dobrze spędzonego czasu z dziećmi?
13. Czy czujesz, że nie masz już czasu na zabawę?

Zarządzanie czasem

1. Czy czujesz się ciągle pod wpływem stresu próbując wykonać więcej niż jesteś w stanie? Czy czujesz się zestresowany gdy czujesz, że nie masz wystarczającej ilości czasu?
2. Czy masz jakąś rutynę? Czy czujesz się spętany codzienną rutyną?
3. Czy słyszałeś o zarządzaniu czasem? Co to dla ciebie oznacza?
4. Czy chciałbyś wydajniej zarządzać czasem? W jakich kwestiach?
5. Czy uczęszczałeś na szkolenia z zarządzania czasem? Co było przyczyną? Czy informacje zdobyte na szkoleniu okazały się przydatne? Jakie?
6. Czy starasz się zarządzać własnym czasem? W jaki sposób to robisz? Czy stosujesz jakieś techniki? Na ile są one skuteczne? Jakie techniki są wartościowe, a jakie nie?
7. Czy i jak planujesz, priorytetyzujesz zadania, robisz listy?

Technologie

1. Czy używasz jakiś technologii do zarządzania czasem?
2. Czy korzystasz z aplikacji do zarządzania czasem?
3. Czy w ramach pracy korzystasz z takich aplikacji? Czy używasz ich również w życiu prywatnym?
4. Jak powinna działać taka aplikacja? Wyobraź sobie, że korzystasz z aplikacji, programu, urządzenia, dzięki któremu łatwiej ci będzie kontrolować swój czas.

Jakie funkcje dla ciebie przydatne posiada ten program?

Czas systemowy

1. Jak bardzo twój rytm życia jest podporządkowany rytmowi systemu?
2. Jaki jest twój rytm, a jaki jest rytm systemu? Jak się z tym czujesz? Jakie są tego skutki?
3. Kto kontroluje twój czas? Kto jest panem twojego czasu? Co go ogranicza? Czy masz sposoby na jego wyzwolenie?
4. Czy jakoś się temu przeciwstawiasz?
5. Czy masz wypracowany sposób jak pogodzić te dwa rytmy?
6. Czy chciałbyś mieć więcej czasu dla siebie? Co to oznacza?

Metafory czasu

1. Czym jest dla ciebie czas?
2. Jak wygląda twój czas, a jak chciałbyś, żeby wyglądał? Co chciałbyś w nim zmienić?
3. Rysowanie czasu – „Narysuj symbolicznie swój czas” – Ćwiczenie na wizualizację: Wyobraź sobie swój czas – jaki ma kształt, kolor, jak wygląda (technika *à la* linia życia)? Wyobraź sobie swój czas taki, jak chciałbyś, żeby wyglądał – jaki ma kształt, kolor? Czy jest zmienny, czy stały? Czy ma kierunek?
4. Co napędza lub kształtuje twój czas?
5. Czy zgadzasz się z tym, że czas to pieniądz? A może jakaś inna metafora jest ci bliższa?

Bibliografia

- Adam B. 1990. *Time and Social Theory*, Cambridge: Polity Press.
- Adam B. 1995. *TimeWatch: The Social Analysis of Time*, Cambridge: Polity Press.
- Adam B. 2002. *The Gendered Time Politics of Globalization: Of Shadowlands and Elusive Justice*, „Feminist Review” 70, s. 3–29.
- Adam B. 2003. *Reflexive Modernization Temporalized*, „Theory, Culture & Society” 20(2), London, Thousand Oaks i New Delhi: SAGE Publications, s. 59–78.
- Adam B. 2008. *Czas społeczeństwa przemysłowego i władza*, przeł. D. Łucka, w: *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, s. 487–513.
- Adam B. 2010. *Czas*, przeł. M. Dera, Warszawa: Sic!
- Adam B., Whipp R., Sabelis I. 2002. *Choreographing Time and Management: Traditions, Developments, and Opportunities*, w: *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*, red. R. Whipp, B. Adam, I. Sabelis, Oxford: Oxford University Press, s. 1–28.
- Adamiecki K. 1970. *O nauce organizacji. Wybór pism*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Agger B. 1989. *Fast Capitalism*. Urbana: University of Illinois Press.
- Agger B. 2004. *Speed Up Fast Capitalism: Cultures, Jobs, Families, Schools, Bodies*, Boulder (Kolorado): Paradigm.
- Agger B. 2011. *iTime: Labor and life in a smartphone era*, „Time & Society” 20(1), s. 119–136.
- Amin A. (red.). 1994. *Post-Fordism: A reader*. Oxford: Basil Blackwell.
- Anthony C. 2021. *Addressing Time Poverty Around the World*, www.borgenmagazine.com/addressing-time-poverty, dostęp: 23.03.20212.
- Appadurai A. 2005. *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*, przeł. Z. Pucek, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS.
- Appel H., Orenstein M. 2016. *Why did Neoliberalism Triumph and Endure in the Post-Communist World?*, „Comparative Politics” 48(3), s. 313–331.
- Arman G., Adair Ch.K. 2012. *Cross-cultural difference in perception of time: Implications for multinational teams*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 21(5), s. 657–680.
- Armitage J., Roberts J. 2003. *Living with Cyberspace: Technology and Society in the 21st Century*. New York: Continuum.
- Arystoteles. 1993. *O ruchu zwierząt; O poruszaniu się przestrzennym zwierząt; O rodzeniu się zwierząt; O barwach; O głosach; Fizjognomika; O roślinach; Opowiadania zdumiewające; Mechanika; Zagadnienia przyrodnicze; O odcinkach niepodzielnych; Położenia i nazwy wiatrów; O Melissosie, Ksenofaniesie i Gorgiaszu*, przeł. A. Paciorek, L. Regner, P. Siwek, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Aveni A. 2000. *Imperia czasu. Kalendarze, zegary i kultury*, przeł. P. Machnikowski, Poznań: Zysk i S-ka.
- Babbie E. 2003. *Badania społeczne w praktyce*, przeł. W. Betkiewicz i. in., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bachtin M. 1975. *Twórczość Franciszka Rabelais’go a kultura ludowa średniowiecza i renesansu*, przeł. A. i A. Goreniowie, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Banaszczyk T. 1981. *Czas jako kategoria społeczna. Wstępne rozważania socjologiczne o czasie*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Banerjee P. 2006. *Politics of Time: „Primitives” and History-writing in a Colonial Society*, New Delhi: Oxford University Press.
- Baranowski M., Luczysz P. 2015. *Nadzorować i kształtować. Wymiary społeczeństwa sieciowego*, „Człowiek i społeczeństwo” 40, s. 13–27.
- Barker T. 2011. *Re-composing the Digital Present*, „Contemporaneity: Historical Presence in Visual Culture” 1, s. 88–104.
- Barker T. 2012. *Time and the Digital: Connecting Technology, Aesthetics, and a Process Philosophy of Time*, Hanover, New Hampshire: Dartmouth College Press.
- Bastian M. 2014. *Time and Community: A Scoping Study*, „Time & Society” 23 (2), s. 137–166.
- Baxter V., Kroll-Smith S. 2005. *Normalizing the Workplace Nap: Blurring the Boundaries between Public and Private Space and Time*, „Current Sociology” 53(1), s. 33–55.
- Bauman Z. 2006. *Phylna nowoczesność*, przeł. T. Kuntz, Kraków: Wydawnictwo Literackie.

- Bauman Z. 2017. *Consuming Life*, Cambridge: Polity Press.
- Bäumer B. 1988. *Empiryczne pojmowanie czasu*, w: *Czas w kulturze*, red. A. Zajączkowski, Warszawa, s. 139–149.
- Beck U., Beck-Gernsheim E. 2002. *Individualization: Institutionalized Individualism and Its Social and Political Consequences*, London: SAGE Publications.
- Bentham J. 1995. *The Panopticon Writings*, red. M. Bozovic, London: Verso.
- Bergson H. 2016. *O bezpośrednich danych świadomości*, przeł. K. Bobrowska, Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Bertman S. 1998. *Hyperculture. The Human Cost of Speed*. Westport (Connecticut): Praeger.
- Beskid L., Milic-Czerniak R., Sufin Z. 1995. *Polacy a nowa rzeczywistość ekonomiczna: procesy przystosowywania się w mikroskali*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Binkley S. 2011. *Psychological life as enterprises: social practice and the government of neo-liberal interiority*, „History of the Human Sciences” 24(3), s. 83–102.
- Bińczyk E., Sutowski M. 2020 *Bińczyk: Na naszych oczach zatrzymała się hiperkonsumpcyjna gospodarka wzrostu*, <https://krytykapolityczna.pl/swiat/michal-sutowski-ewa-binczyk-uwlad-wyobrazni-koronawirus-szansa-wywiad>, dostęp: 16.06.2020.
- Bińczyk E. 2020. *Zbojkotujmy marazm*, „Polityka”, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1975216,1,zbojkotujmy-marazm.read>, dostęp: 28.04.2022.
- Blackden M. C., Wodon, Q. 2006. *Gender, Time use and Poverty: Introduction*, w: *In Gender, Time use, and Poverty in sub-Saharan Africa. World Bank Working Paper*, red. M. C. Blackden, Q. Wodon, s. 1–10. Washington DC: World Bank.
- Blyton P. 1985. *Changes in Working Time: An International Review*, London: Croom Helm.
- Bogucka M. 1987. *Uwagi o postrzeganiu czasu w Rzeczypospolitej Szlacheckiej XVI-XVII w.*, w: *Stosunek do czasu w różnych strukturach kulturowych*, red. Z. Cackowski, J. Wojczakowski, Warszawa: ANS, s. 347–373.
- Borowiec P. 2013 *Czas polityczny po rewolucji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Boyle D. 1999. *Funny Money: In search of alternative cash*, London: HarperCollins.
- Boyle D. 2011. *More than Money: Platforms for exchange and reciprocity in public services*, London: Nesta.
- Baudrillard J. 2005. *Pakt jasności. O inteligencji Zła*, przeł. S. Królak. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Bratton B. H. 2021. *O antropolizmie*, przeł. J. Wolak. „Praktyka Teoretyczna” 41(3), s. 159–168.
- Brown P., Lauder, H. 2012. *The global auction for high skilled work: Implications for economic policy*, Bath (UK): University of Bath, Institute for Policy Research.
- Bryson V. 2007. *Gender and the Politics of Time: Feminist Theory and Contemporary Debates*, Bristol (UK): Policy Press.
- Bryson V. 2016. *Time, Power and Inequalities*, w: *Time, Temporality and Global Politics*, red. A. Hom, Ch. Mcintosh, A. McKay, L. Stockdale, Bristol, UK: E-International Relations, s. 102–114.
- Buchowski M. 2017. *Czyściec. Antropologia neoliberalnego postsocjalizmu*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Budzyńska A. 2017. *Jak zostać panią swojego czasu. Zarządzanie czasem dla kobiet*, self-publishing.
- Burszta W., Jeziński P., Rauszer M. (red.). 2016. *„Wodnicze imaginarium. Antropologia neoliberalizmu*, Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe KATEDRA.
- Burszta W., Kuligowski W. 1999. *Dlaczego kościotrup nie wstaje. Ponowoczesne pejzaże kultury*, Warszawa: Sic!
- Cackowski Z., Wojczakowski J. (red.). 1987. *Stosunek do czasu w różnych strukturach kulturowych*, Warszawa: ANS, s. 29–56.
- Cahn, E. S., Rowe, J. 1996. *Time dollars: The new currency that enables Americans to turn their hidden resource—time—into personal security and community renewal*. Chicago: Family Resource Coalition of America.
- Castells E. 2013. *Spoleczeństwo sieci*, przeł. M. Marody i in., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cierpich A. 2015. *The (Polish) corpolect? A phenomenon based on the Polish-English contact*, w: *Languages in Contact 2014*, red. P. Chruszczewski, R. Lanigan, J. Rickford, K. Buczek, A. Knapik, L. Malinowski, Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Filologicznej we Wrocławiu, s. 145–167.
- Cifrić I. 2010. *Ecology of time. Time as Integrative and Disintegrative Factor*. „Socjalna Ekologija” 19, s. 5–32.

- Claessens B. J., van Erde W., Rutte Ch., Roe. R., i.in. 2007. *A review of the time management literature*, „Personnel Review” 36(2), s. 255–276.
- Collier S. 2009. *Topologies of Power. Foucault's Analysis of political Government beyond Governmentality*, „Theory, Culture&Society” 26, s. 78–108.
- Covey S.R. 2006. *7 nawyków skutecznego działania*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Crabtree B., Miller W. 1992. *A template approach to text analysis: Developing and using codebooks*, w: *Doing Qualitative Research*, red. B. Crabtree, W. Miller, Newbury Park: SAGE Publications, s. 93–109.
- Crary J. 2013. *24/7: Late Capitalism and the Ends of Sleep*, London: Verso.
- Cullen I., Phelps E. 1978. *Patterns of behaviour and responses to the urban environment*, w: *Public Policy in Temporal Perspectives*, red. W. Michelson, Haga: Mouton, s. 165–81.
- Davis M. 2013. *Hurried lives: Dialectics of time and technology in liquid modernity*, „Thesis Eleven” 118(1), s. 7–18.
- Dąbrowski P. 2020. *Cisza, hałas, sen*, <https://macondofundacja.weebly.com/cisza.html>, dostęp: 16.06.2020.
- Dean M. 1999. *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*, Los Angeles, London, New Delh, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.
- Denzin N. 2006. *Sociological Methods: A Sourcebook*, Chicago: Aldine Transaction.
- Dominiak Ł. 2012. *Urządzanie ciał, czyli władza w epoce biopolityki*, „Klio – Czasopismo Poświęcone Dziejom Polski i Powszechnym” 20 (1), s. 251–260.
- Drwięga M. 2010. *Troska o siebie – etyka i podmiotowość w późnym okresie twórczości Michela Foucaulta*, „Kwartalnik Filozoficzny” 38(4), s. 111–126.
- Dunn E. 2008. *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*, przeł. P. Sadura, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Durkheim E. 2000. *Zasady metody socjologicznej*, cz. 1, przeł. J. Szacki, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Durkheim É., Mauss M. 2001. *O niektórych pierwotnych formach klasyfikacji. Przyczynek do badań nad wyobrażeniami zbiorowymi*, przeł. J. Szacki, w: *Socjologia i antropologia*, red. M. Mauss, Warszawa: Wydawnictwo KR, s. 515–575.
- Dychtward M. 2003. *Cycles. How We Will Live, Work, and Buy*, New York: Free Press.
- Elias N. 2017. *Esej o czasie*, przeł. A. Łobożewicz, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Emerson R., Fretz R., Shaw L. 1995. *Writing Ethnographic Fieldnotes*, Chicago: University of Chicago Press.
- Encyklopedia Zarządzania. 2020. *Sprint*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Sprint>, dostęp: 06.04.2022
- Epstein C.F., Kalleberg, A.L. 2001. *Time and the Sociology of Work*, „Work and Occupations”, 28(1), s. 5–16.
- Eriksen T. H. 2003. *Tyrania chwili. Szybko i wolno płynący czas w erze informacji*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Eube A. 2021. *Warum wir so bereitwillig Schlaf gegen Online-Zeit eintauschen*, „Welt”, www.welt.de/icon/article225853549/Revenge-bedtime-procrastination-Warum-wir-Schlaf-gegen-Handy-Zeit-eintauschen.html, dostęp: 25.04.2022.
- EU-OSHA 2021. *Cyfrowy taylorizm*, <https://osha.europa.eu/pl/tools-and-resources/eu-osha-thesaurus/term/70047i>, dostęp: 25.04.2022.
- Fabian J. 2002. *Time and the Others: How Anthropology Makes Its Object*, New York: Columbia University Press.
- Felstead A., Jewson, N., Walters, S. 2005. *Changing places of work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Fernandez J., Herzfeld M. 1998. *In search of miningful methods*, w: *Handbook od methods in cultural anthpology*, red. H. B. Russell, Walnut Creek: Altamira Press, s. 89–129.
- Finley M.I. 1973. *The Ancient Economy*, Berkley: University of California Press, s. 65–66.
- Flis A. 2012. *Cechy konstytutywne kultury europejskiej*, „The Polish Journal of the Arts and Culture” 3, s. 77–99.
- Fornas J. 2016. *The Mediatization of Third-time Tools: Culturalizing and Historicizing Temporality*, „International Journal of Communication” 10, s. 5213–5232.
- Foucault M. 2000. *Techniki siebie*, w: idem, *Filozofia, historia, polityka. Wybór pism*, przeł. D. Leszczyński, L. Rasiński, Warszawa – Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Foucault M. 2009. *Nadzorować i karać: narodziny więzienia*, przeł. T. Komendant, Warszawa:

- Wydawnictwo Aletheia.
- Foucault M. 2010. *Bezpieczeństwo, terytorium, populacja*, przeł. M. Herer, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Foucault M. 2011. *Narodziny Biopolityki: wykłady w Collège de France 1978-1979*, przeł. M. Herer, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Foucault M. 2018. *Rządzenie sobą i innymi*, przeł. M. Herer, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Foucault M. 2020a. *Historia seksualności. T. 1, Wola wiedzy, 2. Użytek z przyjemności*, przeł. B. Banasiak, T. Komendant, K. Matuszewski, Gdańsk: Słowo/Obraz Terytoria.
- Foucault M. 2020b. *Historia seksualności. T. 3, Troska o siebie*, przeł. T. Komendant, Gdańsk: Słowo/Obraz Terytoria.
- Fourcade, M., Healy K. 2017. *Seeing Like a Market*, „Socio-Economic Review” 15(1), s. 9–29.
- Fraser J.T. 1987. *Time the Familiar Stranger*, Amherst: University of Massachusetts Press.
- Frith J.A., Torous J., Frith J. 2020. *Exploring the impact of internet use on memory and attention processes*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 17(24), s. 1–12.
- Fuchs C. 2017. *Social Media: A Critical Introduction*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Fundacja Olgi Tokarczuk, Ex-centrum NR 3. „Ekowerwa” Ewa Bińczyk, <https://www.youtube.com/watch?v=YT6ZJv1BxkE>, dostęp: 26.04.2022.
- Gans, H. J. 1999. *Participant observation in the era of „ethnography”*, „Journal of Contemporary Ethnography” 28(5), s. 540–548.
- Gawley A. 2015. *Time is on your side—welcoming Timeful to Google*, <https://gmail.googleblog.com/2015/05/time-is-on-your-side-welcoming-timeful.html>, dostęp: 23.02.2022.
- Gądecki J. 2017. *Zarządzenie czasem w kulturze audytu*, „Autoportret” 1(56), <https://autoportret.pl/artykuly/zarzadzanie-czasem-w-kulturze-audytu>, dostęp: 23.04.2022.
- Gądecki J., Jewdokimow M., Żadkowska M. 2017. *Tu się pracuje! Socjologiczne studium pracy zawodowej prowadzonej w domu na zasadach telepracy*, Kraków: Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner.
- Gell A. 1996. *The Anthropology of Time: Cultural Constructions of Temporal Maps and Images*, Oxford–Washington: Berg.
- Gesteland R. 2000. *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, przeł. H. Malarecka-Simbierowicz, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gershon I. 2011. *Neoliberal Agency*, „Current Anthropology” 52(4), s. 537–555.
- Gibbs G. 2011. *Analizowanie danych jakościowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giddens A. 1981. *A Contemporary Critique of Historical Materialism*, Berkeley: University of California Press.
- Giddens A. 2008. *Konsekwencje nowoczesności*, przeł. E. Klekot, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Giddens A. 2012. *Nowoczesność i tożsamość: „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, przeł. A. Szulżycka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Glaser B. G., Strauss A. L. 2009. *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Kraków: Nomos.
- Gleick J. 2003. *Szybciej. Przyspieszenie niemal wszystkiego*, Poznań: Zysk i S-ka.
- Golden A., Geisler C. 2007. *Work-Life Boundary Management and the Personal Digital Assistant*, „Human Relations” 60(3), s. 519–551.
- Goodin R., Rice J. M. 2008. *Discretionary Time: A New Measure of Freedom*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Goody J. 2009. *Kradzież historii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gordon C. 1991. *Governmental Rationality: An Introduction*, w: *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*, red. G. Burchell, C. Gordon, P. Miller, Chicago: The University Press, s. 1–52.
- Graeber D. 2013. *Fenomen gówna wartych prac*, przeł. M. Michalski, „Nowy Obywatel”, <https://nowyobywatel.pl/2013/09/23/fenomen-gowno-wartych-prac/>, dostęp: 23.02.2022.
- Graeber D. 2020. *Praca bez sensu. Teoria*, przeł. M. Denderski, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Grant A. 2019. *Productivity Isn't About Time Management. It's About Attention Management*, „New York Times”, <https://www.nytimes.com/2019/03/28/smarter-living/productivity-isnt-about-time-management-its-about-attention-management.html>, dostęp: 25.04.2022.
- Gray J. 2020. *Why this crisis is a turning point in history*, „The New Statesman”, www.newstatesman.com/international/2020/04/why-crisis-turning-point-history, dostęp: 16.06.2020.

- Gulla B., Tucholska K. 2019. *Psychologia czasu w kontekście zdrowia i choroby*, Kraków: Biblioteka Jagiellońska.
- Guriewicz A. 1976. *Kategorie kultury średniowiecznej*, przeł. Józef Dancygier, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Gurvitch G. 1964. *The Spectrum of Social Time*, Dordrecht (Holandia): Reidel.
- Gurvitch G. 1990. *Varieties of Social-time*, w: *The Sociology of Time*, red. J. Hassard, London: Macmillan, s. 67–87.
- Hall E. 1987. *Bezgłośny język*, przeł. R. Zimand, A. Skarbińska, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Hall E. 1999. *Taniec życia: inny wymiar czasu*, przeł. R. Nowakowski, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza.
- Hall E. 2001. *Poza kulturą*, przeł. E. Goździak, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall E. 2009. *Ukryty wymiar*, przeł. T. Hołówka, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie „Muza”.
- Han B-C. 2017. *Psychopolitics. Neoliberalism and New Technologies of Power*, przeł. E. Butler, Londyn: Verso.
- Hardin, C. 2014. *Neoliberal temporality: Time-sense and the shift from pensions to 401(k)s*, „American Quarterly” 66(1), s. 95–118.
- Haraway D. 2003. *Manifest cyborgów: nauka, technologia i feminizm socjalistyczny lat osiemdziesiątych*, przeł. S. Królak, E. Majewska, „Przegląd Filozoficzno-Literacki” 1(3), s. 49–87.
- Harvey D. 1989. *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origin of Cultural Change*, Oxford, Basi: Blackwell.
- Harvey D. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Harvey D. 2008. *Neoliberalizm: historia katastrofy*, przeł. J. P. Listwan, Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Harvey D. 2016. *Przestrzenie globalnego kapitalizmu*, Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Harvey D. 2017. *Przewodnik po Kapitale Karola Marksa. Część 1*, przeł. Krystian Szadkowski. Poznań: Wydawnictwo Ekonomiczne Heterodox.
- Harvey A., Pentland W. 2002. *Time Use Research*, w: *Time Use Research in the Social Sciences*, red. W. Pentland, M. Lawton, A. Harvey, M. McColl, New York: Springer US, s. 3–18.
- Harvey A.S., Mukhopadhyay A.K. 2007. *When twenty-four hours is not enough: time poverty of working parents*, „Social Indicators Research” 82 (1), s. 57–77.
- Hassan R. 2003a. *Network Time and the New Knowledge Epoch*, „Time & Society” 12(2-3), s. 226–241.
- Hassan R. 2003b. *The Chronoscopic Society: Globalization, Time and Knowledge in the Network Society*, New York: Peter Lang.
- Hassan R. 2009. *Crisis Time: Networks, Acceleration and Politics within Late Capitalism*, „Ctheory” <https://journals.uvic.ca/index.php/ctheory/article/view/14767>, dostęp: 16.06.2020.
- Hassan R. 2010a. *Globalization and the „temporal turn”: recent trends and issues in time studies*, „The Korean Journal of Policy Studies” 2(25), s. 83–102.
- Hassan R. 2010b. *Social acceleration and the network effect: A defence of social „science fiction” and network determinism*, „British Journal of Sociology” 61(2), s. 356–374.
- Hassan R. 2012. *Time, Neoliberal Power, and the Advent of Marx's „Common Ruin” Thesis*, „Alternatives: Global, Local, Political” 37(4), s. 287–299.
- Hassan R., Purser R.E (red.). 2007. *24/7: Time and Temporality in the Network Society*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Heldt H. 2000. *Geissler: Ökologie der Zeit. Vom Finden der rechten Zeitmaße*, Stuttgart.
- Hilgers M. 2011. *The three anthropological approaches to neoliberalism*, „International Social Science Journal” 61(202), s. 351–364.
- Hindess B. 1996. *Discourses of power: from Hobbes to Foucault*, Oxford: Wiley-Blackwell.
- Hine Ch. 2000. *Virtual Ethnography*, London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Hochschild A. R. 1997. *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Hochschild A. R. 2009. *Zarządzanie emocjami: komercjalizacja ludzkich uczuć*, przeł. J. Konieczny, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. 2011. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Hofstede G., 2000. *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, przeł. M. Durska, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hohn H. W. 1984. *Die Zerstörung der Zeit. Wie aus einem göttlichen Gut eine Handelsware wurde*, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Holton J.A. 2007. *The coding process and its challenges*, w: *The Sage handbook of grounded theory*, red. A. Bryant, K. Charmaz, Thousand Oaks: SAGE Publications, s. 265–289.
- Honoré C. 2011. *Pochwała powolności. Jak zwolnić tempo i cieszyć się życiem*, przeł. K. Umiński, Warszawa: Wydawnictwo Drzewo Babel.
- Horonziak S. 2014. *Czas społeczny a zmiana społeczna*, „Pisma Humanistyczne” 12, s. 103–120.
- Hubert H. 1905. *Étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et la magie*, „Annuaire de l'École pratique des Hautes Études, Section des sciences religieuses”, Paris: Imprimerie nationale, s. 1–39.
- Huebener P. 2015. *Timing Canada: The Shifting Politics of Time in Canadian Literary Culture*. Montreal (Ontario): McGill-Queen's University Press.
- Huebener P. 2018. *Timely Ecocriticism: Reading Time Critically in the Environmental Humanities*, „ISLE: Interdisciplinary Studies in Literature and Environment” 25(2), s. 327–44.
- Huebener P. 2020. *Time as Power: Climate Crisis and Covid-19 Require Us to Reimagine Time*, <https://www.asle.org/features/time-as-power-climate-crisis-and-covid-19-require-us-to-reimagine-time>, dostęp: 26.02.2022.
- Hutchings K. 2008. *Time and World Politics*, Manchester: Manchester University Press.
- Isambert A. 1979. *Henri Hubert et la sociologie du temps*, „Revue Française de Sociologie” 29, s. 183–204.
- Jameson F. 2011. *Postmodernizm, czyli Logika kulturowa późnego kapitalizmu*, przeł. M. Płaza, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Jerschina J. 1999. *Postawy etatyzmu ekonomicznego, autorytaryzmu, nacjonalizmu i orientacje na przedsiębiorczość w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Elity i społeczeństwa*, w: *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, red. P. Sztompka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 95–199.
- Jewdokimow M. 2015. *Czy klasztory przyczyniły się do powstania kapitalizmu? Wątki monastyczne we wczesnych pracach Webera*, „Roczniki Historii Socjologii” 5, s. 57–72.
- Juskowiak P. 2017. *O twórczej destrukcji przestrzeni – Marks i sieci logistyczne*, „Praktyka Teoretyczna” 4(26), s. 250–289.
- Juszczak S. 2013. *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kaczmarczyk M., Szlendak T. 2010. *Głód czasu w kulturze przyspieszenia*, „Studia socjologiczne” 4 (199), s. 237–244.
- Kanbantool. 2022. *Metoda Kanban. Czym jest metoda Kanban i jak może ci pomóc?*, <https://kanbantool.com/pl/metoda-kanban>, dostęp: 28.04.2022.
- Kanigel R. 1997. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, New York: Penguin Group.
- Kaufman-Scarborough, C. 2006. *Time Use and the Impact of Technology: Examining Workspaces in the Home*, „Time & Society” 15(1), s. 57–80.
- Kaun A. 2020. *Introduction: Making Time for Digital Lives: Sketching the Field and History of Resisting Dominant Temporal Regimes*, w: *Making Time for Digital Lives. Beyond Chronotopia*, red. A. Kaun, Ch. Pentzold, Ch. Lohmeier, Lanham: Rowman & Littlefield, s. 1–18.
- Kemp S. 2021. *DIGITAL 2021: POLAND*, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-poland>, dostęp: 08.02.2022.
- Kędziorek P. 2016. *Naukowe emocje. Antropolog krytykuje neoliberalizm (O wszystkim z kulturą/Dwójka)*, www.polskieradio24.pl/8/3664/Artykul/1694078,Naukowe-emocje-Antropolog-krytykuje-neoliberalizm, dostęp: 24.04.2022.
- Kinigel R. 1999. *The One Best Way: Fredric Winslow Tylor and the Enigma of Efficiency*, Harmondsworth: Penguin.
- Klein S. 2009. *Czas. Przewodnik użytkownika*, przeł. K. Żak, Warszawa: W.A.B.
- Klein N. 2008. *Doktryna szoku. Jak współczesny kapitalizm wykorzystuje klęski żywiołowe i kryzysy społeczne*, Warszawa: MUZA.
- Kłós L. 2018. *„Spisek żarówkowy” – współczesny wymiar zaplanowanej nieprzydatności*. „Studia i Prace

- WNEIZ US” 53(1), s. 7–18.
- Koczanowicz L. 2009. *Polityka czasu. Dynamika tożsamości w postkomunistycznej Polsce*, przeł. K. Liszka, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
- Kolny B. 2016. *Analiza czasu wolnego w budżecie czasu Polaków*, „Handel wewnętrzny” 2(361), s. 228–240.
- KOMIXXY.PL. 2020. *Praca zdalna*, <https://m.komixxy.pl/1500581>, dostęp: 16.06.2020.
- Konecki K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kopka J. 2012. *Czas a moralność. Od filozoficznych do socjologicznych koncepcji czasu*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 40, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 33–47.
- Kostera M. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera M., Krzyworzeka P. 2012. *Etnografia*, w: *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, red. D. Jemielniak, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera M. 2019. *Zarządzanie ględami*, <https://nowyobywatel.pl/2019/08/05/zarządzanie-ględami/>, dostęp 20.04.2022.
- Kośmicki E. 2003. *Ekologia czasu jako wyzwanie dla współczesności : próba ogólnego spojrzenia na czas, gospodarkę i społeczeństwo*, „Ekonomia i Środowisko” 1(23), s. 7–24.
- Kubis I. 2008. *Zarządzanie samym sobą w czasie*, Gliwice: Wydawnictwo Żłote Myśli.
- Kukwa M. 2016. *Systemy wspomagające zarządzanie czasem*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 308, s. 95–106.
- Kuligowski W. 2016. *Defamiliaryzatorzy. Źródła i zróżnicowanie antropologii współczesności*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kunce A. 2008. *Antropologia punktów*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kwaterko M. 2009. *Krytyka pracy – skrót historyczno-perspektywiczny*, w: *Praca i bezczynność*, red. R. Borkowski, Kraków: AGH, s. 31–40.
- Lakoff G., Johnson M. 2010. *Metafory w naszym życiu*, przeł. T. Krzeszowski, Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Lancaster J. 2004. *Making Time: Lillian Moller Gilbreth, a Life Beyond „Cheaper by the Dozen”*, Boston: Northeastern University Press.
- Landes D. 2008. *Zegary i bogactwo narodów*, w: *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Boguni-Borowska, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Latour B. 2011. *Nigdy nie byliśmy nowocześni. Studium z antropologii symetrycznej*, przeł. M. Gdula, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Latour B. 2020. *Bruno Latour – „Kryzys zdrowotny to szansa by przygotować się na zmiany klimatyczne”*, przeł. M. Pospiszyl, „Praktyka Teoretyczna” <https://www.praktykateoretyczna.pl/artykuly/bruno-latour-kryzys-zdrowotny-to-szansa-by-przygotowac-sie-na-zmiany-klimatyczne/>, dostęp: 16.06.2020.
- Lazzarato M. 1996. *Immaterial Labor*, w: *Radical Thought in Italy: A Potential Politics*, red. P. Virno, M. Hardt, Minneapolis: University of Minnesota Press. s. 142–157.
- Lazzarato M. 2009. *Neoliberalism in action: inequality, insecurity and the reconstitution of the social*, „Theory, Culture and Society” 26(109), s. 109–133.
- Łagosz M. 2012. *Marks: praca i czas*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leccardi C. 2007. *New Temporal Perspectives in the „High-Speed Society”*, w: *24/7: time and temporality in the network*, red. R. Hassan, R.E. Purser. Stanford (Kalifornia): Stanford University Press, s. 25–36.
- Le Goff J. 1988a. *Czas Kościoła i Czas Kupca*, przeł. A. Frybes, w: *Czas w kulturze*, red. A. Zajączkowski, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, s. 331–356.
- Le Goff J. 1988b. *Od czasu średniowiecznego do czasu nowożytnego*, przeł. A. Frybes, w: *Czas w kulturze*, red. A. Zajączkowski, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, s. 357–374.
- Le Goff J. 1995. *Sakiewka i życie. Gospodarka i religia w średniowieczu*, przeł. H. Zaremska, Gdańsk: Marabut.
- Le Goff J. 2002. *Kultura średniowiecznej Europy*, przeł. H. Szumańska-Grossowa, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lembke A. 2021. *Dopamine Nation: Finding Balance in the Age of Indulgence*, New York: Dutton Books.
- Lemke T. 2001. *The Birth of Biopolitics. Michel Foucault’s Lecture at the Collège de France on Neo-*

- LiberalGovernmentality*, „Economy and Society” 30(2), s. 190–207.
- Lemke T. 2010. *Biopolityka*, przeł. T. Dominiak, Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Lévi-Strauss C. 2000. *Zegary i maszyny parowe*, w: *Rozmowy z Claude Lévi-Straussem*, red. G. Charbonnier, przeł. J. Trznadel, Warszawa: Czytelnik, s. 27–35.
- Lévi-Strauss C. 2001. *Mysł nieoswojona*, przeł. A. Zajączkowski, Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Levine V. R. 2006. *A Geography of Time: On Tempo, Culture, and the Pace of Life*, New Oxford: Oneworld Publications.
- Liang L-H. 2020. *Many young Chinese workers prioritise leisure time over sleep after long work days – even though they know it’s unhealthy. What’s driving this behaviour?*, <https://www.bbc.com/worklife/article/20201123-the-psychology-behind-revenge-bedtime-procrastination>, dostęp: 13.06.2022.
- Makowska M. 2013. *Desk Research*, w: *Analiza danych zastanych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 83–103.
- Manovich L. 2006. *Język nowych mediów*, przeł. P. Cypriański, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Marcus G. 1995. *Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography*, „Annual Review of Anthropology” 24(1), s. 95–117.
- Mackenzie A. 1972. *The Time Trap*, Nowy Jork: Amacom.
- Marcus G. E., Fischer M. M. J. 1986. *Anthropology as Cultural Critique. An Experimental Moment in the Human Sciences*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Marks K. 1956. *Kapitał. Krytyka ekonomii politycznej*, t. 1. przeł. H. Lauer, M. Kwiatkowski, J. Henryg, L. Selen, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Marks K. 1986. *Zarys krytyki ekonomii politycznej*, przeł. Z. Wyrozemski. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Marks K. 2005. *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r.*, przeł. K. Jażdżewski, T. Zabłudowski, Marxists Internet Archive, <https://www.marxists.org/polski/marks-engels/1844/rekopisy/>, dostęp: 07.04.2021.
- Marzec T. 2013. *Wpływ „przyspieszenia czasu” na prawo. Prawo i kultura prawna w erze informacji*, „Kultura i Wartości” 2(6), s. 35–34.
- Matz J. 2019. *Modernist time ecology*, Dallas: Johns Hopkins University Press.
- Maxwell R.J. 1972. *Anthropological Perspectives*, w: *The Future of Time. Man’s Temporal Environment*, red. H. Yaker, H. Osmond, P. Cheek, Nowy Jork: Doubleday and Com. Inc, s. 36–68.
- McCay, J. 1959. *The Management of Time*, Prentice Hall, Nowy Jork: Englewood Cliffs.
- McCluskey M. 2021. *How Addictive Social Media Algorithms Could Finally Face a Reckoning in 2022*, <https://time.com/6127981/addictive-algorithms-2022-facebook-instagram>, dostęp: 09.04.2022.
- Melbin M. 1987. *Night as Frontier. Colonizing the World after Dark*. New York: Free Press.
- Michałowska D.A. 2013. *Neoliberalizm i jego (nie)etyczne implikacje edukacyjne*, Poznań: Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Mijal M. 2016. *Naukowe zarządzanie – nurt przemysłowy i administracyjny*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 57–67.
- Mokrzan M. 2017. *Dziesięć wyznań albo krępujący chiazm: od etnografii neoliberalizmu do neoliberalnej etnografii*. „Kultura i Społeczeństwo” 3, s. 67–86.
- Mokrzan M. 2019. *Klasa, kapitał i coaching w dobie późnego kapitalizmu. Perswazja neoliberalnego urzędowania*, seria Monografie Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Mokrzan M. 2021. *Inducement to Action and Change in Attitude. Coaching in the Light of Rhetorical Anthropology*, w: *Rhetoric and Social Relations. Dialectics of Bonding and Contestation*, red. J. Abbink, S. LaTosky, New York: Berghahn Books, s. 310–334.
- Mokrzan M., Songin-Mokrzan M., 2020. *Fast science, neoliberalne reżimy produktywności oraz technologie ICT: Uniwersytet w czasach pandemii COVID-19*, „Prace Etnograficzne” 48(1), s. 1–21.
- Moll Ł. 2016. *Neoliberalizm i gra w klasy*, w: *Zwodnicze imaginarium. Antropologia neoliberalizmu*, red. W.J. Burszta, P. Jezierski, M. Rauszer, Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra.
- Morgan D. 2008. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, t. 1&2. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Morgan G. 2013. *Obrazy organizacji*, przeł. Z. Wiankowska-Ładyka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Moulier-Boutang Y., 2011. *Cognitive Capitalism*, Cambridge, Polity Press.

- Munn N.D. 1992. *The Cultural Anthropology of Time: A Critical Essay*, „Annual Review of Anthropology” 21, s. 93–123.
- Mumford L. 1966. *Technika a cywilizacja: historia rozwoju maszyny i jej wpływ na cywilizację*, przeł. E. Danecka, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Nanni G. 2012. *Terra sine tempore: colonial constructions of „Aboriginal time”* w: *The colonisation of time: Ritual, routine and resistance in the British empire*, Manchester: Manchester University Press.
- Neiva Santos I., Azevedo J. 2019. *Space-time compression and hyperlocalisation: the new flâneurs*, „Comunicação e Sociedade” 35, s. 259–277.
- Newspeak A. 2014. *Abschlussplädoyer: Anna Newspeak*, <https://criticaltimestudies.wordpress.com/2014/12/23/abschlusspladoyer-anna-newspeak>, dostęp: 29.04.2022.
- Niehaus N. 2013. *„Whenever you are, be sometime else”. A philosophical analysis of smartphone time*, Maastricht: University College Maastricht.
- Nowak S. 2015. *Ukryty wymiar. Media cyfrowe, pamięć i czas*, „Teksty Drugie” 3, s. 356–367.
- Nowicki A. (red.). 1983. *Czas w kulturze*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Nowotny H. 1996. *Time: The Modern and Postmodern Experience*, Cambridge: Polity Press.
- Ong A. 2006. *Neoliberalism as exception: mutations in citizenship and sovereignty*, Durham: Duke University Press.
- Ong A. 2007. *Neoliberalism as a mobile technology*, „Transactions of the Institute of the British Geographers” 32(1), s. 3–8.
- Owczarek M. 2021. *Planować w skali planetarnej*. „Praktyka Teoretyczna” 41(3), s. 137–157.
- Ozimek M. 2016. *O cechach życia w nowym kapitalizmie. Richard Sennett i inspiracja dla antropologii neoliberalizmu*, „Studia Krytyczne” 3, s. 121–137.
- Palen L. 1999. *Social, Individual & Technological Issues for Groupware Calendar Systems*, w: *Proceedings of ACM CHI Conference*, s. 17–24.
- Pasterski M. 2012. *Zarządzanie czasem w 5 ćwiczeniach*, <https://michalpasterski.pl/2012/06/zarządzanie-czasem-w-5-cwiczeniach>, dostęp: 01.04.2022.
- Pawelczyńska A. 1986. *Czas a modele zmiany kulturowej*, w: *Problemy wiedzy o kulturze*, red. A. Brodzka, M. Hopfinger, J. Lalewicz, Wrocław-Warszawa-Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, s. 121–130.
- Pawluczuk W. 1987. *Czas w różnych systemach aktywności ludzkiej*, w: *Stosunek do czasu w różnych strukturach kulturowych*, red. Z. Cackowski, J. Wojczakowski, Warszawa: ANS, s. 29–56.
- Pickering K. 2004. *Decolonizing Time Regimes: Lakota Conception of Work, Economy, and Society*, „American Anthropologists” 1(106), s. 85–97.
- Pobłocki K. 2017. *Kapitalizm: historia krótkiego trwania*, Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana.
- Pomian K. 2014. *Porządek czasu*, przeł. T. Stróżyński, Fundacja Terytoria Książki.
- Pospizyl M. 2015. *Krzysztof Pomian i materialistyczna historia czasu*, „Znak” 3, s. 109–113.
- Poster M. 1995. *Databases as discourse, or electronic interpellations*, w: *The second media age*, Cambridge: Polity Press, s. 78–94.
- Postone M. 1993. *Time, Labour, and Social Domination*, Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Potulicka E. 2011. *Teoretyczne podstawy neoliberalizmu a jego praktyka*, „Przegląd Pedagogiczny” 1(25), s. 234–257.
- Ramocka M. 2008. *Zagadnienie lichwy w ujęciu wielkich religii monoteistycznych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 11(1), s. 297–302.
- Ratajczak M. 2015. *Wprowadzenie do teorii kapitalizmu kognitywnego: kapitalizm kognitywny jako reżim akumulacji*, „Praktyka Teoretyczna” 1(15), s. 57–94.
- Rifkin J. 1987. *Time Wars: The Primary Conflict in Human History*, New York: Simon & Schuster.
- Ritzer G. 2009. *Magiczny świat konsumpcji*, Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza.
- Rose N. 1999. *Governing the soul: the shaping of the private self*, London-New York: Free Association Book.
- Rosa H. 2003. *Social Acceleration – Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High-Speed Society*, „Constellations” 10(1), s. 3–33.
- Rosa H. 2013. *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*, New York: Columbia University Press.
- Rosa H. 2012. *Przyspieszenie społeczne. Etyczne i polityczne konsekwencje desynchronizacji społeczeństwa*

- wysokich prędkości, przeł. D. Chabrajska, „Ethos” 3(99), s. 78–116.
- Rosa H. 2020. *Przyspieszenie, wyobcowanie, rezonans: projekt krytycznej teorii późnonowoczesnej czasowości*, przeł. J. Duraj i J. Kołtan, Gdańsk: Europejskie Centrum Solidarności.
- Rozkwitalska M. 2008. *Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, w: *Problemy zarządzania We współczesnych Organizacjach: Teoria i Praktyka*, red. W. Pawlak, T. Noch, Gdańsk: Wydawnictwo Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, s.227–246.
- Rydlewski M. 2019. *Fikcjonariusze fałszywej ideologii. Antropologia coachingu*, w: *Antropologia, media, komunikacja*, red. M. Czapiga, M. Rydlewski, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Sabelis I. 2001. *Time Management: Paradoxes and Pattern*, „Time & Society” 10, s. 387–400.
- Sabelis I. 2002. *Hidden Causes for Unknown Losses: Time Compression in Management*, w: *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*, red. R. Whipp, B. Adam, I. Sabelis, Oxford: Oxford University Press, s. 89–103.
- Sabelis I. 2007. *The Clock-Time Paradox. Time Regimes in the Network Society*, w: *24/7. Time and Temporality in the Network Society*, red. R. Hassan, R. E. Purser, Stanford: Stanford University Press, s. 255–277.
- Sadowski M. P. 2005. *Hologramy i holografia*, Warszawa: Wydział Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego.
- Saldaña J. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.
- Sanjek R. 1990. *Fieldnotes: the makings of anthropology*, Ithaca: Cornell University Press.
- Scheuerman W. 2004. *Liberal Democracy and the Social Acceleration of Time*, Baltimore MD: Johns Hopkins University Press.
- Schilling E., Kozin A. 2009. *Migrants and Their Experiences of Time: Edward T. Hall Revisited*, „Forum: Qualitative Social Research” 10(1), <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1237/2685>, dostęp: 16.06.2022.
- Schmid H. 2018. *Utopia and Uchronia: A New Experimental Approach in Thinking about Time*, w: *NERD – New Experimental Research in Design*, red. M. Erlhoff, W. Jonas, Berlin, Boston: Birkhäuser, s. 171–186.
- Schwartz M., Schwartz Ch. 1955. *Problems in Participant Observation*, „American Journal of Sociology” 60, s. 343–353.
- Schwartz B. 1987. *The Social Ecology of Time Barriers*, „Social Forces” 4(56), s. 1203–1220.
- Sennett R. 2010. *Kultura nowego kapitalizmu*, przeł. G. Brzozowski, K. Osłowski, Warszawa: Muza.
- Seiwert L.J. 1998. *Zarządzanie czasem. Bądź Panem własnego czasu*, Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Sharma S. 2013. *Critical Time, Communication and Critical*, „Cultural Studies” 10(2-3), s. 312–318.
- Sharma S. 2014. *In the Meantime. Temporality and Cultural Practices*, Durham and London: Duke University Press.
- Sharma S. 2016. *Speed Traps and the Temporal: Of Taxis, Truck Stops, and TaskRabbits*, w: *The Sociology of Speed: Digital, Organizational, and Social Temporalities*, red. J. Wajcman, N. Dodd, New York: Oxford University Press, s. 131–151.
- Słupska K. 2016. *Blaski i cienie okresu młodości współcześnie – między karierą a marginalizacją*, w: *Pedagogika w społeczeństwie – społeczeństwo w pedagogice*, red. A. Matysiak-Błaszczyk, E. Włodarczyk, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, s. 285–298.
- Songin-Mokrzan M. 2016. *Etnografia Specjalnej Strefy Ekonomicznej jako przyczynek do antropologii faktycznie istniejącego neoliberalizmu*, w: *Zwodnicze imaginarium. Antropologia Neoliberalizmu*, red. J. Burszta, P. Jezierski, M. Rauszer, Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra, s. 209–234.
- Songin-Mokrzan M. 2018. *Transnational entrepreneurship in the context of a globally oriented company located in south-western Poland: A multiscalar approach*, „Migration Studies – Review of Polish Diaspora” 3(169), s. 97–112.
- Sorokin, P. A., Merton, R. K. 1937. *Social time: a methodological and functional analysis*, „American Journal of Sociology” 42, s. 615–629.
- Southern D. 2012. *Habits, routines and temporalities of consumption: From individual behaviours to the reproduction of everyday practices*, „Time & Society” 22(3), s. 335–355.
- Springer F. 2017. *Przekleństwo zegarów doskonałych*, „Pismo. Magazyn Opinii”, <https://magazynpismo.pl/kultura/wokolksiazek/przekleństwo-zegarow-doskonalych-springer/>, dostęp: 29.04.2017.
- Stake R.E. 2009. *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań jakościowych*, t. 1, red. N.K. Denzin,

- Y.S. Lincoln, s. 623–654.
- Stark L. 2018. *Algorithmic Psychometrics and the Scalable Subject*, „Social Studies of Science” 48(2), s. 204–231.
- Starkey K. 1988. *Time and work organisation: a theoretical and empirical analysis*, w: *The Rhythms of Society*, red. M. Young, T. Schuller, London, New York: Routledge, s. 5–117.
- Stawiszyński T. 2021. *Co robić przed końcem świata*, Warszawa: Wydawnictwo Agora.
- Stein J. 2003. *Reflection on time, time-space compression and technology in the nineteenth century*, w: *Timespace. Geographies of Temporality*, red. J. May, N. Thrift, London, New York: Routledge.
- Strang V. 2015. *On the matter of time*, „Interdisciplinary Science Reviews” 2(40), s. 101–123.
- Stimilli E. 2017. *The debt of the living. Ascesis and capitalism*, Albany: State University of New York Press.
- Strzelecka C. 2013. *Anticipatory anthropology – anthropological future study*, „Prace Etnograficzne” 41(4), s. 261–269.
- Strzelecka C. 2017a. *Między czasem ekologicznym a ekologią czasu w kulturze przyspieszenia*, „Studia Etnologiczne i Antropologiczne” 17, s. 272–289.
- Strzelecka C. 2017b. *Wpływ czasu społecznego na konstruowanie modeli życia rodzinnego*, „Tematy z Szewskiej” 2(19), s. 7–20.
- Strzelecka C. 2020. *Doświadczenie czasu pandemii w późnym kapitalizmie*, „Prace Etnograficzne” 48(1), s. 23–37.
- Strzelecka C. 2021. *Time paradoxes of neoliberalism: How time management applications change the way we live*, „Time&Society”, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961463X211059727>, dostęp: 29.04.2022.
- Sugarman J., Thrift E. 2017. *Neoliberalism and the Psychology of Time*, „Journal of Humanistic Psychology” 60(6), s. 807–828.
- Suni E. 2021. *What Is „Revenge Bedtime Procrastination”?*, www.sleepfoundation.org/sleep-hygiene/revenge-bedtime-procrastination, dostęp: 03.12.2012.
- Sutherland T. 2014. *Getting nowhere fast: A teleological conception of socio-technical acceleration*, „Time & Society” 23(1), s. 49–68.
- Synder B. 2016. *The Disrupted Workplace: Time and the Moral Order of Flexible Capitalism*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Szadura J. 2017. *Czas jako kategoria językowo-kulturowa w polszczyźnie*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Szahaj A. 2014. *Kapitalizm kognitywny jako ideologia*, „Etyka” 48, s. 16–25.
- Szczygieł P. 2016. *Podmiot w neoliberalizmie – kilka refleksji krytycznych*, „Dyskurs młodych andragogów” 17, red. M. Olejarz, Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski, s. 35–42.
- Szarecki A. 2012. *Ciało i władza w kulturze korporacyjnej, Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Rocha Sulimy*, <http://www.depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/206/Artur%20Szarecki%20-%20Ciało%20i%20władza%20w%20kulturze%20korporacyjnej.pdf?sequence=1>, dostęp: 29.04.2022.
- Sztumski W. 2006. *Turboświat i zasada odśpieszania*, „Problemy Ekorozwoju” 1(1), s. 49–57.
- Sztumski W. 2010. *Turboświat, pułapka przyspieszenia i ekologia czasu. w: Czas w życiu człowieka*, red. K. Popiołek, A. Chudzicka-Czupała, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 23–37.
- Tarkowska E. 1987. *Czas w społeczeństwie. Problemy, tradycje, kierunki badań*, Wrocław etc.: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Tarkowska E. 1992. *Czas w życiu Polaków. Wyniki badań, hipotezy, impresje*, Warszawa: Polska Akademia Nauk.
- Tarkowska E. 1996. *Czas w kulturze współczesnej*, „Kultura i Społeczeństwo” 4, s. 131–134.
- Tarkowska E. 1999. *Społeczeństwo różnych rytmów: przypadek Polski na tle tendencji globalnych*, w: *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, red. P. Sztompka, Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 343–359.
- Tarkowska E. 2001. *Czas a cywilizacja przyszłości. Na marginesie „Ludzi terażniejszych”*, w: *Ludzie przelomu tysiąclecia a cywilizacja przyszłości*, red. M. Ziółkowski, Poznań: Fundacja Humaniora, s. 13–28.
- Tarkowska E. 2005. *Kategoria wykluczenia społecznego a polskie realia*, w: *Skazani na wykluczenie*, red. M. Orłowska, Warszawa: Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej.
- Tarkowska E. 2010. *Kultura terażniejszości w ujęciu globalnym i lokalnym*, w: *Antropolog wobec współczesności*, red. A. Malewska-Szałygin, M. Radkowska-Walkowicz, s.107–120.

- Tarkowska E. 2016. *Czas społeczny w okresie przemian, czyli o nowych zróżnicowaniach społeczeństwa polskiego*, „Kultura i społeczeństwo” 4, s. 105–119.
- The CLIKK. 2020. *This is how COVID-19 could change the world of work for good*, www.weforum.org/agenda/2020/04/here-s-how-coronavirus-has-changed-the-world-of-work-covid19-adam-grant/, dostęp: 16.06.2020.
- Thompson E. P. 1967. *Time, Work Discipline and Industrial Capitalism*, „Past & Present” 38, s. 56–97.
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch. 2002. *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, przeł. B. Nawrot, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Timko P., van Melik R. 2021. *Being a Deliveroo Rider: Practices of Platform Labor in Nijmegen and Berlin*, „Journal of Contemporary Ethnography” 50(2), s. 1–27.
- Toffler A. 2007. *Szok przyszłości*, przeł. W. Osiatyński, E. Grabczak-Ryszka, E. Woydyłło, Warszawa: Kurpisz.
- Tomlinson J. 2007. *The Culture of Speed. The Coming of Immediacy*, Los Angeles, CA: Sage.
- Tolliday S. 1993. *Transferring Fordism: the First Phase of the Overseas Diffusion and Adaptation of Ford Methods*, „Actes du GERPISA” 11, s. 1911–1939.
- Tracy B. 2014. *Zarządzanie czasem*, Warszawa: MT Biznes.
- Tracy B. 2021. *Zrób to teraz! Przejmij kontrolę nad swoim czasem i życiem*, przeł. T. Misiorek, Gliwice: Helion.
- Tracz G. 2020. *Lichwa usankcjonowana*, „Transformacje Prawa Prywatnego” 1(1641–1609), s. 103–130.
- Treanor P. 2005. *Neoliberalism: origins, theory, definition*, <http://web.inter.nl.net/users/Paul.Treanor/neoliberalism.html>, dostęp: 9.10.2021.
- Trocki M. 2017. *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Trybulec M. 2009. *Nowe media a kulturowe doświadczenie czasu. Uwagi krytyczne na marginesie teorii akceleracji czasu*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia” 34, s. 7–19.
- Tucholska K. 2009. *Zarządzanie sobą w czasie a synergia*, w: *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach*, red. Z. Uchnast, Lublin-Nowy Sącz: Towarzystwo Naukowe KUL, s. 129–146.
- Urry J. 2009. *Socjologia mobilności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wacquant L. 2012. *Trzy kroki w stronę historycznej antropologii faktycznie istniejącego neoliberalizmu*, „Praktyka Teoretyczna” 5, s. 129–151.
- Wajcman J. 2015. *Pressed for Time: The Acceleration of Life in Digital Capitalism*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Wajcman J. 2018. *The digital architecture of time management*. „Science, Technology and Human Values” 44(2), s. 315–337.
- Wajcman J. 2020. *Time Poverty Amidst Digital Abundance*, <https://www.youtube.com/watch?v=jpQ2RDkS1rk>, dostęp: 25.04.2022.
- Wajcman, J., Dodd D. (red.). 2017. *The Sociology of Speed: Digital, Organizational, and Social Temporalities*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Warren, T. 2003. *Class and Gender-based Working Time? Time Poverty and the Division of Domestic Labour*, „Sociology” 37(4), s. 733–752.
- Waters L. 2004. *Slaves to the Factory Rhythm*, *Times Higher Education*, <http://www.timeshighereducation.co.uk/news/slaves-to-the-factory-rhythm/189325.article>, dostęp: 29.04.2022.
- Weber M. 2011. *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*, przeł. D. Lachowska, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wechta P. 2018. *Techniki dyscyplinarne w przestrzeni miejskiej. Przypadek terenów nadwarciańskich w Poznaniu*, „Folia Sociologica” 64, s. 71–85.
- Wellman, B. 2001. *Physical Place and Cyberspace: The Rise of Personalized Networking*, „International Journal of Urban and Regional Research” 25(2), s. 227–252.
- Wieczorek J. 2019. *Koszt przełączania kontekstu*, <https://agile247.pl/koszt-przelaczania-kontekstu/>, dostęp: 25.04.2022.
- Wojtaszek H. 2014. *Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 1, s. 347–356.
- Wolak J. 2021. *Uziemienie. Filozoficzne marginalia do The Stack i O antropolizmie Benjamina Brattona*, „Praktyka Teoretyczna” 41(3), s. 169–190.
- Vickery C. 1977. *The time poor: A new look at poverty*. „The Journal of Human Resources” 12(1), s. 27–48.

- Virilio P. 1986. *Speed and Politics. An Essay on Dromology*. New York: Semiotext(e).
- Virilio P. 1991. *The Aesthetics of Disappearance*, New York: Semiotext(e).
- Virilio P. 1995. *Open Sky*, London: Verso.
- Virilio P. 2000. *The Information Bomb*, London: Verso.
- Virilio P. 2006. *The Original Accident*, przeł. J. Rose, Cambridge: Polity Press.
- Voisé W. 1974. *Ruch chronozoficzny w Polsce i za granicą*, „Ruch Filozoficzny” 32(4), s. 259–261
- Voisé W. 1976. *Chronozofia czyli o krystalizacji integralnej nauki o czasie*, w: *Problemy nauk pomocniczych historii (Materiały z IV konferencji poświęconej naukom pomocniczym historii, Katowice–Wisła 20–22. 05 1975)*, Katowice, s. 39–41.
- Zajączkowski A. (red.). 1988. *Czas w kulturze*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Zerubavel E. 1979. *Patterns of Time in Hospital Life. A Sociological Perspective*, Chicago: University of Chicago Press.
- Zerubavel E. 1981. *Hidden Rhythm: Schedules and Calendars in Social Life*, Berkeley: University of California Press.
- Zimbardo P., Boyd J. 2009. *Paradoks czasu. Psychologia postrzegania czasu*, przeł. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zygmuntowski J. 2020. *Kapitalizm sieci*, Warszawa: Stowarzyszenie Rozruch.
- Žižek S. 2020. *Pandemia! Covid-19 trzęsie światem*, Cambridge, UK and Malden, MA: Polity Press.