

# Nagroda? Kulturowo-zarządcze dylematy zapisane w polskiej literaturze dokumentu osobistego XX wieku

Dorota Sieron  <https://orcid.org/0000-0002-0707-7532>

Uniwersytet Śląski  
e-mail: dorota.sieron@us.edu.pl

## ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Sieron Dorota (2024). Nagroda? Kulturowo-zarządcze dylematy zapisane w polskiej literaturze dokumentu osobistego XX wieku. *Zarządzenie w Kulturze*, 25(1–2), 311–321.

## Abstract

### Prize? Cultural and Managerial Dilemmas in the Polish the 20<sup>th</sup> Century Literature of Personal Document

This article analyses the socio-emotional context of the award as a tool for motivating the individual, which at the same time influences the environmental relations. The author made a historical reconstruction based on an analysis of personal documentary literature by referring to Jarosław Iwaszkiewicz's jubilee award, and the Nobel Prize in Literature awarded to three Polish writers: two women – Wisława Szymborska and Olga Tokarczuk – and one man: Czesław Miłosz. The author's findings and conclusions are related to the research hypotheses of Daniel H. Pinek.

**Keywords:** prize, Nobel Prize in Literature, Czesław Miłosz, Wisława Szymborska, Olga Tokarczuk, responsive and attentive leadership, motivation, responsive and mindfulness leadership

Z wdzięcznością dla Profesora Emila Orzechowskiego, który swoją postawą uczył nas, czym jest etos zarządczy w nauce i sztuce.

Spotkać na początku drogi naukowej osobowość takiego formatu jak prof. zw. dr hab. Emil Orzechowski to nagroda od losu, która nadaje poczucie kierunku kariery akademickiej. Otwartość i życzliwość, jakimi potrafił obdarzyć Pan Profesor magistrantkę, która z rękopisem pod pachą i zapalem puka do gabinetu, sprawiają, że uniwersytet, bez względu na dziejowe zakręty, pozostaje niekwestionowaną wartością instytucjonalną.

Dziękując Panu Profesorowi Emilowi Orzechowskiemu za doświadczenie zafufania jako konstytutywnej wartości naszego Uniwersytetu, chciałam podjąć próbę refleksji nad nagrodą.

Wybór tematu nie pozostaje bez związku z dylematami stojącymi zwłaszcza przed osobami pełniącymi funkcje zarządcze. Jako że nagroda jest narzędziem, z którym częstokroć nie radzimy sobie w sektorze kultury i nauki (nie tylko w sektorze publicznym), warto poddać je krytycznej refleksji. Odnosząc się do rekonstrukcji historycznej, możemy uświadomić sobie negatywne skutki czy wręcz środowiskową demoralizację, do jakich mogą doprowadzić niewłaściwe praktyki nagradzania.

W pierwszej części niniejszego artykułu skupię się na rekonstrukcji sytuacji, która miała miejsce w polskiej kulturze w roku 1964. Zostanie ona dokonana na podstawie literatury dokumentu osobistego tego czasu, zwłaszcza dzienników i listów. Rekonstrukcja posłuży oglądowi roli, jaką może odegrać nagroda<sup>1</sup> w środowisku intelektualistów, a także roli, jaką może ona odgrywać w politycznym sterowaniu środowiskowymi nastrojami. Perspektywa historyczna zostanie poddana refleksji, a w ostatnim fragmencie skonfrontowana z ustaleniami badawczymi Daniela H. Pinka dotyczącymi problematyki zarządczej. W części analitycznej będę się odnosić do czterech przykładów, które pozwolą na wieloaspektowy ogląd nagrody jako narzędzia motywacyjnego, wskazując zarazem na problematyczność sytuacji nagradzania. W tej części istotnym odniesieniem będzie ogląd Nagrody Nobla w dziedzinie literatury przyznanej trójce polskich literatów: dwóm kobietom – Wisławie Szymborskiej i Oldze Tokarczuk oraz jednemu mężczyźnie – Czesławowi Miłoszowi.

\*\*\*

Lektura *Dzienników* Anny Kowalskiej (2008) pozwala wskazać, jakie uczucia towarzyszą wszelkim buntom i sprzeciwom; można tym samym śledzić, jak trudno jest wytrwać w tej roli. Ale też odsłaniają nam się charakter postępowania wobec buntowników i mechanizmy działań deprecjacyjnych (deprecjonowanie wartości znaczących dla danego środowiska) jako narzędzia stosowanego w systemach opresyjnych.

Pod datą 13 kwietnia [1964], opisując zdarzenia po upublicznieniu Listu 34, Kowalska podsumowuje: „Niespokojny tydzień. Rozmowa z premierem odbyła się ósmego”. Z jej opisu wiemy, że już przed wejściem zaproszonych na zebranie dokonała się zmiana na stanowisku kierownika Instytutu Badań Literackich, a samo spotkanie miało charakter reprimendy, jakiej udzielono zwołanym na urzędowe posiedzenie.

Cyrankiewicz powiedział, że wolałby nie rozmawiać z nami przez Wolną Europę, że list zawiera tylko dwa zdania, że jest powołanie się na Konstytucję Państwa Polskiego, a nie wedle

---

<sup>1</sup> Odniosę się tu do nagrody jubileuszowej dla Jarosława Iwaszkiewicza. 19 lutego 1964 roku w Belwederze Jarosław Iwaszkiewicz został odznaczony Orderem Budowniczych Polski Ludowej, do czego sposobnością stał się jubileusz pisarza: 70. urodziny i 50. rocznica pracy twórczej.

nomenklatury urzędowej PRL. Że w ogóle list ten jest pisany na świstku. Był czerwony, wzbudzony. Antoni Słonimski użył najlepszego papieru angielskiego, więc nie świstek – a pismo z trzydziestoma czterema podpisami świstkiem nie jest. Zapadło milczenie. Obecność czterech osób stenografujących: trzy kobiety, jeden mężczyzna – była pesząca (Kowalska 2008: 383).

To, co cechuje władze zwierzchnie w tym zapisie, to wyraźna postawa deprecjowania wartości aktu obywatelskiego nieposłuszeństwa. Kowalska, która zabrała głos jako pierwsza, uzasadniając, że jest jedyną kobietą, zwróciła od razu uwagę na manipulację spotkaniem, świadomie zaaranżowaną przez organizatorów, mówiąc wprost o swoich emocjach: „Czułabym się lepiej, gdyby tu na sali byli ci wszyscy, co podpisali list” (ibidem: 384). Po czym wyraziła słowa wskazujące, jak ważna jest intencja, z jaką gospodarz zaprasza na spotkanie: „Oczywiście Pan jest gospodarzem, panie premierze, ale zdaje mi się, że godziłoby się naśladować Sobór, który rozmawia z innowiercami” (ibidem). Tym samym pisarka wskazuje na oczekiwania sygnatariuszy listu, sugerując jako możliwe rozwiązanie dialog. W relacji Kowalskiej wyraźnie też wybrzmiewa ocena przygotowania się do obrony zaproszonych sygnatariuszy Listu 34. Kowalska podkreśla merytoryczne przygotowanie się do spotkania grona profesorskiego. „Pięknie niezwykle w obronie Słonimskiego mówił prof. Estreicher. (...) Prof. Szczepański dostarczył bogatego materiału dowodowego o szkodliwości cenzury i o ingerencji w prace naukowe. Prof. Lipiński mówił o koszmarze cenzury” (ibidem: 385). Całość relacji kończy Kowalska wypowiedzią Józefa Cyrankiewicza, który stara się rozbić grupę buntowników, grając na ludzkich emocjach. Przytacza jego słowa: „on widzi, w całej tej sprawie listu zazdrość Słonimskiego o jubileusz i order Iwaszkiewicza” (ibidem).

Ślady tego, jak zręczna była to manipulacja władzy, odnajdujemy w *Dzienniku* Zygmunta Mycielskiego (2001). Opisuje on uroczystość wręczenia nagrody jubileuszowej dla Jarosława Iwaszkiewicza, która odbyła się dwa miesiące wcześniej: „(...) nikogo znajomego, nikogo z kolegów Jarosława? Ani Dąbrowskiej, ani Parandowskich? Kowalska, Andrzejewski, Hertz, Jastrun, Ważyk, Kott, Sandauer, Adolf Rudnicki, Jasienica, Kisielewski, Słonimski – wszyscy nieobecni! Nie zaproszeni, chorzy, czy nie przyszli? Chyba to pierwsze. Ani Belweder, ani Jarosław woleli nie ryzykować...” (ibidem: 212). Sam Iwaszkiewicz w swoim dzienniku notuje pod datą 18 lutego 1964 roku: „Ciekaw jestem, czy ktokolwiek zdaje sobie choć w najmniejszym stopniu sprawę z tego, co ja czuję w taki wieczór jak dziś, zostawiony sam jeden z umierającą Helą [Iwaszkiewiczówną] w dużym i zimnym domu á la veille głupawych uroczystości, które nie mają nic wspólnego ze sprawami życia i śmierci” (Iwaszkiewicz 2011: 37). I kolejny wpis, z 11 kwietnia 1964 roku roku w Taorminie: „W lutym uroczystości «jubileuszowe», w gruncie rzeczy potwornie przykre. Zupełnie nieoczekiwane odznaczenie mnie orderem «Budowniczego Polski Ludowej». Przecież to jest właśnie to samo, chcenie mnie użyć do czegoś – do czego, jeszcze nie wiem?” (ibidem: 38).

Granie na emocjach, rozbudzenie poczucia wstydu służą określonym celom politycznym. Z tych opisów wyłania się dramat środowiskowego rozbicia i instrumentalizacji osiągniętych przez użycie prostych narzędzi motywacyjnych znanych również współcześnie z korporacyjnych praktyk zarządzania. Nagroda niewłaściwie wprowadzona w społeczną *praxis* staje się narzędziem uruchamiającym negatywne emocje: żal i frustrację (wynikające z faktu pominięcia) oraz wstyd i osamotnienie (wynikające z niewłaściwych ceremoniałów nagradzania). Mamy tu do czynienia z manipulacją jako zręczną sztuką używania narzędzi motywacyjnych takich jak kara i nagroda. To one posłużą władzy do osiągnięcia wyznaczonego celu – rozbicia środowiska ludzi kultury. Kara i nagroda w krótkiej perspektywie czasu okazują się skutecznymi narzędziami w polityce środowiskowych/wspólnotowych podziałów.

Nagroda sama w sobie jest narzędziem neutralnym. To styl i kultura zarządzania mogą sprawić, że stanie się ona istotnym elementem dającym satysfakcję z pracy lub też narzędziem wpływającym negatywnie na jednostkę i środowisko. Nagroda jest formą zobowiązania relacyjnego między z jakiegoś względu obdarowującym/obdarowującą oraz osobą ten dar przyjmującą. Nagroda zawsze jest próbą wyłonienia jednostki (zespołu) z większej grupy środowiskowej, stąd tak ważne jest, aby zarządzać ową potencjalnością z rozważą: tak, aby nie dochodziło do środowiskowych podziałów, wykluczenia czy wręcz demoralizacji danego środowiska.

\*\*\*

Zwłaszcza w polu twórczej aktywności można śledzić problematyczność nagrody jako narzędzia motywacji do pracy artystycznej. W polskiej kulturze dobrze znane są przypadki noblistów z dziedziny literatury, dla których uzyskanie najwyższego lauru stało się sytuacją problemową. Odnieśmy się do trzech ostatnich przypadków: Czesława Miłosza<sup>2</sup>, Wisławy Szymborskiej<sup>3</sup> i Olgi Tokarczuk<sup>4</sup>. Dla twórców nagroda to ważny moment w karierze, dający poczucie satysfakcji z bycia docenionym/docenioną (poprzez wybór jej/jego), a także otrzymania odpowiedniej gratyfikacji za pracę (np. finansowej). Ale to również sytuacja problematyczna. Czesław Miłosz stwierdza: „Starałem się najlepiej wybrnąć z trudnej sytuacji, w której znalazłem się po otrzymaniu Nobla” (za: Franaszek 2011: 702). A w rozmowie z Aleksandrem Fiutem wyznaje: „(...) bo po Noblu grozi mi, być może, pewne windowanie na piedestał zanadto wysoki, po to, żeby jednym kopnięciem trącić w limbus na dłuższy czas, jak zwykle bywa z twórcami” (Miłosz 2006: 16). Widzimy, że dla poety otrzymanie nagrody to rodzaj relacyjnego zobowiązania. Przyjmując nagrodę, twórca liczy się z tym, że wzrastają społeczne zarówno oczekiwania wobec jego twórczości,

<sup>2</sup> Czesław Miłosz otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie literatury w 1980 roku.

<sup>3</sup> Wisława Szymborska otrzymała Nagrodę Nobla w dziedzinie literatury w 1996 roku.

<sup>4</sup> Olga Tokarczuk otrzymała Nagrodę Nobla w dziedzinie literatury w 2018 roku.

jak i wobec niego samego – jego zadeklarowanej postawy. W korespondencji odnajdujemy ślady, które wskazują, że dla Miłosza w nagrodach problematyczny był sam wymiar finansowej gratyfikacji. W liście do Giedroycia, odnosząc się do Nagrody Literackiej „Kultury” im. Zygmunta Hertza, którą otrzymał w grudniu 1979 roku za *Księgę Psalmów* wydaną w oficynie pallotynów, pisze: „(...) dowiedziałem się o nagrodzie dla mnie. Rzeczywiście jest to wzruszające. Tylko, że pieniądze mnie żenują i chciałbym waszej rady co do celu, na który najlepiej byłoby je dać” (Giedroyc, Miłosz 2012: 274).

Ta korespondencja poety z redaktorem pokazuje, że Giedroyc doskonale zdawał sobie sprawę, że nagroda, zwłaszcza prestiżowa – jak Nobel, może być narzędziem manipulacji w rękach władzy. Dlatego też uczciwie zwraca uwagę Miłoszowi, który po otrzymaniu nominacji udziela wywiadów w prasie. Szczerze pisze:

Przyznam się, że byłem dość zszokowany, gdy dowiedziałem się z „Humanité”, że dałeś wywiad do „Trybuny Ludu”. Ten numer do nas jeszcze nie dotarł, ale cała prasa krajowa, radio i telewizja o tym piszą i mówią. Nie sądzę, żeby to było szczęśliwe posunięcie, właśnie w okresie, kiedy środowiska literackie, naukowe i w ogóle intelektualne prowadzą zażartą walkę o osłabienie cenzury, zlikwidowanie różnych kondemnatek, czarnych list etc. Chciałbym Cię wyraźnie potraktować jako przykład liberalizmu i otwartości. Może byłoby lepiej zacząć, jeżeli chciałeś dać oświadczenie przed otrzymaniem nagrody, albo do „Tygodnika Powszechnego” czy choćby „Twórczości”, gdyż zaczynanie od prasy wychodzącej poza cenzurą nie byłoby taktycznie wskazane. Jeśli można Ci radzić, to unikałbym dawania wywiadów telefonicznych i dziennikarzom, których przedtem nie sprawdzisz, kim są i jakie pisma reprezentują (ibidem: 289–290).

Giedroyc nie skrywa zagrożeń instrumentalizacji, jaką posługuje się władza. Sam wskazuje precyzyjnie cel, jaki można osiągnąć dzięki uzyskaniu tak znaczącej nagrody. Definiuje go wprost: „Twoja nagroda mogłaby pewne rzeczy przyspieszyć, a mianowicie przyczynić się do przełamania bariery między literaturą emigracyjną a krajową i być wielką pomocą dla młodych, zbuntowanych pisarzy” (ibidem: 292). Nagroda zyskuje tu dodatkowy wymiar, staje się narzędziem, które służyć ma realizacji określonego celu. Być może ów aspekt społecznej odpowiedzialności to ten problematyczny ciężar nagrody, na który uskarżają się literaccy nobliści i noblistki. Biografki Wisławy Szymborskiej, Anna Bikont i Joanna Szczęsna, zwracają na to uwagę:

W latach dziewięćdziesiątych sypnął się na Szymborską deszcz nagród i zaszczytów: imienia Zygmunta Kallenbacha, Goethego, Herdera, doktorat *honoris causa*, i na kilka dni przed Noblem – Nagroda Pen Clubu za całokształt twórczości. Przed wyjazdem do Frankfurtu po odbiór Nagrody Goethego Szymborska skarżyła się, że żyje w okropnym stresie: „żądamy ode mnie wystąpienia w telewizji, czego do tej pory unikałam, wywiadów, których z zasady nie udzielam”. Cytowała Adolfa Rudnickiego: „Każdemu to, na czym mu mniej zależy” (Bikont, Szczęsna 2012: 285).

\*\*\*

Nagroda steruje emocjami zarówno jednostkowymi, jak i społecznymi. Bywa, że skrajnymi. U nagrodzonych mogą się pojawić uczucia euforii i radości z faktu bycia wyróżnionym, a także niepokój czy nawet lęk (czy zdołam nadal tworzyć dzieła, które spełnią społeczne oczekiwania pokładane w nagrodzonym). Szymborska po otrzymaniu Nobla wyznała: „Żadne pieniądze nie zastąpią magicznej siły, udręki i rozkoszy pisania (...)” (ibidem: 299). W odczuciu społecznym mogą się uruchomić również skrajne afekty. Od radości i dumy z faktu, że czyjaś twórczość została doceniona, po zazdrość czy zawiść – dlaczego właśnie on/ona został/została nagrodzony/nagrodzona. Konstancy Jeleński w liście do Miłosza z 9 listopada 1980 roku wskazuje na ów aspekt pozytywnych uczuć, jakie ujawniają się po Noblu dla poety: „Nagroda (nie dla Nobla – nagrodą dla nas wszystkich) – jest Twoje wyjście na jawę w Polsce i fakt, że przymusowe moralnie zniesienie cenzury dotyczące Ciebie tak widocznie promieniuje we wszystkich dziedzinach” (Miłosz, Jeleński 2011: 238).

Nagroda bez wątpienia steruje społeczną uwagą, wydobywając i upubliczniając czyjś dorobek. Co z jednej strony daje poczucie satysfakcji, a z drugiej stawia w obliczu publicznej konfrontacji zarówno z sympatykami, jak i krytykami. Wokół nagrodzonej osoby roztacza się aura silnych społecznych emocji, bywa, że skrajnych: od zachwyty po zazdrość. Korespondencja odsłania nam ów dramat, jaki rozgrywa się w akcie nagradzania, ale możemy w niej śledzić, jaką pozytywną siłę oddziaływania ma nagroda w środowisku ludzi darzących się wzajemną życzliwością. Listy Wisławy Szymborskiej i Stanisława Barańczaka są tego świadectwem. W jednym z nich Szymborska pisze: „Kochany Stasiu! Dotarła do nas – już oficjalnie – wiadomość o Twojej nagrodzie (z Clare) sprawiedliwej Nagrodzie. Wobec tego raz jeszcze chcę wykrzyknąć jak bardzo się cieszę! Napisz słówko jak to się odbyło?” (Szymborska, Barańczak 2019: 213). Zaznacza się tu problematyczność nagrody związana z tym, czy została słusznie przyznana. Szymborska nazywa ją „sprawiedliwą”, podkreślając, że trafiła do właściwej osoby; nie skrywa swoich emocji, deklarując chęć wykrzyczenia swojej radości. W odpowiedzi Barańczaka na ten list możemy śledzić, jak ujawnia się wdzięczność jako wartość relacyjna. Słusznie przyznana nagroda ujawnia i wzmacnia pozytywne odczucia w gronie ludzi życzliwych. Poeta pisze: „Już ponad dwa tygodnie minęły od tej nowojorskiej imprezy, podczas której wręczono nam nagrody za tłumaczenie Ciebie (czyli nagrody właściwie należącej się Tobie, bo gdybyś nie napisała tych wszystkich wierszy, nie mielibyśmy okazji do ujawnienia swojego dwuosobowego translatorskiego geniuszu)” (ibidem: 214). Ta skłonność do wzajemnej radości uwidacznia się również w liście pisanym po Noblu dla Szymborskiej. 5 października 1996 roku Anna i Stanisław Barańczakowie piszą: „Wisławo nasza Najwspanialsza, hura, hura, hura i jeszcze raz hura od pary Twoich najgorętszych wielbicieli” (ibidem: 219). W listach noblistki z tego czasu widzimy, z jaką starannością odpowiada przyjaciółom, którzy mogą mieć poczucie



żału wynikające z faktu pominięcia. W odpowiedzi na telegram Zbigniewa Herberta z serdecznymi gratulacjami (Szyborska, Herbert 2018: 146) odpisuje, „dziękując za słówko”: „Zbyszku, wielki Poeto! Gdyby to ode mnie zależało, to Ty byś teraz męczył się nad przemówieniem...” (ibidem: 147). Poetka z dużą dozą empatii wychodzi naprzeciw zranionym uczuciom kolegi, dowartościowując jego twórczość, i nie skrywa, że sytuacja, w której się znalazła, jest dla niej uciążliwa.

\*\*\*

Nagroda, zwłaszcza tej rangi co Nobel, wikła obdarowanego w określony kontekst narracji, który towarzyszy jej nadaniu. „Wiadomo – stwierdza Zofia Król – że Nobel jest nagrodą nie tylko literacką, ale przede wszystkim polityczną” (2019).

Redaktorka-publicystka, odnosząc się do Nobla Olgi Tokarczuk, pisze: „Tym razem jednak nie ma tu dysonansu, bo najgłębiej zrozumiana polityczna wartość książek Olgi Tokarczuk – możliwość międzyludzkiego porozumienia – jest zarazem jej najgłębiej zrozumianą wartością literacką” (ibidem). Ów aspekt międzyludzkiego porozumienia znamionować może postawy pisarzy i pisarek. Przywołane słowa Szyborskiej adresowane do Herberta są tego świadectwem; cennym obrazem jest także doświadczenie Nobla Olgi Tokarczuk.

W przypadku naszej ostatniej noblistki nagroda stała się sytuacją dojmująco problematyczną z uwagi na nagłośniony sekskandal w Komitecie Noblowskim po opublikowaniu pod koniec 2017 roku w jednym z najpopularniejszych dzienników szwedzkich „Dagens Nyheter” reportażu Matildi Voss Gutavsson (2020). Jak zauważyła w „Kulturze Liberalnej” Karolina Felberg:

Nie przypadkiem więc Nagroda Nobla w dziedzinie literatury za 2018 rok wędruje do niej. Akademia Szwedzka reaguje w ten sposób na ogólnoswiatową akcję #MeToo oraz aferę seksualną we własnym łonie (to właśnie ten kryzys spowodował roczne „opóźnienie” i to właśnie na ten kryzys remedium ma być „zawsze już” uważna na krzywdę słabszych powieściopisarka z Dolnego Śląska), ale też wskazuje swoim werdyktem na inną „potrzebę chwili”: na potrzebę ujęcia się za intelektualistami i artystami obecnie postpowanymi publicznie w Polsce i innych wspólnotach zarządzanych przez populistów za szerzenie takich „aberracji” jak: otwartość, tolerancja, gender czy multi-kulti. Tak, Tokarczuk zawdzięcza tę nagrodę ekipie Jarosława Kaczyńskiego mniej więcej w tym samym stopniu, co Czesław Miłosz – generałowi Jaruzelskiemu (Felberg 2019).

Publicystka odnosi się tu do omówionego już aspektu nagrody jako narzędzia wykorzystywanego zarówno w politycznej strategii, jak i społecznej inżynierii, gdzie sztuka odgrywać może istotną rolę socjoterapeutyczną. Ów kontekst społeczno-polityczny nagrody wikła nagrodzoną/nagrodzonego, co może się przekładać na niemoc twórczą, a zarazem konieczność wejścia w twórczy dyskurs z ową problematycznością. Wymowny jest tu gest pisarski Olgi Tokarczuk i wydanie po Noblu

książki *Czuły narrator* (2020). Sama autorka dookreśla: „Czułość to wejście w relację z kimś, kto nie jest mną, oparte na współodczuwaniu, dzieleniu się, rozumieniu i bezwarunkowej akceptacji. To także, a może przede wszystkim, przecucie, że dzielimy wspólny los, zatem czułość wzbogaca też tego, kto ją odczuwa” (*Poszukiwanie... 2020*). Ta książka to głos Noblistki, która z niezwykłą taktownością dopomina się o wychylenie się na doświadczenie innego/innej i podjęcia trudu zrozumienia jego/jej sytuacji bytowego uwikłania. W pierwszej po nagrodzie powieści *Empuzjon. Horror przyrodoleczniczy* (2024) pisarka podejmuje wątek zмовы milczenia oraz problem kulturowego uwikłania w przemocowość. Jak zauważa Ryszard Koziółek:

(...) nowa powieść Tokarczuk nie jest tylko feministycznym pamfletem na dziaderski męskulinizm. To również powieść o udręce męskości. Galeria męskich bohaterów uformowanych głównie przez pedagogiczne wzorce mieszczańskie XIX w. staje się pułapką bez wyjścia. Groźna fikcja self-made mana rujnuje ich życie, redukując złożone bogactwo osobowości do stereotypu siły i techniczno-racjonalnej dominacji. Stąd lęk przed substancją, splątaniem, chaosem; pragnienie struktury, prostych rozwiązań narzucanych wątpięcym. Paradoksalnie – ulgą dla mężczyzn jest przebywanie w świecie śmiertelnie chorych. Choroba daje im wreszcie prawo do słabości i tęsknoty za czułością; do przyznania się, że nikt nie jest niezależny, że się nawzajem potrzebujemy (Koziółek 2022).

\*\*\*

Być może wskazany przez naszą ostatnią noblistkę imperatyw czułości odnieść warto do aktu nagradzania. Wszak sama pisarka, nie bacząc na medialną wrzawę wokół nagrody, wzbudza w sobie pozytywne uczucia w geście odebrania jej tak, aby nie odebrać sobie samej przyjemności tego aktu ani nie urazić tych, którzy ją nagrodzili. Ale też dla przyznających nagrody owo wskazanie – wykonywania określonej czynności z odniesieniem się do szlachetnych odczuć – stanowi swego rodzaju zabezpieczenie przed instrumentalizacją tego ważnego narzędzia motywacyjnego.

Nagroda sama w sobie jest neutralnym narzędziem służącym motywacji do pracy. To społeczny kontekst, emocje, jakie temu aktowi towarzyszą, sprawiają, że nabiera ona określonych walorów, tworząc kontekst kulturowego uwikłania w aksjologię bądź też wikłając ludzi/środowisko w różnego rodzaju antagonizmy.

Przedstawione rekonstrukcje dowodzą, że zarządzanie w danym polu (czy to instytucją, firmą, czy polem sztuki: literatura, kino itd.) wymaga taktowności – świadomego użycia narzędzia. Istotne jest nie tylko precyzyjne określenie wagi nagrody (rodzaju gratyfikacji, kryteriów, na podstawie których nagroda ma być nadana (przejrzystość procedur)), lecz także wskazanie celu, jakiemu nagradzanie ma służyć, tak aby nie dochodziło do manipulacji i środowiskowych demoralizacji. A przy tym istotne jest, aby na każdym etapie decyzje zarządcze podporządkowane były dbałości o morale środowiska pracy.



Nagroda jako skuteczne narzędzie motywacyjne wymaga właściwej kultury zarządczej z wyraźnym imperatywem aksjologicznym. Ów kontekst społeczny, dbałość o właściwy komfort emocjonalny dla aktu nagrody wymagają troski zarządczej, wpisującej się w postulat czułego i uważnego liderstwa. Przedstawiona rekonstrukcja, zwłaszcza ta odnosząca się do nagrody jubileuszowej dla Jarosława Iwaszkiewicza, wskazuje, że nagroda może być zręcznym narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu strachem w celu antagonizowania środowiska. Przyjąć należy, że wszelkie formy władzy autorytarnej i zarządzania opresyjnego nie służą dobru jednostki, środowiska i instytucji, wzbudzają bowiem dyskomfort psychiczny. Dbałość zarządcza powinna być ukierunkowana na tworzenia warunków pracy, które służą dobru jednostki, środowiska pracy i rozwojowi określonej instytucji. Zręczność menedżerska winna się manifestować w umiejętnym zarządzaniu potencjałem instytucji, na który składają się ludzie i wartości, w tym wartości materialne, jakimi dysponuje dany podmiot. Nagroda, jeśli ma być cennym narzędziem, motywującym ludzi do pracy skupionej na realizacji strategii instytucji, powinna być nieoczekiwana i proponowana dopiero wtedy, kiedy zadanie zostanie wykonane. Dowodzą tego badania Teresy Amabile, profesorki z Harvard Business School, nad kreatywnością, przeprowadzone wśród 20 zawodowych malarzy ze Stanów Zjednoczonych:

Nasze wyniki badań były zaskakujące, napisali badacze. Prace wykonane na zamówienie zostały ocenione jako znacząco mniej kreatywne niż prace wykonane nie na zamówienie, chociaż zgodnie z oceną nie różniły się od siebie pod względem jakości technicznej. Co więcej, malarze stwierdzili, że czuli się wyraźnie bardziej skrepowani, kiedy wykonywali prace bez zamówienia (za: Pink 2011: 52–53).

Jeśli robi się ludziom nadzieję na nagrodę na początku zadania i proponuje się ją warunkowo, ludzie skupią się na otrzymaniu nagrody, zamiast zabrać się do rozwiązania problemu. Według Daniela H. Pinka, autora *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, istnieje ogromna przepaść między stanem wiedzy a społeczną *praxis* (tym, co robi biznes, jakie metody i techniki są stosowane powszechnie w miejscach pracy), wciąż dominuje przekonanie o skuteczności stosowania przez menedżerów metody kija i marchewki, czyli nagród i kar (Pink 2011: 19). Warto jednak pamiętać, że nagrody pieniężne mogą w dłuższej perspektywie okazać się demotywujące dla pracowników/pracowników. Pink wskazuje siedem wad metody kija i marchewki: mogą one zgasić wewnętrzną motywację, obniżyć wyniki, zmiażdżyć kreatywność, wyprzeć dobre zachowania, zachęcać do nieetycznych zachowań, uzależniać, sprzyjać myśleniu krótkoterminowemu (ibidem: 42–66). Profesor psychologii Edward L. Deci w 1969 roku przeprowadził badania, na podstawie których stwierdził, że gdy stosujemy pieniądze jako nagrodę zewnętrzną za jakieś działanie, ludzie tracą wewnętrzne zainteresowanie tą działalnością. Nagrody mogą pobudzać na krótko (działają niczym dawka kofeiny – stymulują na krótko, po ich odstawieniu spada chęć

do działania). Pisał on: „ktoś, kto jest zainteresowany rozwijaniem i wzmacnianiem wewnętrznej motywacji u dzieci, pracowników, studentów etc., nie powinien skupiać się na systemach kontroli zewnętrznej takich jak nagrody pieniężne” (za Pink 2011: 18). Warto zatem rozważyć i z uwagą analizować, czy nadmierna gloryfikacja i wielość nagród w miejscu pracy wpływają pozytywnie na budowanie dobrej atmosfery.

## Bibliografia

- Bikont Anna, Szczęsna Joanna (2012). *Pamiętkowe rupiecie. Biografia Wisławy Szymborskiej*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Felberg Karolina (2019). Tokarczuk, czyli poszerzanie pola wrażliwości [Literacki Nobel 2018–2019]. *Kultura Liberalna*, 562(42), <https://kulturaliberalna.pl/2019/10/15/karolina-felberg-nobel-2018-2019-olga-tokarczuk> [odczyt: 6.08.2024].
- Franaszek Andrzej (2011). *Miłosz. Biografia*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Giedroyc Jerzy, Miłosz Czesław (2012). *Listy 1973–2000*, oprac. Marek Kornat. Warszawa: Czytelnik (seria: Archiwum Kultury, 12).
- Gustavsson Matilda Voss (2020). *Klub. Seksskandal w Komitecie Noblowskim*, przeł. Justyna Czechowska. Warszawa: Wielka Litera.
- Iwazkiewicz Jarosław (2011). *Dzienniki 1964–1980*, oprac. i przypisy Agnieszka i Robert Papięscy, Radosław Romaniuk, wstęp Andrzej Gronczewski. Warszawa: Czytelnik.
- Kowalska Anna (2008). *Dzienniki 1927–1969*, wybrał, z rękopisu do druku przygotował, przypisami opatrzył Paweł Kędziela, przed. Julia Hartwig. Warszawa: Wydawnictwo Iskry.
- Koziołek Ryszard (2022). Kraina czarownic. Nowa powieść Tokarczuk to feministyczno-ekologiczny horror na motywach „Czarodziejskiej Góry”. *Gazeta Wyborcza*, 26 kwietnia, <https://wyborcza.pl/ksiazki/7,154165,28341188,kraina-czarownic.html> [odczyt: 6.08.2024].
- Król Zofia (2019). Na kolanach śpi pies. *Dwutygodnik*, 266(10), <https://www.dwutygodnik.com/arttykul/8528-na-kolanach-spi-pies.html> [odczyt: 6.08.2024].
- Miłosz Czesław, Jeleński Konstanty A. (2011). *Korespondencja* [z faksymiliami listów i wierszy oraz fotografiami zamieszczonymi w książce i na stronie internetowej [www.zeszytyliterackie.pl](http://www.zeszytyliterackie.pl)], red. Barbara Toruńczyk. Warszawa: Fundacja Zeszytów Literackich.
- Miłosz Czesław (2006). *Rozmowy polskie 1979–1998*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Mycielski Zygmunt (2001). *Dziennik 1960–1969*. Warszawa: Iskra.
- Pink Daniel H. (2011). *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, przeł. Anna Wojtaszczyk. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Poszukiwanie pełni i znaczenia – wywiad z Olgą Tokarczuk z okazji premiery „Czulego narratora”* (2020). Rozmawiała Katarzyna Kantner, Booklips, materiały prasowe Wydawnictwa Literackiego, <https://booklips.pl/wywiady/poszukiwanie-peelni-i-znaczenia-wywiad-z-olga-tokarczuk-z-okazji-premiery-czulego-narratora/> [odczyt: 6.08.2024].
- Szymborska Wisława, Herbert Zbigniew (2018). *Jacyś złośliwi bogowie zakpili z nas okrutnie. Korespondencja 1955–1996*, oprac. edytorskie Ryszard Krynicki. Kraków: Wydawnictwo a5.

- Szyborska Wisława, Barańczak Stanisław (2019). *Inne pozytywne uczucia też wchodzą w grę. Korespondencja 1972–2011*, oprac. edytorskie. Ryszard Krynicki. Kraków: Wydawnictwo a5.
- Tokarczuk Olga (2020). *Czuły narrator*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Tokarczuk Olga (2022). *Empuzjon. Horror przyrodolecznicy*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.