

2020 tom 21 nr 4

Zarzą dzenie w Kulturze

ISSN 1896-8201

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

Zarzą dzanie w Kulturze

„Zarządzanie w Kulturze”, 2020, 21, 4, red. Marcin Laberschek, Monika Kostera
„Culture Management”, 2020, 21, 4, eds. Marcin Laberschek, Monika Kostera

RADA NAUKOWA

*Barbara Czarniawska, Yiannis Gabriel, Łukasz Gaweł, Tommy Jensen, Monika Kostera, Paweł Krzyworzeka,
Emil Orzechowski, Johan Sandström, Łukasz Sułkowski*

REDAKTOR NACZELNA

Małgorzata Ćwikła

ZASTĘPCA REDAKTOR NACZELNEJ

Marcin Laberschek

SEKRETARZ REDAKCJI *Patrycja Filarska*

PROMOCJA CZASOPISMA *Olga Kosińska*

CZŁONKOWIE ZESPOŁU REDAKCYJNEGO *Anna Góral, Marta Keil, Karolina Prykowska-Michalak,
Waldemar Rapior, Lidia Varbanova*

ADRES REDAKCJI

Instytut Kultury UJ, ul. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
www.kultura.uj.edu.pl

PROJEKT OKŁADKI

Agnieszka Ćwikła

Projekt dofinansowany przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Instytutu Kultury.

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

Wydanie I, Kraków 2020

All rights reserved

Niniejsza publikacja stanowi utwór chroniony na podstawie ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Prawami do tego utworu dysponuje Wydawca – Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Bez zgody Wydawcy niedopuszczalne jest kopiowanie, rozpowszechnianie lub inne korzystanie z niniejszej publikacji w całości bądź z jej fragmentów z wyjątkiem dozwolonego użytku osobistego, publicznego lub licencji otwartego dostępu udzielonych przez Wydawcę.

ISSN 1896-8201 ISSN 2084-3976 (wydanie elektroniczne)

Pierwotną wersją czasopisma „Zarządzanie w Kulturze” (ISSN 2084-3976) jest wersja online, publikowana kwartalnie w internecie na stronie: www.ejournals.eu.



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
JAGIELLOŃSKIEGO

www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-663-23-80, fax 12-663-23-83
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98
tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl
Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

Spis treści

Cień organizacyjny: ukryte obszary zarządzania w kulturze

Marcin Laberschek, Monika Kostera, Wprowadzenie. Cień organizacyjny: ukryte obszary zarządzania w kulturze	VII
Yiannis Gabriel, <i>Othering as the Shadow of the Shadow – Beyond the Metaphysics of Despair</i>	289
Magdalena Szpunar, <i>Pycha w nauce</i>	305
Marcin Laberschek, <i>W cieniu fabryki. Wizja katastrofy Zakładów Azotowych w Mościcach w pomniku Wilhelma Sasnala</i>.....	325
Patrycja Mizera-Pęczek, <i>Praca dzieci w organizacjach kultury. Dwa oblicza cienia organizacyjnego</i>	347
Olga Kosińska, <i>Cień cyfrowy – „zacienione” elementy fandomów internetowych</i>.....	361
Agata Kubec, <i>Uświadomiona i nieuświadomiona postać cienia organizacyjnego w komercyjnej organizacji medialnej</i>	375
Informacje o autorach i redaktorach naukowych czasopisma	XI

Wprowadzenie

Cień organizacyjny: ukryte obszary zarządzania w kulturze

Cień to jeden z głównych archetypów. W rozumieniu Carla Gustava Junga (1997) archetyp jest rodzajem przestrzeni obejmującej ukryte obrazy w zbiorowej nieświadomej, substancją, z której zbudowane są mity i symbole. Archetypy mogą być postrzegane jako fundament kultury i społeczeństwa, łączący ludzkość w czasie i przestrzeni niczym koryto rzeki gotowe, by zawrzeć w sobie idee i wizerunki, z których ludzie czerpią inspirację i którymi karmią swoją wyobraźnię. Archetyp cienia to elementy odrzucone w procesie socjalizacji osobowości, mroczne i niepożądane (Jung 1997). Cień składa się z emocji, które są dynamiczne i mogą uzyskać autonomię, a nawet przejąć kontrolę nad osobowością. Składa się z sił, które odbierane są jako zewnętrzne, poza osobowością, a nawet z nią sprzeczne. Cień barwi świat mrocznie: jako zły i nie do zniesienia. Jednak jest problemem w istocie moralnym i wymaga sumienia i odwagi, by stawić mu czoła, zobaczyć go takim, jakim jest, i uznać go za część osobowości, którą w istocie jest. Tylko świadomość pomaga w walce z ciemnością cienia.

W naukach zarządzania tematyka cienia obecna jest od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy to Martin Bowles wykorzystał koncepcję Carla Gustava Junga do interpretacji rzeczywistości organizacyjnej (Bowles 1991). Bowles pokazał, że archetyp cienia może nie tylko odnosić się do ludzkiej psychiki, ale także dotyczyć zjawisk społecznych. Podobnie jak człowiek, także organizacja posiada drugą, ciemną stronę swojej zbiorowej osobowości, wstydliwą, ukrywaną sferę. Cień organizacji to odmiana kolektywna Jungowskiego cienia, czyli wszelkie odrzucone przez zarząd organizacji cechy, które, jednakże – nieintencjonalnie i w sposób niekontrolowalny – definiują kolektywną tożsamość (Kostera 2010). Często rezultatem są zjawiska i fakty starannie ukrywane przez oficjalne zarządzanie. Istnieje wiele tajemnic w przedsiębiorstwach, organizacjach trzeciego sektora czy organizacjach publicznych, problemów – które pozostają w sferze niewidocznej i są skrzętnie skrywane przed interesariuszami, na ogół nie wszystkimi, lecz różnymi grupami: pracownikami, interesariuszami, klientami, partnerami, władzami lokalnymi, mediami, konkurencją, etc. Działania takie podejmowane są w nadziei, że zjawiska te pozostaną niezauważone, a może wręcz same znikną. Tymczasem podtrzymywanie

takiego stanu rzeczy, ukrywanie wstydlivych spraw, zamykanie ich w niewielkim kręgu osób wtajemniczonych oraz rygorystyczna kontrola (Carr 2002), powodują, że cień przybiera na sile i wymyka się spod kontroli, może wręcz dojść do eksplozji (Bowles 1991) lub do skażenia całego środowiska, naznaczenia go cechami cienia i w ten sposób jakby miazmatycznej normalizacji zła (Gabriel 2008). Znanych jest wiele tego typu przypadków: afera z fałszowaniem poziomu emisji spalin przez Volkswagena, współpraca Hugo Bossa z NSDAP, przekazanie przez Facebooka firmie Cambridge Analytica danych użytkowników – to tylko niektóre z nich, choć szczególnie spektakularne.

Zjawisko cienia dotyka organizacji obecnych w wielu obszarach życia. Nieobce jest również działalności artystycznej czy szerszej – kulturalnej. Znane są przypadki wykorzystywania władzy osób kierujących organizacjami kultury, narzucania swojej wizji rozwoju instytucji, nierównego traktowania pracowników i niesprawiedliwego podziału środków czy też nieprawidłowości natury finansowej. O sprawach tych „nikt” nie wie, dopóki nie ujrzą światła dziennego, a w momencie gdy do tego dojdzie, ich rozmiar nierzadko zaskakuje.

Remedium na zjawisko organizacyjnego cienia polega na integracji, zrozumieniu i przyjęciu go do świadomego „ja” już nie w postaci mrocznej, złowrogiej, lecz na zasadzie oświeconej syntezy. Martin Bowles (1991) zauważa, że współczesne organizacje rzadko poświęcają uwagę zrozumieniu i integracji swoich kultur. Zamiast tego sterują zachowaniami i zarządzają swoją kulturą. To pogłębia i intensyfikuje problemy, zamiast je rozwiązywać. Podobną prawidłowość zaobserwowali Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera (2010). Organizacje dokładają intensywnych starań, by sterować swoją tożsamością, która często jest dla nich jednoznaczna z marką, mającą obecnie wielką wartość finansową. Zarządzana tożsamość organizacyjna wprowadzana bywa bezwzględnie, jako projekt totalizujący, jednak nigdy nie osiąga całkowitej kontroli nad rzeczywistością organizacyjną. Niepożądane zachowania kumulują się i wpływają na próby wprowadzenia tożsamości zarządzanej, a czasami zamieniają się w kolektywnego pana Hyde’a, który ujawnia się jako potężne i zwykle niekontrolowane impulsy. Im silniejsza próba kontrolowania tożsamości organizacji, tym większy rośnie cień (Bowles 1991; Kociatkiewicz, Kostera 2010).

Do tej pory nie powstało w Polsce całościowe opracowanie poświęcone cieniowi w kulturze – niniejsze wychodzi naprzeciw tej sytuacji. W zeszycie tematycznym „Zarządzania w Kulturze” zatytułowanym *Cień organizacyjny: ukryte obszary zarządzania w kulturze* zebrano artykuły traktujące o tym zjawisku w kulturze i sztuce, mediach oraz nauce. Cień potraktowano tutaj dość szeroko, przyjmując nie tylko perspektywę Junga, ale także inne perspektywy poznawcze. Pojawiły się ujęcia traktujące cień jako negatywną postawę moralną, jako stan lęku, zaciemnione miejsca organizacji czy też z punktu widzenia dominacji jednej grupy społecznej nad inną. Zeszyt tematyczny składa się z sześciu artykułów: pięć z nich, autorstwa Magdaleny Szpunar, Marcina Laberscheka, Patrycji Mizery-Pęczek, Olgi Kosińskiej i Agaty

Kubec, to opracowania naukowe o wymiarze teoretycznym i badawczym, natomiast jeden – Yiannisa Gabriela – to praca przygotowana na specjalne zamówienie, związana z motywem przewodnim niniejszego numeru czasopisma.

Opracowanie *Otherring as the Shadow of the Shadow – Beyond the Metaphysics of Despair* autorstwa Yiannisa Gabriela jest socjologicznym lustrem współczesności. Kiedyś cień był czymś wstydliwym i skrywanym, obecnie jest inaczej – doszło bowiem, jak mówi Autor, do „utowarowienia cienia”. Ludzie uwodzeni są przez cień możliwościami, jakie dzięki niemu mogą osiągnąć, toteż w sposób rozmyślny wykorzystują go jako zasób do pomawiania i oczerniania innych ludzi lub grup. Osiągają w ten sposób przewagę i kontrolę nad nimi.

Artykuł Magdaleny Szpunar *Pycha w nauce* poświęcony jest zagadnieniu pychy w świecie naukowym, postrzeganej nie z punktu widzenia jednostkowego, a jako problem społeczny, jako „pycha naukowa”. Analizę tego zjawiska Autorka przeprowadziła, wykorzystując podejście Andrzeja Bukowskiego i wyróżnionych przez niego czterech kategorii pychy: technokratycznej, scholarskiej, nowatorskiej i scjentystycznej.

Z kolei Marcin Laberschek, w opracowaniu *W cieniu fabryki. Wizja katastrofy Zakładów Azotowych w Mościcach w pomniku Wilhelma Sasnala*, poruszył problematykę cienia jako permanentnego stanu lękowego, obecnego w społecznym otoczeniu organizacji, którego źródłem jest sama organizacja. Tak rozumiany cień przejawia się w opowieściach, mitach i twórczości. Zagadnienie omówiono na przykładzie Zakładów Azotowych w Mościcach i związanego z nimi pomnika Wilhelma Sasnala.

Artykuł Patrycji Mizery-Pęczek *Praca dzieci w organizacjach kultury. Dwa oblicza cienia organizacyjnego* porusza aktualną i rzadko omawianą problematykę pracy dzieci w organizacjach kultury, u źródeł której leży wizja kariery artystycznej młodego człowieka. Autorka wyodrębniła dwie charakterystyczne sytuacje cienia: po pierwsze, kiedy dziecko pozostaje w cieniu osoby dorosłej, gdy szczególnie znaczenie odgrywają jej złe i dobre zamiary, oraz po drugie, gdy przebywa w zacienionym miejscu organizacji kultury – pozostawione samo sobie.

Praca Olgi Kosińskiej, *Cień cyfrowy – „zacienione” elementy fandomów internetowych*, skupia się na cieniu organizacyjnym fandomu, czyli działającej w rzeczywistości wirtualnej społeczności fanowskiej. Interesujące jest zwłaszcza to, że fandom jako rodzaj niezależnej, niehierarchicznej organizacji nie jest wolny od problemów, nie są one jednak wyraźnie widoczne, ukrywają się pod postacią cienia.

Ostatni artykuł nosi tytuł *Uświadomiona i nieuświadomiona postać cienia organizacyjnego w komercyjnej organizacji medialnej*. Jego autorka, Agata Kubec, podjęła próbę zrozumienia, czym jest zjawisko cienia organizacyjnego i w jaki sposób dochodzi do jego tworzenia się. Autorka wykorzystwała przykład rozgłośni radiowej i podejście jungowskie, pokazując, jak na różnych etapach medialnej kariery dochodzi do wypierania problemów pracowniczych i spychania ich do nieświadomości.

Redakcja numeru „Zarządzania w Kulturze” zatytułowanego *Cień organizacyjny: ukryte obszary zarządzania w kulturze* składa wszystkim Autorom serdeczne podziękowania za napisanie i przesłanie artykułów. To dzięki Państwu powstał ten wyjątkowy zeszyt tematyczny. Wszelkie komentarze i pytania prosimy kierować na adres: czasopismo.zwk@uj.edu.pl.

dr Marcin Laberschek
prof. dr hab. Monika Kostera

Bibliografia

- Bowles M.L. (1991), *The Organizational Shadow*, „Organization Studies”, Vol. 12, No. 3, s. 387–404.
- Carr A. (2002), *Jung, Archetypes and Mirroring in Organizational Change Management: Lessons from a Longitudinal Case Study*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 15, No. 5, s. 477–489.
- Gabriel Y. (2008), *Oedipus in the Land of Organizational Darkness: Preliminary Considerations on Organizational Miasma* [w:] M. Kostera (ed.), *Organizational Epics and Sagas: Tales of Organizations*, London: Palgrave Macmillan, s. 51–65.
- Jung C.G. (1951/1997), *Aion. Przyczyunki do symboliki jaźni (Aion: Untersuchungen zur Symbolgeschichte. Beiträge zur Symbolik des Selbst)*, tłum. R. Reszke, Warszawa: Wrota.
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2010), *Experiencing the Shadow: Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy*, „Organization”, Vol. 17, No. 2, s. 257–282.
- Kostera M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Warszawa: Wolters Kluwer.

Yiannis Gabriel¹  <https://orcid.org/0000-0002-6265-1699>

University of Lund
University of Bath

Otrzymano/Received: 20.10.2020

Zaakceptowano/Accepted: 8.11.2020

Opublikowano/Published: 11.12.2020

Othring as the Shadow of the Shadow – Beyond the Metaphysics of Despair

“I have gone through the most terrible affair that could possibly happen”, said the shadow; “only imagine, my shadow has gone mad; I suppose such a poor, shallow brain, could not bear much; he fancies that he has become a real man, and that I am his shadow” (H.C. Andersen 1847, *The Shadow*)

Introduction

We are inexorably attracted to the shadow. Our times seem uniquely attuned to the quest of the dark side of this or that, the horrors of this or that, the hidden this or that. Our fascination with shadows arguably grows out of a justified mistrust with a world dominated by image and pretence, falsehood and untruth (Kociatkiewicz, Kostera 2010). We mistrust the perfectly shining surfaces of celebrities and leaders, logos and shows, hypes and frauds. In this essay, I argue that there is a shadow to the shadow. In our fascination with the shadow, we avoid confronting ourselves, our organizations and our societies. We thus risk enhancing the shadow’s grip over mental and social dynamics, exacerbating othering, scapegoating and a culture of blame.

¹ I would like to acknowledge with gratitude the tremendous help of two dear friends who read closely and offered invaluable comments to the first draft of this paper.

In particular, I will try to show that, all too often, the shadow has come to represent a shallow and cost-free type of othering where every kind of negative attribute is projected onto an object outside the self, the group, the nation or any type of construction, cognitive and emotional, of a collective 'we'. I ask whether it is possible to reclaim or emancipate the shadow from its current servitude to Manichean narratives and rediscover some conceptual hardness by placing it squarely inside the self, the group and the collective 'we'. If the shadow is to have any critical sharpness it must eschew facile and wish-fulfilling projections onto the other and be redirected inwards towards those parts of ourselves that seek disavowal and repression. It must also call forth a renewed sense of responsibility for our own predicaments that avoids blaming others for them.

The idea of the shadow can be traced in the Gothic fiction of the 19th century, such as the works of E.T.A. Hoffmann. Its prime specimen is undoubtedly H.C. Andersen's homonymous story. In it, a man travelling in a foreign land and exposed to fascinating sights is separated from his shadow which assumes an independent existence. The anonymous man returns home and, years later, his shadow returns and is reunited with him. Only now, the man realizes that, instead of being the master of the shadow, he has become its slave. In the story's grim end, the man's shadow marries a hard-nosed princess, while he is summarily executed. The story has been widely interpreted in many different ways (for a particularly intriguing account, see Le Guin 1975), but at its core we have a shadow that stands not just for the return of the repressed, but the rebellion and the revenge of the repressed against the cultured man.

In psychology, the concept of the shadow was developed in the pioneering studies of C.G. Jung who argued that the shadow is an archetype embedded in humanity's collective unconscious. It is one of the core symbolic structures with which the psyche of every new-born child is equipped, just as her/his body is equipped with a variety of organs. As an archetype, the shadow cannot be directly experienced, but it can be observed in a multitude of symbolic expressions across individuals, cultures and historical eras, in religious and spiritual myths and images that recur across the ages, in stories and narratives, ceremonies and rituals, dreams and fantasies. Archetypes, according to this view, make up humanity's spiritual and symbolic legacy, the river that runs deeply underground and out of sight of consciousness, which surfaces with regularity in a range of phenomena that reach our conscious minds.

The archetype of the shadow stands for the dark side of every human being, a side which is not merely unknown to the subject but actively disavowed and kept away from consciousness (Jung 1953, 1968, 2009). In this regard, Jung's concept of the shadow is not dissimilar from the repressed unconscious of Freud (1915/1984), a man from whose shadow Jung struggled to escape for many years. In this regard, Jung's concept is undoubtedly more poetic and maybe gripping than Freud's but, as we shall see, less precise. Nor is Jung's notion of integrating our shadow in our lives

and learning to live with it so different from Freud's (1933/1988) concept of the return of the repressed. Where Jung deviates from Freud is in the idea that the shadow is projected outwards onto others, who become the repositories of all the disavowed qualities in ourselves, especially destructiveness and aggression. In this respect, the Jungian shadow merges two psychoanalytic defence mechanisms, repression and projection, into a single process.

By projecting unwanted and painful psychic elements of ourselves outwards, we distil idealized images of ourselves, shorn of greed, envy, shame, anger, ambition and so forth. In this regard, Jung offers a simple and elegant explanation why we always encounter these feelings in others and very rarely in ourselves. In integrating or incorporating the shadow in our own psyche, Jung emphasizes the role of personal responsibility which involves "recollecting or re-owning the projections of psyche onto others and the world" (Diamond 2018, p. 21). In this way, Jung's conceptualization suggests that when we find ourselves criticizing others, blaming others or diminishing others in order to make sense of our predicament, we should question whether responsibility may not lie in ourselves. When we attribute negative qualities to others, we should persistently look inwards and try to identify whether, in fact, what we castigate in others is not something that we seek to disavow from ourselves. Learning to acknowledge the shadow, accept it and live with it demands more than introspection. It calls for a constant state of vigilance and self-interrogation and a willingness to take responsibility for our choices and our lives. Jung's call for self-interrogation and vigilance again is not so different from Freud's self-analytic attitude, but the gulf between the two widens with regards to the success of these efforts. Where Freud saw human beings confronting a tragic predicament with the forces of society, culture and nature stacked against them, Jung leaves open the possibility of emancipation through the reintegration of the shadow. In such circumstances, the shadow may actually unleash creative and positive potentials, opening possibilities for enlightenment, wisdom and fulfilment.

What is not clear in Jung is whether the reclamation of the shadow can be achieved by an individual or a group without a dramatic change in the social and political institutions (and as we shall see presently, whether the social and political institutions are themselves part of the collective shadow). By contrast, Jung is positive that failing to acknowledge and integrate our shadow in our mental lives has dire consequences. It unleashes destructive energies onto others and 'demons' onto ourselves:

From the psychological point of view, demons are nothing other than intruders from the unconscious, spontaneous irruptions of unconscious complexes into the continuity of the conscious process. Complexes are comparable to demons which fitfully harass our thought and actions; hence in antiquity and the Middle Ages acute neurotic disturbances were conceived as possession (Jung 1923/1953, p. 138) (also cited in Diamond 2018, p. 26).

It is in this way that we lose control of our mental functioning, abandoning ourselves to dark fantasies which reinforce the grip of the shadow over ourselves. We become literally possessed by our shadows or demonized by them.

Collective shadows

An important and natural development of Jung's concept of the shadow lies in its collective manifestations. Seeing as the shadow is an archetype buried in the collective unconscious, it stands to reason that it surfaces in individual mental phenomena like dreams and fantasies, but it also assumes collective symbolic expressions in myths, rituals, collective fantasies, religious and political beliefs and so forth. Thus, groups, organizations, communities and nations, all possess collective shadows, composed of shared but disavowed psychic contents. These may include collective traumas and failures, shameful episodes in their histories, unrealized ideals and ambitions, shared fears, obsessions and suspicions, what, in other words, we would characterize in common parlance as the 'dark side' of the group, the organization, the community or the nation.

Each group collectively tries to manage its shadow, by offering it legitimate means of conscious expression or by keeping it firmly subordinated to idealized collective achievements and triumphs. These idealized elements and qualities form part of what, using a psychoanalytic vocabulary, we would call a 'cultural ego-ideal' or an 'organizational' ego-ideal (Chasseguet-Smirgel 1976; Schwartz 1987). By analogy to the individual ego-ideal, these collective ideals are clusters of idealized shared fantasies about a group or an organization, made of myths and stories, commemorations, relics, museums, celebrations and so forth. These bind groups together, acting as anchors of group identities and also as standards to uphold (Gabriel 1999).

Group ideals function to keep the collective shadow at bay. From time to time, however, a collective shadow comes to dominate a group's mental functioning and dynamics. In these situations, a group projects its unwanted and disavowed qualities onto outsiders, unleashing large amount of destructiveness and aggression against them. By targeting repressed anger, shame, resentment and contempt onto outgroups, a group thus seeks to defend its own identity (Bowles 1991; Kociatkiewicz, Kostera 2010; M. Stein 2000). An integral aspect of this process, when the shadow comes to dominate the mental life of a group or collectivity, is the process of '*othering*' (Gabriel 2008), whereby, in protecting a collective identity from anything likely to tarnish or pollute it, organizations and groups may engage in a process of anchoring their identities in opposition to all the disowned and unwanted qualities that have been projected onto outsiders.

The process of othering has been a defining feature of colonization and colonial and postcolonial mindsets (Said 1994) where a primitive, uncivilized, indolent,

deceitful (the list can be extended almost indefinitely) ‘native’ provides the reference point against which a European identity of the civilized, disciplined, rational and moral man is constructed. In this account, the ‘heart of Africa’ in Konrad’s famous novel, in an archetypal way represents the Jungian shadow of the ‘civilized’ European collective identity. More recently, the collective shadow features prominently in populist ideologies where a Manichean split juxtaposes the purity and goodness of ‘the people’ to the corruption and malevolence of the elites (Mudde 2014; Rosenthal 2018). Another part of the shadow in populist ideologies is cast onto the needy and undeserving outsiders and shirkers, the ‘parasites’ who suck the life out of the people. If the elites become the targets for projections of greed, arrogance and contempt for the people, the parasites are targeted for their ungratefulness, their envy and their neediness. All of which are projections of disavowed elements that allow for an idealized image of the people as authentic, pure and wholesome.

The destructive and primitive forces of the collective shadow and the risks they pose for any group or collectivity cannot be mitigated purely by idealized communal ideals and shared values. These are also consolidated through a variety of social, political and legal institutions that seek to regulate the shadow’s potential for aggression and disorder. To the extent that institutions, like ‘the law’, ‘the state’ or ‘the Constitution’ enjoy wide-spread legitimacy, they too may be absorbed in the cultural ego-ideal of a group or a nation. They become idealized anchors of collective identities. Yet, institutions too may be subverted and become part of the shadow. This is what happens when ‘the bureaucracy’, ‘officialdom’ or ‘the government’ come to be seen as forces of oppression and exploitation, serving the elites and sustaining the parasites. How can we determine which institutions protect us from our collective shadow, which institutions represent the collective shadow and which have been drawn into the collective shadow? Having pondered these questions for some time, I find myself unable to reach any firm conclusion, without assuming a separate position, political, moral or social, from which a pronouncement can be made. This is one of the ambiguities of the shadow – it looks different depending on one’s position. This is also one reason for its versatility and its incorporation in numerous different discourses and narratives.

Organizational shadows

Organizations, like other social spaces, are arenas where archetypes regularly surface in different forms, acted out, and confront each other (Kostera 2007, 2012). It is not surprising then to discover that the shadow, as one of the core archetypes, has been studied and discussed in organizational settings (Bowles 1991; Hubbell 1992; Kociatkiewicz, Kostera 2010). In organizational settings, a collective shadow descends when a particular department, a group of employees or managers, a union, a group

of customers or sponsors, becomes the scapegoat for an organization's collective failings and becomes the recipient of large amounts of vilification and hate. In ordinary circumstances, routine ribbing, teasing and joking may offer legitimate outlets for the shadow and a safety valve against the build-up of anxiety, resentment, fear, shame and other toxic emotions. When these however turn into persistent vilification, demonizing and bullying, the organizational shadow gives full vent to primitive emotions leading to destructiveness and, almost inevitably, organizational failure.

In certain organizations, the 'old guard' or 'dead wood' come to be viewed as inhibiting the health and prosperity of an organization, sapping the organization of its creativity and energy. In extreme cases, such organizations may sink into a state of *miasma*, a state of contagion and pollution which afflict all who work in them (Gabriel 2012). Feelings of depression and worthlessness become endemic in such organizations along with a paralysis of any fighting spirit or resistance. In these circumstances, leadership attempts to cleanse the organization by relieving it of the 'dead wood' exacerbate the state of *miasma* and uncleanness, or, in Jungian terms, consolidate the grip of the organizational shadow over the organization. Successive waves of downsizing and dismissals, far from restoring the organization to health, represent a symbolic shedding of blood, a sacrifice in the name of the gods of profit efficiency who are never assuaged (H.F. Stein 1997, 2001). If genocide marks the uncontested sovereignty of the shadow in political life, miasmatic organizations mark the uncontested dominance of the shadow in corporate and organizational life.

In a similar way to political life, organizational institutions (procedures, rules, schedules, policies statements, ethical guidelines and so forth) seek to manage and regulate the shadow, by establishing what is acceptable behaviour, handling grievances and malpractices and ensuring fair treatment of all members. As du Gay (2000) has emphatically argued, 'bureaucracy' is the first line of defence against corruption, arbitrariness and nepotism. Bureaucracy itself, however, has come under persistent attack from many quarters. Populist and other politicians routinely vilify 'the state bureaucracy', running down the civil service and the machinery of government. Management gurus, like Tom Peters (1987, 1992), have staged their own assault on bureaucracy, blaming it for every conceivable social and organizational ill. Academics calling themselves 'organization theorists' have developed a kneejerk reaction against formal administration for a wide variety of reasons (du Gay, Lopdrup-Hjorth 2016; du Gay, Vikkelsø 2016), preferring instead to focus their attention on institutional logics, dynamic capabilities, networks, transformational changes, and so forth. The result of this multi-pronged assault on formal organization has been to substantially cast organizational rules, regulations, procedures, schedules and plans as enemies of innovation and defenders of an oppressive and corrupt establishment, in short, the heart of the organization's shadow.

Even organizations that appear to be operating with the perfect coordination and efficiency of a machine, it has been argued, may be in the grip of the organizational

shadow. Martin Bowles (1991), whose profound studies of organizational symbolism remain underappreciated, proposed that, in Western capitalist organizations, the very organization of work under a managerialist, technicist ethos consigns employees to the level of resources:

The Organization Shadow (...) manifests itself in contemporary organization in the way the labour process is managed where a logic of efficiency and rational design often denies meaning for human experience (Bowles 1991, p. 394).

In this view, the very essence of the capitalist organization is as the shadow of all that is vibrant, meaningful and true in social life. Organizations deny their members opportunities for what Jung calls individuation, the process whereby each individual shapes her/his individual personality (identity), distinct from collective identities, by developing their individual consciousness in a way that integrates of their unconscious shadow (Jung 1923/1953, p. 561ff). Bureaucracy, through its essential impersonality, homogenizing and efficiency-mindedness, stunts individuation, thus consolidating the dominance of the collective shadow over its members.

Extending this view of the organizational shadow, Kociatkiewicz and Kostera (2010) argue that, beyond shrouding the experience of employees, the organizational shadow in our times also entraps an organization's customers. In economies where the emphasis has shifted from the efficient production of goods to the supply of quasi-magical experiences, alienated consumers come to represent the shadow of an economy of shows that seeks to disenfranchise ugliness, disorder, poverty, dirt and every negative attribute from its spaces. Thus, the artificially re-enchanted cathedrals of consumptions cast their shadow on the alienated consumer, every bit as decisively as machine bureaucracies and Taylorist assembly lines do on the alienated worker. Mass consumption, like mass production, denies individuation and the reintegration of the shadow into our lives through the same homogenizing and conformity-inducing forces.

Theorizing the shadow in relation to institutions, whether at the social and political or the organizational level, leaves us with an enduring ambiguity as to whether institutions offer a protection against the shadow or whether they themselves are part of the collective shadow. It would seem to me that, if we are to stay faithful to Jung's thinking, institutions themselves are part of the dynamic interplay of psychic forces and can represent both. On the one hand, they seek to control the disavowed, repressed forces of destructiveness, aggression and envy, allowing legitimate outlets, and permitting a partial integration of the shadow in social life. On the other hand, these same institutions may legitimize and validate the very destructive and corruptive practices they purport to control, by offering a veil behind which such practices can continue unabated. An organizational institution, like a sexual harassment

policy, may act as an appropriate deterrent against the sexual exploitation of its vulnerable members by more powerful ones. In this regard it offers subordinates some protection against their superiors' shadow. The same sexual harassment policy, may, however, inhibit permissible expressions of sexual interest, instil suspicion and even paranoia, normalizing the belief that every member in a position of power is a potential sexual predator and abuser. It may further normalize the belief that subordinates are likely to use harassment accusations as a 'weapon' against their superiors, further exacerbating mistrust and undermining solidarity. In all these ways, the sexual harassment policy may become part of the organizational shadow, reinforcing abusive relations, mistrust and hostility. In a similar way, diversity training, now embraced by many organizations, may ostensibly be claiming to address organizational inequalities and injustices by off-loading responsibility for these to the prejudices and personalities of individuals rather than their institutional and structural sources. The individual's shadow, his/her prejudices, resentments, anger and so forth, offers a convenient veneer which masks the institutional shadow of injustice and inequality.

The ambiguities in Jung's conceptualization of the shadow run even deeper. The shadow is both an archetype in its own right, but also a quality of other archetypes. Thus, the important archetype of 'senex' or wise old man also contains its own shadow, "a dark chthonic figure (...) namely the magical (and sometimes destructive) Luciferian element" (Jung 1968, p. 374). Furthermore, the shadow while containing much that is destructive, is also said to contain "a number of good qualities, such as normal instincts, appropriate reactions, realistic insights, creative impulses, etc." (Jung 1951, p. 266). The circumstances under which the shadow's 'good qualities' find expression are highly debatable as indeed is the question of which qualities are deemed to be 'good'. As we argued earlier, this depends on the moral and political standpoint that we adopt rather than something embedded in the deep archetypal structure of the shadow itself.

Still further, and maybe more perplexingly, the shadow is both an archetype, in other words a timeless mental structure that runs through every member of the human race, immutable and unchanging, and the very specific contents of this structure, which are highly individual and unique. As used by Jung, it is a concept, a primordial image, as well as a psychic structure. In this way, it fuses together the process of repression, the content of the repression and the mental structures that effect the repression. Or, to put it simply, the shadow is a door, as Jung referred to it in several of his writings, but also the place behind the door and the materials that one discovers once they have managed to open the door and look inside.

The Shadow in contemporary narratives

In spite of these ambiguities and tensions or possibly because of them, the idea of the shadow has proven enduring, useful and versatile. In our times, the shadow has found its way in many narratives and discourses, both scientific and popular. It has crossed boundaries from psychology to popular psychology, from academic research to popular culture, and from politics to identity politics. In this way, the shadow or the 'dark side' has become a regular feature of what I call the narrative ecologies (Gabriel 2016) of our time, reflecting many of its anxieties and discontents.

The *external* causes of these anxieties and discontents, at least for people living in Western democracies, have been widely discussed: the escalating social inequalities and injustices that proliferate in these cultures; globalization and the disrupting movements of people and jobs across countries and continents; the increasing fragmentation and mixing of cultures within national frontiers; the voices of disadvantaged and stigmatized groups demanding justice and equality and challenging many mainstream values; the rise of the social media and unprecedented invasion of private life by numerous perplexing technologies; the dramatic and irreversible changes to the earth's climate. The onslaught of the COVID-19 virus has exacerbated many of these fears and anxieties, adding new layers of uncertainty and threat in most people's lives.

In line with the spirit of catastrophology in our times, a world of constant looming menaces magnified and augmented by the media, the shadow has entered public narratives whenever a threat, whether concrete or fantastic, seems to be following us and we are unable to shake it off. We live under the shadow of epidemics and disease, the shadow of financial crisis, the shadow of job loss and penury, the shadow of terrorism and war, the shadow of climate Armageddon. In this climate, conspiracy theories have emerged as a hegemonic narrative genre for casting shadows against groups, individuals and institutions. The notion that there is no smoke without fire becomes the guiding metaphor that inoculates the most outrageous fabrications from rational scrutiny and investigation. A conspiracy theory is in the first place a paranoid construction whereby a group (the Jews, the elites, the migrants or, indeed, 'conspiracy theorists') or an individual becomes the recipient of various shadowy projections and held responsible for every conceivable calamity (Brown, Jones 1998; Gabriel 2016). At the same time, however, the charge that someone is spreading conspiracy theories can assume the quality of a conspiracy theory in its own right, leading to exclusion – the alleged conspiracy theorist now becomes target of othering and vilification (Schreven 2017).

Conspiracy theories contribute to a climate of generalized mistrust and suspiciousness that at times reaches the level of a paranoia that triggers witch-hunts for scapegoats and fall guys. As Fineman (2014) has noted, Western societies have evolved into blame cultures, the attribution of blame a constant obsession, indeed

a business, whenever we are confronted with an accident, a calamity or simply a problem. These cultures become literally cultures of shadows. We are pursued by shadows everywhere and we pursue shadows everywhere, as trust in leaders, in the professions and science, and in all in public institutions, economic, political, legal, educational, has dramatically declined. Trust in the very notion of truth has been shaken in a society of fake-news and hoaxes, where every kind of authority, legal, political, scientific comes under scrutiny. The authority of every expert is constantly challenged by the authority of the individual speaking “from experience” (Gabriel 2004), as amplified by both the traditional mass media and, even more, the social media.

Leaders are inevitably the first to blame for many of our anxieties, discontents and disappointments. In line with the dictum “the brighter the light, the darker the shadow”, we now not only accept that exceptional individuals also harbour the capacity for evil, but we have come to view it as inevitable. Even non-exceptional individuals in positions of power are now assumed to be Jekyll and Hyde personalities, harbouring dark sides behind their public personas. By allowing us to conceptualize a co-existence in an individual of different positive and negative qualities, the idea of the shadow offered a readily believable understanding for why prominent individuals lapse into dysfunctional, destructive and self-destructive actions. This has lent itself to numerous academic studies of the dark side of leadership and other organizational phenomena (e.g., Kets de Vries 1985; H.F. Stein 1998, 2001; Gabriel 2012; Tourish 2013). It has also played widely into popular and facile narratives of ‘fallen idols’, whether these are politicians, public personalities, celebrities and stars which provide daily fodder for tabloids, gossip columns and of course the social media.

An important use of the shadow in current narratives has emerged from the recognition that many of the good and the great of the past, along with their statues and memorials, are deeply tarnished. Some of them made their fortunes from the horrors of the slave trade, others from the exploitation, oppression and genocide of defenseless groups. It is not just that Western cities and those who live in them have lived under the shadow of criminals but also that the crimes of these individuals have long been erased from history. Following the Black Lives Matter movement, the shadow of enslavement and genocide has been reinforced, shrouding a large part of Western culture and tarnishing many of its accomplishments and triumphs. The fact that the revered fathers of the American Revolution not only had slaves, but (at least some of them) maltreated and abused them and that many celebrated heroes of Western culture had a record of violence and abuse has now emerged almost as an archetypal shadow narrative of our times.

In cultures of blame, Jung’s fusion of the defences of disavowal and projection in the concept of the shadow has proved very useful. By projecting negative attributes outwards on some target who must take the blame for our troubles, we seek to inoculate ourselves from any responsibility for these troubles. In the same manner, communities and groups seek to preserve their own authenticity and goodness, by

projecting unwanted qualities outwards. In this way, the idea of the shadow has lent itself to various narratives regarding ‘the enemy within’. It enables the off-loading of undesirable attributes within a community onto an ‘other’ who is blamed for collective failures, stigmatized or scapegoated. This plays into popular narratives of parasites, shirkers, fat cats and every other malignant construction, all of which arouse the anger and resentment of those who see themselves as representing the positive in their community. In this way, there has been a proliferation of Manichean narratives in which a pristine and idealized ‘us’ is constantly subverted and victimized by the shadow of a totally evil ‘other’. The subject positions of ‘victim’ and ‘survivor’ are, in this way, bestowed to an individual or a collective that can demonstrate themselves to have been wronged, exploited or stigmatized by an ‘other’, positions from which they can now vilify this other, at little or no cost, often reducing them to nothing more than a caricature.

A common narrative of victimization and othering in our culture is that of ‘voice denial’, which in some instances has been elevated to the ultimate denial of freedom. Denying someone’s voice has come to be viewed as a cardinal sin in such discourses, which sometimes seek to lend legitimacy to the wildest claims and opinions, conspiracy theories and hate speech. In this way, Nazi Holocaust denial (“holo-hoax”) is viewed not as a patent travesty of history and a diminution of the sufferings and deaths of millions, but as a legitimate discourse that needs to be protected from the enemies of free speech. The shadow then shifts from those who perpetrated the Holocaust and those who deny it to those who seek to silence the deniers. In this regard the shadow is remarkably flexible, passing from individual to individual and group to group, always stigmatizing the ‘other’. In this way, the shadow assumes different forms, depending on a group’s or individual’s ability to cast themselves as being victimized or stigmatized by others.

In conclusion, through its protean appearances in contemporary narratives, the shadow enables us to make sense of our predicaments and articulate our grievances, anger and resentment. Along the way, the shadow brings to the surface, hidden or forgotten injustices and iniquities. It lends weight to voices silenced or ignored in the past. The shadow also lends weight to the view that many gifted individuals, many institutions and many progressive social movements have a dark side, inseparable from their many positives. The shadow has prompted us into looking for hidden agendas and dark forces behind the idealized facades of public institutions, organizations and their rhetorics. In all these ways, the shadow has become a hugely compelling idea, that creeps effortlessly into our conversations and narratives. In all of these ways, the shadow *seduces* us. We idealize its very darkness, we fall in love with its loyal servitude, its versatility and its effectiveness. The downside of this seduction is that it enables us, individually and collectively, to project our own failings onto others, to deny our own responsibility for disappointments, to disown

our own destructiveness, envy, greed and resentment and to blame others for much that is wrong in our lives. This is *the shadow of the shadow*.

Living in the shadow's shadow is both comforting and gloomy. It is comforting because there are always others to blame for our troubles and discontents. We embrace the shadow's shadow if not with glee at least with fervour, yet, in doing so, we confine ourselves to a gloomy place of resentment, carping, schadenfreude, cynicism and despair. It is place of hidden menaces and conspiracies, rigged games and invisible agendas, mistrust and permanent darkness.

Conclusion: Beyond the seductions of the shadow?

Perspicacious readers will have noted that in the argument above the shadow underwent a subtle but vital transformation. As we moved from the original conceptualization of the shadow by Jung and his successors to the uses of the shadow in contemporary narratives and discourses, *the shadow turned from concept to idea and from idea to metaphor*. It is as metaphor that the shadow has become a vital discursive resource that can be deployed to off-load blame and disavow our responsibility. It is as metaphor that the shadow detaches itself from the subject, i.e. ourselves, and becomes an abstract entity over which we claim no ownership or control. In this way, it allows us to deny our own destructiveness, greed, envy and other toxic emotions and project them onto others. As a metaphor, the shadow seduces us, precisely because it provides us with a safe place from which to criticize and carp, often by claiming the moral superiority of the underdog, the survivor, the victim. The shadow metaphor does all this invisibly, quietly and indirectly, without ever having to engage in direct confrontation or fight.

Jung would not have been in the slightest surprised by the power and seductiveness of the shadow *qua metaphor*, even when used by people who have no interest in archetypes, symbols or the collective unconscious. As a primordial image, the shadow possesses the qualities of such images:

[They] have a secret power that works just as much on human reason as on the soul. Wherever they appear they stir something linked with the mysterious, the long gone, and heavy with foreboding. (...) these primordial images dwell in everyone as they are the property of all mankind. This secret power is like a spell, like magic, and causes *elevation just as much as seduction*. It is characteristic of primordial images that they take hold of man where he is utterly human, and a power seizes him, as if the bustling throng were pushing him. And this happens even if individual understanding and feeling rise up against it (Jung 2009, p. 366).

What would have surprised Jung would be the extent to which the shadow has been 'weaponized' and commodified, through the media and social media. As

a resource for polemics, the shadow is used to cast aspersion and criticisms on undesirable others, to spread suspicion and cynicism. As a commodity, it is deployed by the merchandizers of meaning (Sievers 1986) to sell opinions and prejudices. In what may appear curious, this commodification and weaponization, has resulted in the domestication and taming of the shadow, the shedding of its troublesome qualities and those that made it a rich but dangerous concept for Jung. As a metaphor, the shadow has become the obedient servant of the scapegoating and ‘othering’ discourses of our times. As part of the neoliberal discourse of responsabilization (Grey 1997; Shamir 2008; Reinecke, Ansari 2016), the shadow can readily be used to off-load responsibilities and blame for structural and institutional failures to individuals, whether as workers, as consumers or as citizens.

What would it take to emancipate the shadow from its servitude to these Manichean discourses? *As a metaphor*, it seems to me that the shadow is beyond emancipation. It will serve whoever uses it for good and ill. Opinion-shapers, political and cultural stakeholders as well as researchers will continue to use it in whichever way suits them. It is a resource available, cost-free, to all. *As a concept*, the shadow will continue to be used with greater or lesser precision by different scholars, especially those exploring the dysfunctional, oppressive and violent sides of social institutions. It would be far more interesting to see how the concept could be used constructively to shed light on organizations and institutions that are *not* dysfunctional. It would be more instructive to examine, in other words, how organizations and institutions with ordinary everyday problems and tensions manage their shadows. *As a therapeutic resource*, it will continue to be of some use to analysts and their patients enabling some patients to overcome or manage their symptoms. In all these ways, the shadow will continue to be used in more or less effective ways for different purposes and with different degrees of success.

Maybe the more interesting question is whether the shadow could, at some point, individually or collectively unleash the emancipatory potential intriguingly envisaged by Jung: whether, in other words, learning to manage our shadow, individually and collectively, can help us attain greater enlightenment, tolerance and peace. Here too the prospects do not seem to me particularly bright. At both the individual and the collective levels, reclaiming the shadow requires that we resume responsibility for at least some of our actions and predicaments. It requires reclaiming those ugly feelings of envy, resentment and destructiveness that are always easier to offload on others. It calls for building up solidarity with people different from ourselves and a recognition of our shared humanity. It requires that we acknowledge that we are not always victims and survivors of shadows beyond our control and recognize the shadow as *our own*. Reintegrating our own shadow in our lives would call for a persistent self-questioning of our projections, a constant vigilance and suspicion exercised not against others but over ourselves. It would necessitate an acknowledgement of our own destructiveness, not as a result of the frustrations

and privations thrown against us by others, but as an integral, if inadequately integrated part of our selves. All of these things seem unlikely, bordering on utopian. Without a fundamental transformation of the political and cultural landscapes we inhabit, a reintegration of the shadow would make us vulnerable in ways that few would be able to endure.

If we cannot emancipate the shadow or be emancipated by it, we can at least emancipate ourselves from the shadow's shadow, and maybe from the tyranny of the infinite regress of the shadow's shadow's shadow... We may, in other words, hold back from using the shadow as a readily available metaphor for othering and for occluding this othering. As citizens, we may challenge comfortable uses of the shadow to externalize our own discontents and diminish the sufferings of others. As scholars, we may continue to probe Jung's rich but flawed concept, seeking to establish its potential and limitations. As private individuals, we may try to undertake the difficult and painful inner journey that opens up our understanding of our own shadow without lapsing into facile generalizations and wish-fulfilling illusions. We may then be able to catch some glimpses of our own shadow, no matter how unsettling and disturbing this may be and, in doing so, we may be able to move beyond the metaphysics of despair.

Bibliography

- Bowles M.L. (1991), *The Organization Shadow*, „Organization Studies”, Vol. 12, No. 3, pp. 387–404, doi:10.1177/017084069101200303.
- Brown A.D., Jones M.R. (1998), *Doomed to Failure: Narratives of Inevitability and Conspiracy in a Failed IS Project*, „Organization Studies”, Vol. 19, No. 1, pp. 73–88, 10.1177/017084069801900104.
- Chasseguet-Smirgel J. (1976), *Some Thoughts on the Ego-Ideal: A Contribution to the Study of the 'Illness of Ideality'*, „Psychoanalytic Quarterly”, No. 45, pp. 345–373.
- Diamond S.A. (2018), *Existential Therapy and Jungian Analysis: Toward an Existential Depth Psychology*, „Journal of Humanistic Psychology”, 0(0), doi:10.1177/0022167818809915.
- Fineman S. (2014), *The Blame Business: The Uses and Misuses of Accountability* London: Reaktion Books.
- Freud S. (1915/1984), *Repression in On Metapsychology: The Theory of Psychoanalysis*, Harmondsworth: Pelican Freud Library, Vol. 11, pp. 139–158.
- Freud S. (1933/1988), *New Introductory Lectures on Psychoanalysis*, vol. 2. Harmondsworth: Pelican Freud Library.
- Gabriel Y. (1999), *Organizations in Depth: The Psychoanalysis of Organizations*, London: Sage.
- Gabriel Y. (2004), *The Voice of Experience and the Voice of the Expert: Can They Speak to Each Other?*, [in:] B. Hurwitz, T. Greenhalgh, V. Skultans (eds.), *Narrative Research in Health and Illness*, Oxford: Blackwell, pp. 168–186.

- Gabriel Y. (2008), *Organizing Words: A Thesaurus for Social and Organizational Studies*, Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel Y. (2012), *Organizations in a State of Darkness: Towards a Theory of Organizational Miasma*, „Organization Studies”, Vol. 33, No. 9, pp. 1137–1152.
- Gabriel Y. (2016), *Narrative Ecologies and the Role of Counter-Narratives: The Case of Nostalgic Stories and Conspiracy Theories*, [in:] S. Frandsen, T. Kuhn, M.W. Lundholt (eds.), *Counter-Narratives and Organization*, London: Routledge, pp. 208–226.
- Gay P. du (2000), *In Praise of Bureaucracy*, London: Sage.
- Gay P. du, Lopdrup-Hjorth T. (2016), *Fear of the Formal*, „European Journal of Cultural and Political Sociology”, Vol. 3, No. 1, pp. 6–40, doi:10.1080/23254823.2016.1160658.
- Gay P. du, Vikkelsø S. (2016), *For Formal Organization: The Past in the Present and Future of Organization Theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Grey C. (1997), *Management as a Technical Practice: Professionalization or Responsibilization?*, „Systems Practice”, Vol. 10, No. 6, pp. 703–725, doi:10.1007/BF02557921.
- Hubbell L. (1992), *Four Archetypal Shadows: A Look at the Dark Side of Public Organizations*, „Administration & Society”, Vol. 24, No. 2, pp. 205–223.
- Jung C.G. (1923/1953), *Psychological Types*, transl. H.G. Baynes, New York: Pantheon Books.
- Jung C.G. (1951), *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self, Collected Works 9, II*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jung C.G. (1953), *The Collected Works of C.G. Jung*, H. Read, M. Fordham, G. Adler (eds.), New York: Pantheon Books.
- Jung C.G. (1968), *The Archetypes and the Collective Unconscious*, Vol. 9, London: Routledge.
- Jung C.G. (2009), *The Red Book – Liber Novus*, S. Shamdasani (eds.), transl. M. Kyburz, J. Peck, S. Shamdasani, New York: W.W. Norton & Co.
- Kets de Vries M.F.R. (1985), *The Dark Side of Entrepreneurship*, „Harvard Business Review”, Vol. 63 (November–December), pp. 160–167.
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2010), *Experiencing the Shadow: Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy*, „Organization”, Vol. 17, No. 2, pp. 257–282, doi:10.1177/1350508409341114.
- Kostera M. (2007), *Archetypes*, [in:] S. Clegg, J.R. Bailey (eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, London: Sage.
- Kostera M. (2012), *Organizations and Archetypes*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Le Guin U.K. (1975), *The Child and the Shadow*, Paper presented at the „The Quarterly Journal of the Library of Congress”, Vol. 32, No. 2, pp. 134–148.
- Mudde C. (2014), *Fighting the System? Populist Radical Right Parties and Party System Change*, „Party Politics”, Vol. 20, No. 2, pp. 217–226, doi:10.1177/1354068813519968.
- Peters T.S. (1987), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Basingstoke: Macmillan.
- Peters T.S. (1992), *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, New York: Alfred A. Knopf.

- Reinecke J., Ansari S. (2016), *Taming Wicked Problems: The Role of Framing in the Construction of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Management Studies”, Vol. 53, No. 3, pp. 299–329, doi:10.1111/joms.12137.
- Rosenthal L. (2018), „Othring” Nationalism: *The Bookends of the Industrial Age*, „Populism”, Vol. 1, pp. 1–11, doi:<https://doi.org/10.1163/25888072-01011004>.
- Said E.W. (1994), *Culture and Imperialism*, London: Chatto and Windus.
- Schreven S. (2017), *Conspiracy Theorists and Organization Studies*, „Organization Studies”, doi:10.1177/0170840617727783.
- Schwartz H.S. (1987), *Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective*, „Organization Studies”, Vol. 8, No. 4, pp. 327–340.
- Shamir R. (2008), *The Age of Responsibilization: On Market-Embedded Morality*. „Economy and Society”, Vol. 37, No. 1, pp. 1–19, doi:10.1080/03085140701760833.
- Sievers B. (1986), *Beyond the Surrogate of Motivation*, „Organization Studies”, Vol. 7, No. 4, pp. 335–351.
- Stein H.F. (1997), *Death Imagery and the Experience of Organizational Downsizing. Or, is Your Name on Schindler’s List?*, „Administration and Society”, Vol. 29, No. 2, pp. 222–247.
- Stein H.F. (1998), *Euphemism, Spin, and the Crisis in Organizational Life*, Westport, CT.: Quorum Books.
- Stein H.F. (2001), *Nothing Personal, Just Business: A Guided Journey into Organizational Darkness*, Westport, CT.: Quorum Books.
- Stein M. (2000), *The Risk-Taker as Shadow: A Psychoanalytic View of the Collapse of Barings Bank*, „Journal of Management Studies”, Vol. 37, No. 8, pp. 1215–1229.
- Tourish D. (2013), *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*, London: Routledge.

Magdalena Szpunar  <https://orcid.org/0000-0003-1245-5531>

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: magdalena_sz@wp.pl

Otrzymano/Received: 26.04.2020
Zaakceptowano/Accepted: 8.11.2020
Opublikowano/Published: 11.12.2020

Pycha w nauce

Abstract

Pride in Science

This article is dedicated to the category of pride, which I treat much more widely than a trait of an individual. In my article, I try to determine how specific representations of pride in the scientific community are manifested, what they result from, but I also explain what types of pride can be distinguished in science and what consequences it has for the entire scholarship.

Keywords: technocratic pride, scholars pride, innovative pride, scientist pride, scholar's moral conditions, education for ignorance

Słowa kluczowe: pycha technokratyczna, pycha scholarska, pycha nowatorska, pycha scjentystyczna, warunki moralne uczonego, edukowanie do niewiedzy

Praca naukowa przynależy do szczególnie nobilitujących aktywności człowieka. Celem artykułu jest eksploracja i diagnoza tego, co w Akademii zepchnięte do strefy jungowskiego Cienia, wyparte, niedostrzegane i eliminowane z oficjalnego dyskursu. To, co niewypowiedziane, o czym mówi się niechętnie, stanowi doskonały próbiez tego, co problematyczne, z czym nie do końca jako akademicy sobie radzimy. Przyjęcie postawy „nie dostrzegam – nie istnieje” staje się zwalnającą nas od troski, wygodną ramą. Wytrącanie ze strefy komfortu, zadawanie trudnych, czasami bolesnych pytań traktuję jako naczelne zadanie nauki, co niniejszy tekst – przynajmniej w niewielkim stopniu – ma aspiracje uczynić. Przedstawiany artykuł poświęcony

został kategorii pychy, którą traktuję znacznie szerzej niż właściwość osobniczą jednostki. W pracy próbuję określić, jak przejawiają się konkretne reprezentacje pychy w środowisku naukowym, z czego one wynikają, wyjaśniam również, jakie typy pychy można wyróżnić w nauce oraz jakie konsekwencje rodzi ona dla całego środowiska uczonych.

Warunki moralne uczonego

Wydaje się, iż praca naukowa należy do szczególnie nobilitujących form aktywności człowieka. Zasadniczym motorem działalności uczonych jest zwykle pasja i ciekawość poznawcza. Od wielu lat w rankingach zawodów profesor uniwersytetu lokuje się na szczycie najbardziej prestiżowych profesji. Współczesna nauka bardzo wyraźnie ewoluowała od koncepcji autonomicznej republiki Michaela Polanyiego (1962) ku akademii wyraźnie podlegającej polityce i uwarunkowaniom społeczno-kulturowym (Krimsky 2006, s. 22–29; Kwiek 2015), włącznie z hegemonią opłacalnościowej logiki korporacyjnej¹. Próbując dookreślić role i funkcje nauki, możemy powiedzieć, iż „podejmuje [ona – dop. M.S.] walkę o prawdę, która jest jej istotnym celem, walcząc ze słabościami ludzkiej natury, aby eliminować z niej zło i zapewnić jej wiarygodność i prestiż” (Gibiński 2001, s. 8). Tak przynajmniej zakłada idealny model jej funkcjonowania. O tym, że nierzadko odbiega on od modelu pożądanego, nie trzeba specjalnie przekonywać. Dlaczego tak się dzieje i jakie są konsekwencje ubożenia uniwersytetu i jego pracowników, postaram się wykazać w niniejszym tekście.

Rozpocząć wypada od dość banalnego w gruncie rzeczy przypomnienia, iż każdego człowieka, niezależnie od tego, czym się zajmuje, powinna obowiązywać etyka „porządnego człowieka” (Kotarbiński 1987, s. 467). W przypadku pracowników nauki wydaje się ona szczególnie ważna i pożądana. Z wykonywaniem zawodu akademika wiąże się wiele powinności, dlatego też kluczowe wydaje się określenie tego, co Józef Pieter określa mianem „warunków moralnych” uczonego. Pieter zalicza do nich: ścisłość i dokładność naukową, skromność, pracowitość, cierpliwość, odporność na brak uznania i na niepowodzenia (por. Szpunar 2017a) oraz uczciwość (Pieter 1967, s. 395). Szczególnie ważne w kontekście naszych wyrażań, które ogniskują się wokół kategorii pokory, wydają się dwie cechy – skromność oraz odporność na brak uznania.

¹ Przez kategorię „opłacalnościowej” logiki korporacyjnej rozumiem zamieranie autentycznej pasji czy ciekawości poznawczej na rzecz tego, co się „opłaca”, co przynieść może punkty i wysoką pozycję w rankingach uniwersyteckich (por. Szpunar 2019a, s. 95–104).

Intelektualna pokora wobec przedmiotu poznania a wartość i znaczenie kategorii „nie wiem”

Uczonych powinien charakteryzować określony wzór osobowy, który stanowi nic innego jak powinność nakładaną na naukowców przez społeczeństwo (Znaniński 1984). Ów wzór osobowy ma charakter procesualny, stanowiąc długi cykl trwania, aż do momentu osiągnięcia (bądź też nie) wymaganych kompetencji. W chwili uzyskania mistrzostwa – jak zauważył Carl Gustaw Jung – „Nie można się obronić przed odrobiną podziwu dla siebie, że się coś lepiej zrozumiało od innych, inni zaś odczuwają potrzebę, by znaleźć gdzieś »namacalnego« bohatera lub górującego nad nimi mędrca, wodza i ojca, niewątpliwy autorytet” (Jung 1981, s. 96–97). Jung zwraca uwagę na naturalny dla tej sytuacji podziw wobec siebie, reprezentowanej przez siebie wiedzy i kompetencji, jednakże ów podziw wyraźnie studzi, postulując o jego niewielkie rozmiary. Potrzeba istnienia mędrca, autorytetu, mistrza wydaje się stała, choć z pewnością podlega ona procesom ewolucji, a w dobie niewątpliwego kryzysu autorytetów jest tym wyraźniej oczekiwana.

Chronicznie potrzeba nam takich mistrzów, do jakich zaliczyć można profesora literatury Tadeusza Makowieckiego, o którym jego uczeń Czesław Zgorzelski pisał tak:

Wyrażała się w tym bodaj cała jego natura, otwarta ufnie wobec innych ludzi; a także prawdziwie humanistyczna potrzeba przyjaźni, wspólnego, kameralnego przeżywania świata i własnej egzystencji wraz z podobnie reagującą, czujną refleksyjnie i emocjonalnie wrażliwością innego, zaprzyjaźnionego z nim człowieka (Zgorzelski 1983, s. 109).

Aby uniknąć tendencyjności i jednostronnego ujmowania tematu, trzeba uczciwie przyznać, że takich Mistrzów w nauce nie brakuje. Ich postawa dalece wykracza poza transmisję wiedzy, wstępując w obszar tego, co Johann Fichte (2012) określa mianem uniwersyteckiego kształtowania wrażliwości, traktując tę kompetencję jako równie ważną co sam proces zdobywania wiedzy, nie wyłączając z potrzeby jej kształtowania także akademików.

Aleksander Nawarecki w interesującej pracy, która ukazała się pod znamienym tytułem *Z tęsknoty za mistrzem*, uznaje, że obcowanie z nim przynosić może przyjemności trojakiego rodzaju – zawodowe, estetyczne oraz etyczne (Nawarecki 2007, s. 116–117). W obrębie kompetencji zawodowych to, co powinno cechować mistrza, to przede wszystkim profesjonalizm i skuteczność, w obszarze estetycznym chodzi o sposób rozwiązywania problemów. Nie mniej ważna, jeśli nie najważniejsza, wydaje się właściwość trzecia – etyczna, która powinna się przejawiać w społecznej przydatności, a także w oznakach dobra, które mistrz czyni dla swojego otoczenia. Naukowcy winni mieć na uwadze to, iż szacunek buduje się nie tylko poprzez reprezentowaną przez siebie wiedzę czy autorytet, ale także (a może właściwie przede wszystkim) poprzez to, o czym pisze Richard Sennett, czyli akty troski wobec innych

(por. Sennett 2012, s. 70–71). Wystarczy wspomnieć nasze własne doświadczenia z Mistrzami. Niejednokrotnie, z biegiem lat, zacierają się to, o czym nam mówili, ale doskonale pamiętamy, jakimi byli ludźmi.

Tymi, którzy poza samymi mistrzami konstruują aureolę ich wielkości, są uczniowie, młodzi adepci nauki. Portret ucznia interesująco odmalowuje Andrzej Waligóra, który pisze:

Jest on kimś, kto nie tylko w pełni akceptuje osobę nauczyciela, ale też odczuwa dla niego podziw, szczególny rodzaj oddania i lojalności. Z dumą, niekiedy podszytą zacierzeniem, głosi jego wielkość i nieprzeciętne talenty. Wreszcie opromienia też ucznia – z racji bezpośredniego kontaktu, współuczestnictwa i rozwijania idei swego nauczyciela – część chwały mistrza spływa na niego, zwłaszcza gdy ten już odejdzie. Wychowanek zyskuje wówczas szacunkowo klasyfikujący przydomek, który także może niekiedy (choć nie musi) rzucać cień wielkiego poprzednika na jego osobiste zasługi – uczeń Husserla, uczeń Tischnera, uczeń Błońskiego (Waligóra 2011, s. 10).

Nietrudno takiej – bądź co bądź – łechcącej ego sytuacji ulec. A przecież uprawianie nauki (w modelu idealnym) nakłada na akademików uznanie własnej omyślności w procesie dochodzenia do prawdy (Woleński 1991, s. 78). Inaczej rzecz ujmując, trzeba wskazać, iż uczonych powinna charakteryzować intelektualna pokora wobec przedmiotu poznania (Stróżewski 1991, s. 70–71). Niezwykle trafnie proces ten ujmuje Bogdan de Barbaro:

pyszałkowatość, czyli poczucie, że się wie, zanim się jeszcze czegoś dowiedziało naprawdę, jest zgubna. I sprawia, że człowiek staje w miejscu. Pokora zwykle pomaga ruszyć dalej (...). Jest większa szansa, że coś się urodzi z pokornego „nie wiem” niż z „wiem na pewno, jak jest”. W dodatku „nie wiem” rodzi zaciekawienie, otwiera (Jucewicz 2019, s. 160).

Akademicy zwykle zajmują się daną problematyką wiele lat, co sprzyjać może pojawieniu się naukowej pychy, poczucia omnipotencji czy własnej nieomyślności.

Dlatego właśnie Sokratejskie „Wiem, że nic nie wiem” powinno wyznaczać fundamentalne wartości w nauce, dookreślone przez jej wektor podstawowy, czyli wagę tak zwanej uczonej niewiedzy, którą moglibyśmy inaczej nazywać pokorą. Inaczej rzecz ujmując, możemy za Karlem Jaspersem (2000, s. 8–9) powiedzieć, iż poszukiwanie prawdy zawsze powinno się łączyć z dostrzeżeniem własnej niewiedzy i wyzwoleniem się od wiedzy iluzorycznej. Celnie proces ten opisał Tadeusz Sławek: „Jednostka jest wolna ku sobie i dla siebie (mam swoje plany, projekty, ambicje – mówi sobie), ale musi być także wolna od siebie, a z pewnością od nadmiaru siebie (nie mogę uczynić wszystkiego, co mi się zamarzy – kontynuuję swój wewnętrzny dialog – bowiem jako indywiduum mogę się spełniać jedynie w sferze, w której moje życie styka się z życiem innych, a tę sferę niszczy wszelki nadmiar tego, co

wyłącznie jednostkowe). W autonomii biegnę ku sobie, ale i – w głębokim sensie tego określenia – od siebie (wybijałego, nadmiernego) uciekam” (Sławek 2011, s. 21–22). Wydaje się, że ta ucieczka od wybijałego siebie, od nadmiaru siebie jest szczególnie trudna i niewygodna dla wielu uczonych, którzy zinternalizowali jungowską figurę górującego nad innymi mędrca i ojca.

Ogromną wartość ma tutaj reprezentowanie postawy nastawionej na „nie wiem”, która pozwala doświadczyć tego, co typowe dla „dziecięcego zachwytu”, zadziwienia właściwego dla wczesnych etapów rozwojowych. Owych zadziwień na późniejszych etapach życia chronicznie nam brakuje, gdyż zostają wyparte przez wszechobecne postawy pewności. John Keats interesująco stan ten określa mianem „zdolności negatywnej” oznaczającej akceptowanie niepewności, wątpliwości, rozterek, bez konieczności natychmiastowego poszukiwania przyczyn i udzielania bezdyskusyjnych odpowiedzi.

Polska noblistka Wisława Szymborska w odczycie noblowskim doceniła wagę i znaczenie frazy „nie wiem”, którą tak skrętnie z naszej codzienności eliminujemy. Warto przywołać jej słowa, gdyż niosą w sobie potężną dawkę tego, przed czym niejednokrotnie się wzbraniamy, tak, jakby przyznanie się do niewiedzy stanowiło jedną z największych zbrodni tego świata:

Dlatego tak wysoko sobie cenię dwa małe słowa: „nie wiem”. Małe, ale mocno uskrzydłone. Rozszerzające nam życie na obszary, które mieszczą się w nas samych i obszary, w których zawieszona jest nasza nikła Ziemia. Gdyby Izaak Newton nie powiedział sobie „nie wiem”, jabłka w ogródku mogłyby spadać na jego oczach jak grad, a on w najlepszym razie schylałby się po nie i zjadał z apetytem. Gdyby moja rodaczka Maria Skłodowska-Curie nie powiedziała sobie „nie wiem”, zostałyby pewnie nauczycielką chemii na pensji dla panienek z dobrych domów, i na tej – skądinąd zacnej – pracy upłynęłoby jej życie. Ale powtarzała sobie „nie wiem” i te właśnie słowa przywiodły ją, i to dwukrotnie, do Sztokholmu, gdzie ludzi o duchu niespokojnym i wiecznie poszukującym nagradza się Nagrodą Nobla (Szymborska 1996).

Nieustannie stawianie sobie pytań, poddawanie na nowo refleksji, negowanie tego, co już się wie, sprzyja postawom twórczym, doskonaleniu własnego warsztatu i poszerzaniu wiedzy, nawet tej, którą można uznać za wiedzę pewną. Owo „nie wiem” otwiera nas na drugiego, ale także pozwala własne myśli i przekonania podać w wątpliwość, z pasją i ciekawością właściwą dziecku, które nieustannie pyta, by wiedzieć.

Przywoływany już de Barbaro słusznie zauważa, iż „nie wiem” nie oznacza rezygnacji czy poddania się, jest to raczej umiejętność „lekceważenia własnych myśli”, a „nie wiem” „wyciąga rękę, pyta i słucha”, dzięki czemu łatwiej się zrozumieć (Jucewicz 2019). Wydaje się, że bez owego „nie wiem” proces intersubiektywnego komunikowania w ogóle nie jest możliwy. Gdy bowiem jesteśmy przekonani, że to my wiemy lepiej, że to my znamy prawdę, niemożliwe jest porozumienie. Stąd tak

ważne jest owo lekceważenie własnych myśli, by nie dać się im zwieść, by nie pozwolić im narzucać własnej prawdy o drugim, bez wniknięcia w jego prawdę. Nabycie umiejętności lekceważenia własnych myśli pozwala otworzyć się na innego, odrzucić rolę wszechwiedzącego narratora, który zwykle mówi „jak jest naprawdę”. Bez „nie wiem” nie ma zaciekawienia drugim człowiekiem, autentycznego zainteresowania *Innym* i jego problemami.

Edukacja do niewiedzy

W polskiej edukacji, i to na wszystkich jej szczeblach, brakuje tego, co można by określić mianem edukowania do niewiedzy, docenienia istotności wątpliwości i rozterek jako kluczowych elementów procesu poznawczego, a także ważnych składowych procesu kształtowania osobowości. Istotne wydaje się tutaj przekonywanie uczniów, studentów, ale i samych siebie, iż mamy pełne prawo przyznania się do nieznamości jakiegoś tematu, niezrozumienia, a wypowiedzenie tego nie jest dyshonorem. Wręcz przeciwnie – może wskazywać na wysoki stopień samoświadomości i autorefleksji, ale nie oznacza gloryfikowania ignorancji.

Akademicy, a w ślad za nimi studenci i uczniowie zakładają, że przyznanie się do niewiedzy stanowi coś, przed czym należy się bronić, czego za wszelką cenę należy unikać. Trzeba zawsze wiedzieć, niezależnie od tego, czy tej wiedzy jesteśmy pewni. Możemy tym samym postawić hipotezę, iż równie ważne jak przekazywanie różnorodnych teorii czy koncepcji, które stanowią istotę procesu dydaktycznego, jest uczenie tego, jak radzić sobie z trudnościami żywioowymi, akceptować własną niedoskonałość, braki i egzystencjalne pęknięcia. Konstruowanie figury nauczyciela perfekcjonisty, który zawsze zna odpowiedź na każde pytanie, nigdy nie popełnia pomyłek, zawsze jest nieomylny, jest konstruktem fałszywym, pokazującym tylko jeden, wyidealizowany i nieautentyczny wymiar człowieka. Poza tym owo przyznanie się do niewiedzy strzeże nas przed wszechwiedzącą pychą, która stanowi naczelną kategorię naszych rozważań.

Zasadne dla prowadzonych przez nas rozważań wydaje się zdefiniowanie kluczowego pojęcia – pychy naukowej. Samą pychę możemy zdefiniować jako „pozbawione podstaw urojone wywyższanie siebie ponad miarę” (Gadacz 2018, s. 259). Wielu filozofów deliberowało o pysze – Heraklit uznawał, że „wielkie mniemanie o sobie jest przeszkodą postępu” (Maksym Wyznawca 1980, s. 179), Seneka uważał pychę za „fałszywy pozór wielkości” (Seneka 1961, s. 392), a Spinoza pisał, iż „pycha jest wtedy, gdy ktoś przypisuje sobie jakąś doskonałość, której w nim nie ma” (Spinoza 1969, s. 276). Istotę pychy trafnie oddał w *Sprawach ludzkich* Jan Szczepański:

Pycha jest zwykłym przejawem pewności siebie, jest wytworem urojeń o własnej doskonałości i wyższości, jest zachowaniem odpowiadającym tym urojeniom i złudzeniom co do własnych

możliwości. Pycha może wynikać z przynależności do klasy społecznej, do kategorii zawodowej, do kliki, czy elity, może wynikać z osiągnięć nadmiernie ocenianych. Mądrość jest zawsze skromna. Pycha mobilizuje przeciwko tobie wszystkich, z wyjątkiem mądrych, którzy przejrzeni twoją pychę i lekceważą twoje zadęcia, za którymi niczego nie ma prócz powietrza (Szczepański 1980, s. 213).

Pycha naukowa

Zwykle usprawiedliwienia degrengolady i upadku obyczajów dopatrujemy się w czynnikach zewnętrznych wobec Akademii. Jak odważnie zauważa jednak Jan Kieniewicz: „To my członkowie Akademii, ciało uczone i uczące stwarzamy najwięcej zagrożeń dla autonomii” (2007, s. 2) (zawłaszczanie uniwersytetu, eliminacja swobód), zagrażamy jej „my sami gdy, porzucamy cnoty i wartości. Wrogami autonomii stajemy się pozwalając sobie na odstępstwa od zasad, godząc się na uzurpację, a na koniec – budując wizję zagrożenia zewnętrznego jako usprawiedliwiającą sytuację” (Kieniewicz 2007, s. 2).

Andrzej Bukowski uznaje, że pycha naukowa „wyraża aprioryczne poczucie wyższości własnej prawdy lub systemu prawd w stosunku do odmiennych (konkurencyjnych) prawd, stanowisk, czy sądów” (Bukowski 1994, s. 59). Podobnego zdania jest cytowany już de Barbaro, który uznaje, iż brak pokory przejawia się w skrajnych i uproszczonych poglądach, ale także nieposzanowaniu stanowisk odmiennych. Tak również postrzegał pychę Józef Tischner, dla którego była ona zarzewiem zła, otwarciem się na iluzję co do własnej wartości, przy jednoczesnym poniżeniu innych (Tischner 1990, s. 208).

Jeśli przyjrzymy się wykładowi, który można odczytywać jako modelowy przykład transmisyjnego pasa wiedzy, nietrudno zrozumieć, dlaczego właśnie ta sytuacja może rodzić pychę (por. Szpunar 2017a). Ciekawie na ten temat pisze Piotr Orlik: „Wykładowca upajając się może władzą, jaką roztacza nad słuchaczami za pomocą słów, a słuchacze z kolei mogą być oczarowani, zniewoleni przez słowa wykładowcy: zniewoleni w milczeniu; lub też mogą tylko udawać, że słuchają i w ten sposób zawłaszczyc sobie mówienie wykładowcy” (Orlik 2000, s. 70). W takiej sytuacji nietrudno o to, co określa się mianem narcyzmu sytuacyjnego (Halpern 2007). Inaczej rzecz ujmując, możemy powiedzieć, iż mistrz buduje swój autorytet, uwodząc publiczność. Jak pisze Tomasz Leszniewski: „Potrzebuje on podziwu publiczności opartego na zazdrości ucznia, aby być jak mistrz, wyrażającego zarazem chęć bycia kimś innym niż jest” (Leszniewski 2019, s. 25). Uczniowie są dla mistrza niezbędni, gdyż podtrzymują jego pozycję, zakładając, że nigdy nie będą mistrzem, a próby porównywania się z nim od samego początku skazane są na fiasko, co Barney G. Glaser (1964) określa jako „porównywalną porażkę”.

Teatralizującą, ale także w pewnym sensie sakralizującą funkcję akademickiego wykładu, szczególnie sprzyjającą postawom pełnym pychy i przekonania o własnej omnipotencji, znakomicie oddają Pierre Bourdieu i Jean-Claude Passeron:

Wzniesiony i zamknięty w przestrzeni, która go uświęca, mówca – oddzielony od audytorium o tyle, o ile pozwala tłok audytorium, kilkoma opustoszałymi rzędami, które materialnie zaznaczają dystans, jaki profan trwożliwie zachowuje wobec *mana* słowa i które nigdy nie są zajęte, a jeśli już zajęte, to jedynie przez gorliwców w najlepszym stylu, pobożnych ministrantów mentorskiej mowy – profesor odległy i nieprzystępny, otoczony przez niepewne i lękliwe „mówi się”, jest skazany na teatralny monolog i na wirtuozowski pokaz przez przymus pozycji bardziej bezwzględny niż najsurowsze przepisy. Katedra wyłudza – niezależnie od woli osoby na nią wstępującej – intonację, dykcję, wymowę i przebieg wypowiedzi (Bourdieu, Passeron 2011, s. 196).

Akademicki występ przywodzi na myśl kościelną homilię, w której słuchacze zmuszeni są do bezwarunkowej akceptacji prawd płynących z ambony. I właśnie wtedy, gdyż uczony uznaje, iż posiadał prawdę i ma na nią monopol, to jest to przejaw pychy. Francuscy uczeni zwracają uwagę, iż „pozory erudycji zwalniają od oryginalności badań, a pozór twórczej improwizacji może zwolnić i od klarowności, i od erudycji” (Bourdieu, Passeron 2011, s. 220).

Prowadzi to do sytuacji, w której język przestaje „stanowić narzędzie komunikowania, a służy jedynie jako narzędzie zakłęb, którego funkcją naczelną jest poświadczać i narzucać autorytet pedagogiczny” (Bourdieu, Passeron 2011, s. 198), w konsekwencji „wielkie słowa mentorskiego wywodu są jeno hasłami lub sakramentalnymi zwrotami rytualnego bełkotu” (Bourdieu, Passeron 2011, s. 205). Dlatego też bywa tak, że znakomici uczeni nie radzą sobie z akademicką sceną, pozostają świetnymi uczonymi w piśmie, ale niekoniecznie znakomitymi oratorami, potrafiącymi przekonać do siebie niejednokrotnie znudzonych słuchaczy. Wartość tego, co się mówi, ma znaczenie wtórne wobec tego, jak się mówi. Ważne, by przekonać słuchaczy, że się wie, że jest się ekspertem w temacie.

Ów naukowy samozachwył i pełne pychy samozadowolenie próbuje studiować Krzysztof Wielecki, który zauważa:

Potrzebny jest mocny głos niezgody na naukę zbyt łatwą, nadmiernie narcystyczną. Niezbędne jest stałe przypominanie, jak niepewna jest wiedza, którą z takim przekonaniem niekiedy gromadzimy, jak wiele w niej z umownej konwencji i jak dyskretnie poukrywane są w niej ciągotki do panowania, monopolu intelektualnego. Potrzebny jest taki trudny uczeń w klasie, który zawsze rozumie coś innego niż reszta, z czymś się nie zgadza, w coś wątpi. Niezbędną ingrediencją nauki jest bunt, ironiczny uśmiech, nadpobudliwość i nadwrażliwość (Wielecki 2003, s. 245).

Pytanie, czy rzeczywiście jesteśmy zainteresowani przełamywaniem monopolu intelektualnego, monokultur akademickich i hegemonicznego panowania nad słabszymi, czy też raczej zadowala nas możliwość dominacji i sprawowania kontroli? Wydaje się, że w uniwersyteckiej grze przede wszystkim chodzi o utrzymanie *status quo*, utrzymanie praktyk feudalnych, tak mocno zakorzenionych w uniwersyteckiej strukturze.

Owe pozorantwo, ale także fikcjonalność naukowych rytuałów trafnie odsłaniają wzmiankowani już Bourdieu i Passeron:

Dwa razy w tygodniu, na godzinę, profesor musiał się pojawić przed audytorium ukształtowanym przypadkowo, częstokroć złożonym na kolejnych wykładach z osób zupełnie różnych. Musiał mówić, nie troszcząc się o szczególnie potrzeby uczniów, nie dowiadując się, co wiedzą, a czego nie wiedzą (...). Ominąć trzeba było długie dedukcje naukowe wymagające śledzenia całej serii rozumowań. Otwarte dla wszystkich, stające się teatrem dla pewnego typu konkurencji, której celem jest przyciągnięcie i zatrzymanie publiczności, czym są tak oczekiwane wykłady na wyższych studiach? Błyskotliwymi przedstawieniami, „recytacjami” na wzór deklamatorów rzymskiej dekadencji (...) ton profesora niemal nigdy nie dydaktyczny, nieraz deklamatorski, owa zręczność w znajdowaniu oklepanych frazesów, które nie uczą niczego nowego, ale które niezawodnie wywołują znaki aprobaty (Bourdieu, Passeron 2011, s. 218).

Trudno zresztą o znaki dezaprobaty, kiedy struktura wykładu ma charakter istic monologowy, a ewentualne pytania o uwagi, komentarze padają na minutę przed końcem wykładu, tak by skutecznie zniechęcić studentów do ich zadawania. Zresztą, jak piszą francuscy uczeni:

Profesor może nawoływać studentów do udziału bądź wyrażania zastrzeżeń, mając pewność, że nigdy nie będą one miały miejsca. Pytania skierowane do audytorium najczęściej mają charakter retoryczny, a odpowiedzi, przeznaczone głównie do wyrażenia udziału wiernych w nabożeństwie (Bourdieu, Passeron 2011, s. 197).

Pełna pychy „nieomylność mistrza” przejawia się w „profesorskiej ideologii »marności« studentów, będącej mieszaniną najwyższych wymagań oraz pełnej rozczarowań pobłażliwości” (Bourdieu, Passeron 2011, s. 200).

Rodzaje pychy naukowej

Zajmujący się problematyką pychy naukowej Bukowski (1994, s. 59–62) uznaje, iż możemy mówić o czterech podstawowych jej rodzajach – technokratycznej, scho-larskiej, nowatorskiej i scjentyistycznej. *Pycha technokratyczna* przejawia się w przekonaniu o wyższości własnej wiedzy, wynikającej z praktycznych umiejętności nad

wiedzą teoretyczną, niemającą częstokroć związku z *praxis*. Umiejętności techniczne, wyrażające się w *praxis*, pozwalają stwierdzić, że skoro potrafię, to także na pewno wiem. Inaczej rzecz ujmując, kryterium prawdziwości zasadza się na możliwości wykonania czy skonstruowania. Takie rozumowanie sprowadza naukę do reprezentowania interesów technicznych (Habermas 1983, s. 370–401), a to, czego nie da się zweryfikować empirycznie, traktuje się jako mało znaczące, niepotrzebne i nieważne. Ów dylemat trafnie dekonspiruje Florian Znaniecki w znakomitej pracy *Spoleczne role uczonych*, zauważając:

Jak to możliwe, że uczeni – ludzie, którzy pozwalają sobie na uprawianie wiedzy, zamiast jak wszyscy zajmować się działalnością przynoszącą bezpośrednie skutki praktyczne – są nie tylko tolerowani przez ludzi czynu, ale i obdarzani społecznym statusem przez zbiorowość, uznającą, że wypełniają oni pożądaną funkcję społeczną? (Znaniecki 1984, s. 303)

Pycha scholarska

Wydaje się jednak, iż znacznie częściej spotkać się można w nauce z przejawami *pychy scholarskiej*. Oznacza ona przekonanie o wyższości własnej szkoły czy reprezentowanego paradygmatu nad innymi. Jak trafnie zauważa Bukowski, reprezentanci danego nurtu dekretują wypowiedziane przez mistrzów (założycieli szkoły) poglądy jako jedynie prawdziwe i słuszne. (...) Udział w „prawdzie szkoły” zobowiązuje jej strażników do pilnowania ortodoksji i piętnowania odchyłeń, daje jednak poczucie pewności i przewagi nad pozostałymi (konkurencyjnymi) szkołami lub kierunkami (...), fakty nie potwierdzające tez własnej szkoły uznane zostają za fałszywe, podobnie jak fakty potwierdzające prawdziwość systemów konkurencyjnych (Bukowski 1994, s. 60).

Niejednokrotnie zwolennicy danego nurtu czy danej szkoły są tak dalece zafiksowani na podtrzymywaniu nadrzędności własnego paradygmatu nad innymi, że niemożliwe jest podjęcie jakiegokolwiek dyskusji z jej reprezentantami, którzy negują wszystko, co wykracza poza ich perspektywę. Józef Koziński pisze wprost o ostrych i emocjonalnych konfliktach w nauce:

Mniej dojrzały dyskutanci tracą czasem kontrolę nad swoimi emocjami i zamiast przytaczania rzeczowych argumentów popisują się agresją lub złośliwym dowcipem. Jeden z profesorów medycyny, który pracował w Niemczech na początku dwudziestego wieku, z pogardą odnosił się do psychoanalizy. Gdy proponowano mu przedyskutowanie teorii Freuda, krzychał: „To nie jest temat do dyskusji na posiedzeniu naukowym, to jest sprawa dla policji” (Koziński 1979, s. 157).

Ten cytat doskonale odzwierciedla temperaturę wielu akademickich sporów, które dalekie są od wyważonego, opartego na argumentach dyskursu, z którym zwykle kojarzymy Akademię.

W tym kontekście niezwykle aktualna staje się rozprawa Immanuela Kanta *Spór fakultetów*; przywołajmy jej fragment:

Wyższe fakultety powinny ponad wszystko zatroszczyć się o to, ażeby nie popełnić megalomanii z niższym fakultetem, lecz by zachować w stosunku do niego pełen szacunek i dystans, ażeby autorytet ich statusu nie został zachwiany pod wpływem wolnej gry rozumowej fakultetu niższego (Kant 2011, s. 206).

Nowoczesny uniwersytet mocno strzeże granic, wyznacza linie demarkacyjne, obszary, za które wchodzić nie wolno, a przynajmniej nie powinno. Zagorzali zwolennicy „wyższych fakultetów”, negując wartość tych niższych, zdają się zapominać, że to, co najciekawsze w nauce, dzieje się na styku, na rubieżach, przez wielu świadomie pomijanych.

Sztuczne tworzenie ram i granic w uniwersytecie, który powinna cechować przede wszystkim wolność i niezależność badawcza, nie powinno mieć miejsca, gdyż staje się dla nauki dysfunkcjonalne. Już w 1852 roku John Henry Newman (1990) wyrażał niepokój o „wąskie” uprawianie nauki i specjalizowanie się jedynie w wybranej gałęzi wiedzy, z pominięciem, a nawet świadomym ignorowaniem innych dyscyplin. Wartość w tym znaczeniu nabiera to, co Lindsay Waters (2009) określa mianem „szerokiego czytania” przekraczającego granice danej dyscypliny. Paul Feyerabend (1996), autor inspirującej monografii *Przeciw metodzie*, postulował wręcz o anarchizm epistemologiczny, zwracając uwagę na opresyjny charakter nauki, która tłamsi indywidualizm i wąsko wślacza w określoną dyscyplinę, dookreślając, co dozwolone, a co obce, a w związku z tym nieakceptowalne.

Takie kurczowe trzymanie się obranej teorii bywa tym, co ogranicza, uwstecznia, ale przede wszystkim uniemożliwia dostrzeżenie niedociągnięć, braków i przekłamań własnej szkoły, co jest szczególnie widoczne w jakże mozaikowej humanistyce. Trzeba przy tym pamiętać, iż nierzadko prowadzone przez akademików spory mają charakter jałowy, gdyż *de facto* „nie ma możliwości dotarcia do jakiegokolwiek »definitywnej« czy »prawdziwej« rzeczywistości, bowiem taka nie istnieje” (Melo-sik 2001, s. 147). Pomimo to codziennością uniwersytetu są widoczne antagonizmy sympatyków danych szkół i teorii, których zwolennicy próbują przejąć palmę pierwszeństwa w interpretowaniu i wyjaśnianiu rzeczywistości społecznej. W takim, niemal fanatycznym, zaangażowaniu przestaje chodzić o prawdę, chodzi raczej o wyższość własnych racji i ich niepodważalność, co z uprawianiem nauki ma niewiele wspólnego. Obrona racji własnego paradygmatu czy mistrza jest czasem tak intensywna, że antagonizuje całe instytuty, które pękają w pół, dzieląc się na zwolenników i przeciwników danego nurtu. Implikuje to dogmatyzm i nietolerancję,

a w konsekwencji regres nauki. Zamiast twórczej dyskusji i fermentu mamy do czynienia z zamknięciem się na inną prawdę. Napiętą sytuację na wielu uczelniach dostrzegają młodzi uczeni, którzy dopiero wkraczają do tego środowiska: „jest ten problem gdzie takich napięć personalnych pomiędzy profesorami u nas i to w pewien sposób rzutuje na relacje między doktorantami, tak, to znaczy, mimo że to zabrzmi trochę kuriozalnie, to doktoranci, z tych różnych zakładów... no z pewnością, z dużą dozą nieufności do siebie podchodzą” (Zawadzki 2017, s. 146).

Anthony Storr w monografii poświęconej autorytetom, osobom uznawanym przez otoczenie za guru zwraca uwagę, że naznaczenie kogoś przez otoczenie takim statusem wykrzywia i patologizuje owe osobowości nader często (Storr 2009, s. 204). Autorytet można na nas oddziaływać już poprzez sam tytuł, który posiada, reprezentowaną przez niego funkcję czy władzę, o czym wnikliwie pisał Stanley Milgram (2008). Nietrudno w takiej sytuacji o nadużycia, włącznie z bezrefleksyjnym poddaniem się tym, którzy wykorzystują relacje nadrzędności do swoich partykularnych celów. Układ relacji o charakterze asymetrycznym skazuje jednostki podrzędne względem mistrza na uległość i podporządkowanie (Kempny, Szmatka 1992).

Trzeba wspomnieć, iż wielu pracowników nauki jest socjalizowanych do milczenia i bezwzględного posłuszeństwa wobec profesora, szefa instytutu czy katedry, co zwykle łączy się z wysokimi kosztami psychicznymi. Jak pokazują badania, bycie ocenianym przez innych ludzi należy do najbardziej stresujących doświadczeń ludzkich (Wilkinson, Pickett, 2019). Częsta i bezpardonowa krytyka deformuje powinności uczonego, wywołując u młodych adeptów nauki zaniżone poczucie wartości, niewiarę we własne kompetencje, a w konsekwencji bierne poddanie się autorytetowi.

Badania prowadzone przez Nyssę J. Silbiger i Amber D. Stubler (2019) pokazały, że ostra krytyka, która pojawia się w recenzjach naukowych, wywołuje u uczonych poważny dyskomfort psychiczny, podkopuje wiarę w siebie i spowalnia rozwój kariery zawodowej. Rafał Adamczewski ujmuje to tak:

Pisząc o destrukcji, mam na myśli sytuację, w której strona krytykowana postrzega krytykę jako bezpardonowy atak na jej podmiotowość, kompetencje, kwalifikacje, wiedzę, umiejętności itp., co skłania ją do odparcia ataku. Pojawia się wówczas „ostra” wymiana zdań, która nie tylko uniemożliwia rozwój wspólnoty, ale również może stać się przyczyną jej rozpadu (Adamczewski 2010, s. 41).

Adamczewski opisuje jednak sytuację, w której status rozmówców jest taki sam albo przynajmniej porównywalny; w przypadku pracowników o nierównym statusie trudno mówić o jakiegokolwiek wymianie zdań. Zwykle mamy raczej do czynienia z milczącą aprobatą, pomimo wewnętrznego sprzeciwu.

Warto również zauważyć, że dążący do podporządkowania sobie podwładnych często wytwarzają iluzję zamkniętego świata, wszechmocy zwierzchnika, od którego zależeć ma wszystko – przyszła kariera (bądź jej brak), zdobywanie kolejnych stopni,

a nawet prywatne życie, w które ingerują. Młodzi ludzie ulegają złudnemu wrażeniu, że bez wsparcia i pomocy mentora nie są w stanie nic osiągnąć, należy więc dbać o relacje z nim. Ta patologiczna zależność jest kształtowana latami, nierzadko za pomocą zastraszania, blokowania, ale także odmawiania wiedzy i kompetencji.

John Morrissey zwraca uwagę na funkcjonowanie na uczelniach swoistych monokultur (Morrissey 2015), które przejawiają się homogenizacją myślenia i eliminowaniem tego, co wykracza poza uznane. A przecież, jak zauważa Andrew Sayer, autonomia jednostki w miejscu pracy wyraża się poprzez możliwość bycia zauważonym i wysłuchanym, włącznie z wyrażeniem zdania przeciwnego do „obowiązującego”, bez ryzyka bycia upokorzonym, nawet wtedy, gdy nie posiada się pełnych argumentów (Sayer 2007) lub gdy w tej strukturze znajduje się niżej od pozostałych. Michał Zawadzki zwraca uwagę na inny istotny w tym zakresie problem – „naśladownictwa cudzych poglądów, często tylko z powodu posiadanego tytułu czy miejsca w hierarchii organizacyjnej zajmowanego przez ich wyrazicieli” (Zawadzki 2017, s. 144). Bywa tak, że cytuje się kogoś wyłącznie dlatego, że cytować wypada. Zawadzki odsłania ważny problem polskiej nauki, określając praktyki spotykane w akademii jako „kartel intelektualny”, oparty na wzajemnych cytowaniach, ale także fikcyjne współautorstwo, które zwiększa liczbę publikacji.

Warto w kontekście prowadzonych przez nas rozważań przypomnieć jakże ważne słowa Stanisława Ossowskiego:

Najdoskonalszą formą posłuszeństwa (...) ma być takie posłuszeństwo, kiedy człowiek nie tylko wolę swoją oddaje bez reszty swoim zwierzchnikom, ale kiedy potrafi całkowicie podporządkować im swój sąd; kiedy myśli tak, jak myślą jego przełożeni, kiedy potrafi tak nagiąć swój intelekt, aby przez ślepotę swego posłuszeństwa osiągnąć mądrość i doskonałość (Ossowski 1967, s. 177).

Podmiotowość jednostki, uczonego, zostaje zagarnięta, wchłonięta przez akademicką monokulturę, a człowiek przestaje być w jakikolwiek sposób niezależny, myśląc dokładnie tak, jak myślą jego zwierzchnicy. Taki stan oznacza *de facto* intelektualną śmierć, ale i odarcie jednostki z jej godności i podmiotowości. Zawadzki w tym kontekście pisze o swoistym „kulcie dostojników”, który oznacza „konieczność poddaństwa względem ich woli w celu przeżycia oraz ukazując ich napuszenie, przyjmujące niekiedy groteskowe formy z powodu często miernej jakości ich dorobku naukowego” (Zawadzki 2017, s. 144). A przecież, jak zauważał Stanisław Ossowski:

Pracownik naukowy to taki człowiek, do którego zawodowych obowiązków należy brak posłuszeństwa w myśleniu. Na tym polega jego służba społeczna, aby pełniąc swe zawodowe czynności nie był w myśleniu posłuszny. Pod tym względem nie wolno mu być posłusznym ani synodowi, ani komitetowi, ani ministrowi, ani cesarzowi, ani Panu Bogu. Jeżeli jest posłuszny,

jeżeli poglądy swoje zmienia na rozkaz, albo jeżeli myśl jego nie jest w zgodzie z jego słowami, sprzeniewierza się swoim obowiązkom” (Ossowski 1989, s. 36).

I tu wkraczamy w jakże ważny obszar, jeśli chodzi o uprawianie nauki, a mianowicie autonomię badawczą. Zapewnia ona (przynajmniej w typie idealnym) wolność w obszarze prowadzenia badań naukowych, brak ingerencji czy narzucania tego, co należy badać i eksplorować (Lynch, Ivancheva 2015), co wpisuje się w prace danego zakładu, a co nie. Píše o tym trafnie Piotr K. Oleś:

poważniejszy problem dotyczy sytuacji, gdy zdolny asystent lub adiunkt okazuje się chodzić własnymi ścieżkami, oddalając się od głównego nurtu zainteresowań zespołu i (lub) dystansując się wobec dokonań stylu pracy swojego „mistrza”. Czy można po prostu wymówić takiej osobie miejsce w zespole? *Życie uczy, że można* (Oleś 2007, s. 22).

Dzieje się tak między innymi dlatego, iż polską kulturę akademicką nadal charakteryzuje feudalizm (Kościelniak 2015; Sułkowski 2016). Oleś pisze wręcz o funkcjonowaniu „praktyk dynastycznych”, które blokują współpracę, wytwarzają rywalizację i kształtują dysfunkcjonalne relacje w zespole. Przypomnijmy Kazimierza Ajdukiewicza, który zauważał, iż faworyzowanie jednych ponad drugimi, ale także konieczność stosowania określonej metody czy konkretnej teorii są niczym innym jak łamaniem wolności uczonego (Ajdukiewicz 1983). Wolność naukowa jego zdaniem powinna się przejawiać wolnością słowa, wolnością myśli, wolnością problematyki, wolnością badania i metody. Wydaje się, że wszystkie typy wolności są w sfeudalizowanej akademii mocno ograniczone.

Pycha nowatorska

Emanacją *pychy nowatorskiej* jest odrzucanie dorobku i negowanie przeszłych dokonań. Figura uczonego-eksploratora (Znaniński 1984, s. 443–478) jest ważna i ceniona w nauce, gdyż dzięki niebanalnym problemom, odważnemu stawianiu nietuzinkowych pytań odbywać się może postęp. Nie powinno to jednak następować przy totalnym negowaniu przeszłości i dokonań poprzedników. Wspominany już uniwersytecki feudalizm ma swoje janusowe oblicze w innym wymiarze, eliminuje bowiem nowatorstwo, innowacyjność czy tak pożądaną odwagę badawczą (Kościelniak 2015). Bywa tak, że szczególnie innowacyjne tematy bywają blokowane, a zdolnym utrudnia się rozwój, traktując ich jako zagrożenie dla tych, którzy raczej upajają się osiągniętą pozycją, niż wykazują potrzebę nieustannego rozwoju.

Uniwersytet to ciągłość, nieustanne opieranie się na ramionach gigantów, niespłacalny dług wobec tych, dzięki którym jesteśmy tym, kim jesteśmy, co trafnie ujmuje Tadeusz Sławek: „Można rzec, że jestem wolny wtedy, gdy mam świadomość

swego długu wobec innych, auto- jest zadłużone u tego, co hetero-, czyli rozpoznawalne jako »inne«, może nawet »przeciwnie«. Kultywowanie poczucia tego długu jest podstawowym zadaniem mądrego kształcenia” (Sławek 2011, s. 22). Istnieje niezrozumiała tendencja do pokazywania, iż jest się w czymś pierwszym, oryginalnym, a przecież w humanistyce trudno o rzeczy całkowicie odkrywczycze, a jeśli już takie się pojawiają, to właśnie wtedy, gdy jesteśmy głęboko zanurzeni w dokonaniach innych, budując na starym to, co nowe.

Szerokie czytanie, o którym wspomina Waters, sprawia, że dostrzegamy więcej, jesteśmy bardziej twórczy i innowacyjni. Bywa niestety tak, że pewna grupa uczonych wykazuje tendencje do ukrywania cudzych myśli, wskazywania inspiracji, podając je jako własne, autorskie. O ile sytuacje takie są w pewnym stopniu akceptowalne u nie do końca uświadomionych studentów, o tyle u uznanych pracowników nauki w ogóle nie powinny mieć miejsca.

W znakomitej, acz mało znanej szerszej publiczności monografii *Zmierzch wiedzy. Przemiany uniwersytetu a rynek publikacji naukowych* Lindsay Waters słusznie zauważa: „W świecie akademickim szerzy się jakaś lęklliwość. Zdrowy rozsądek podpowiada, aby nie zadawać fundamentalnych pytań, nie interesować się tym, dlaczego jest, jak jest. (...) Bądź pokornie rozumny, pozostań wierny rzeczom małym” (Waters 2009, s. 35). Czasem ów „zdrowy rozsądek” stanowi wypadkową wyraźnych sugestii przełożonych, którzy pewne tematy uważają za niepoważne, mało naukowe czy w ogóle niewarte podjęcia. Młodzi uczeni, choć reprezentują odwagę i śmiałość badawczą, są negowani przez bardziej doświadczone, którzy sugerują albo kontynuowanie ich własnych tematów, albo też zajmowanie się tym, co bezpieczne, sprawdzone i niekontrowersyjne. Michał Paweł Markowski nazywa ten trend *politycznym akademizmem*, w którym dominują „metody ostateczne, uznane za oczywiste, niezmiennie i jedyne godne wykładania” (Markowski 2013, s. 62).

Pycha nowatorska może się również przejawiać dążeniem do sławy, która to, poprzez procesy medialnej widoczności², decyduje o wartości danego uczonego. Widzialność i rozpoznawalność pracownika nauki determinuje jego uznanie. Jak zauważał Piotr Sztompka, „sławni gromadzą nieproporcjonalnie wiele nagród w porównaniu z ich mniej sławnymi, a nieraz równie zdolnymi kolegami, przez co hierarchia w nauce ma tendencję do wypiętrzania się ponad uzasadnioną miarę” (Sztompka 1999, s. 202).

² Autorem kategorii „medialnej widoczności” jest John Thompson. Choć autor nie tłumaczy jej wprost, proponuję ją rozumieć jako przekonanie, iż trudno współcześnie funkcjonować bez bycia widocznym, rozpoznawalnym i nieustannie obecnym (por. Szpunar 2017b, s. 494–504).

Pycha scjentyistyczna

Ostatni typ pychy naukowej to *pycha scjentyistyczna*. To właśnie ona uznaje nadrzędność poznania naukowego nad innymi możliwymi typami wiedzy i wnioskuje. Często uczeni zakładają, że poznanie naukowe jest jedyną możliwą drogą poznania, i to ona powinna określać cele życiowe ludzi i ich wartości. Przypomnijmy, że scjentyści uznawali, iż nauka powinna kreować społeczeństwo i kulturę, które to w głównej mierze opierałyby się na jej osiągnięciach (Ossowska, Ossowski 1967, s. 100–101). Nauka w takiej optyce jawi się jako przestrzeń dostępna dla wybranych i wtajemniczonych strażników nauki, tym samym niedostępna dla profanów (Barycz 1977). Trzeba zwrócić uwagę, iż pycha uczonych niejednokrotnie przejawia się w tym, że legitymizują oni jedynie to, co jest mierzalne i weryfikowalne (zob. szerzej Szpunar 2019a).

Jeśli przyjrzymy się chociażby dyskursowi naukowemu zogniskowanemu wokół emocji, możemy zauważyć, iż traktowane są one jako dyspozycje opozycyjne wobec rozumu. W wielu pracach naukowych utrzymują się potoczne dychotomie – rozum/emocje, umysł/ciało czy kultura/natura. Współcześnie uznaje się, że emocje i rozum raczej uzupełniają się, niż działają wobec siebie antagonistycznie. Badania wyraźnie wskazują (Damasio 1999), iż w sytuacji, gdy płat przedczołowy jest odłączony od podkorowych ośrodków emocji w mózgu, jednostki niemal nie potrafią podjąć jakichkolwiek decyzji, a jeśli je podejmują, są one nielogiczne i niezrozumiałe. Podejmowanie decyzji i ludzka racjonalność są zatem mocno sprzężone z emocjami (zob. szerzej Szpunar 2019b, s. 47–63).

Pisząc o pysze scjentyistycznej, warto zaznaczyć również to, co Edmund Husserl nazywa „zbląkanym racjonalizmem” (Husserl 1987). Przejawia się on w redukowaniu złożonej i wielowymiarowej rzeczywistości społecznej do sfery faktów i tego, co można empirycznie sprawdzić. Ów zbląkanym racjonalizm odrzuca wszystko to, co niepewne, niepełne, niepoddające się weryfikacji. Zawierzenie zbląkanemu racjonalizmowi sprawia, że zakładamy, iż wykorzystując metody nauk przyrodniczych, które jako jedyne mają nam zapewnić rygory naukowości, możemy poznać wszelkie wymiary rzeczywistości. Jest to myślenie błędne, gdyż nierzadko mierzymy się z problemami trudno, a czasami w ogóle nieprzekładalnymi na język nauki, a na wiele pytań nauka w ogóle nie potrafi odpowiedzieć.

Rolą akademii powinno być zatem nie tylko pielęgnowanie rozumu, ale i wrażliwości. Johann Fichte w swojej pracy *Kilka wykładów o powołaniu uczonego* (2012) wyraził przekonanie, że kształcenie uniwersyteckie powinno opierać się przede wszystkim nie tylko na przekazie wiedzy, ale i kształceniu pewnej wrażliwości. Fichte odrzucał uniwersytet oparty wyłącznie na zasadach rozumu: „po uzyskaniu odpowiedniej empirycznej wiedzy [u studenta, a także pracownika nauki – dop. M.S.] powinna się rozwinąć zwłaszcza wrażliwość” (Fichte 2012, s. 70).

Podsumowanie

Naczelną kategorią rozważań autorki stała się pycha i jej rozliczne odmiany – technokratyczna, nowatorska, scjentyistyczna i scholarska. W artykule opisano jungowską sferę Cienia, związaną z działalnością uczonych, którym zwykle przypisujemy najwyższe standardy etyczne. Rozdźwięk pomiędzy ideałami bywa jednak dość wyraźny i rozczarowujący, a przez to dojmujący. Przyjęcie postawy „nie dostrzegam – nie istnieje” stanowi dla wielu z nas formę radzenia sobie z trudnymi do przyjęcia prawdami. Moim zamierzeniem było dotarcie i odsłonięcie tego, co wypieramy, czego nie dostrzegamy (lub wolimy nie dostrzegać), co jednak niczym rak trawi zdrową tkankę akademickiego organizmu. Pycha środowiska naukowego stanowi swoistą białą plamę badawczą, dlatego uznałam za wartościowe poznawczo poświęcić jej niniejsze rozważania, uznając (być może naiwnie), iż proces każdej zmiany społecznej rozpoczyna się od zidentyfikowania i nazwania istniejącego problemu. Problemów trawiących Akademię jest znacznie więcej i bywają znacznie poważniejsze niż to, o czym piszę w niniejszym tekście. Wypowiedzenie wszystkich znacznie przekroczyłoby ramy niniejszego artykułu, a ponadto w wielu przypadkach doczekały się one poważnych opracowań. Pesymistycznie możemy konkludować, że i tak niewiele to zmieniło. Być może w wielu wymiarach tak jest. Trzeba jednak nieustannie poddawać własną pracę autorefleksji, odpowiadać sobie uczciwie, ile daję z siebie innym, ile w tym jest autentycznej troski o innego, a ile – posiłkując się słowami Tadeusza Sławka – nadmiernego siebie. Jaspersowskie uprawianie nauki zawsze powinno się łączyć z dostrzeganiem, ale i pokornym akceptowaniem własnej niewiedzy, co niewątpliwie ma charakter wyzwalający. Husserlowski zbłąkany racjonalizm nie powinien nam przysłańać tego, co obok wiedzy tak ważne w Uniwersytecie i o co tak żarliwie postulował Fichte – kształtowania wrażliwości.

Bibliografia

- Adamczewski R. (2010), *Dialog i krytyka jako niezbędne warunki współpracy i rozwoju teorii i praktyki pedagogicznej*, „Przegląd Pedagogiczny”, nr 2, s. 34–44.
- Ajdukiewicz K. (1983), *Co to jest wolność nauki?*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 19 (3), s. 257–264.
- Barycz H. (1977), *Z dziejów polskiej humanistyki w dobie Młodej Polski. Na przełomie dwóch stuleci*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Bourdieu P., Passeron J.C. (2011), *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, tłum. E. Neyman, Warszawa: WN PWN.
- Bukowski A. (1994), *Pycha naukowa*, [w:] J. Goćkowski, P. Kisiel (red.), *Patologia i terapia życia naukowego*, Kraków: Universitas, s. 57–63.
- Damasio A. (1999), *Błąd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*, tłum. M. Karpiński, Poznań: Rebis.

- Feyerabend P.K. (1996), *Przeciw metodzie*, tłum. S. Wiertelwski, Wrocław: Wydawnictwo Siedmioróg.
- Fichte J. (2012), *Kilka wykładów o powołaniu uczonego*, tłum. T. Kupś, Toruń: UMK.
- Gadacz T. (2018), *Uniwersalne prawdy i prawa życia dla mądrych ludzi na trudne czasy*, Siedliska: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Gibiński K. (2001), *Przedmowa*, [w:] *Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych*, Warszawa: PAN, s. 1–4.
- Glaser B.G. (1964), *Organizational Scientists: Their Professional Careers*, Indianapolis–New York–Kansas City: The Bobbs-Merrill Company.
- Habermas J. (1983), *Teoria i praktyka*, tłum. M. Łukasiewicz, Z. Krasnodębski, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Halpern J. (2007), *Fame Junkies: The Hidden Truths Behind America's Favorite Addiction*, Boston–New York: Mifflin Company.
- Husserl E. (1987), *Kryzys nauk europejskich i filozofia transcendentálna*, tłum. S. Walczewska, Kraków: Wydawnictwo Naukowe Papieskiej Akademii Teologicznej.
- Jaspers K. (2000), *Autorytety. Sokrates, Budda, Konfucjusz, Jezus*, tłum. P. Bentkowski, R. Flaszak, Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Jucewicz A. (2019), *Czuając. Rozmowy o emocjach*, Warszawa: Wydawnictwo Agora.
- Jung C.G. (1981), *Archetypy i symbole. Pisma wybrane*, tłum., wybór i wstęp J. Prokopiuk, Warszawa: Czytelnik.
- Kant I. (2011), *Dzieła zebrane*, t. 5, tłum. A. Bobko, J. Galewicz, M. Żelazny, Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Kempny M., Szmatka J. (1992), *Współczesne teorie wymiany społecznej. Zbiór tekstów*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kieniewicz J. (2007), *Przyjaciele czy wrogowie*, [w:] J. Kieniewicz (red.), *Autonomia uniwersytetu. Jej przyjaciele i wrogowie*, Warszawa: Fundacja „Instytut Artes Liberales”, Pszczelarska Oficyna Wydawnicza Maciej Rysiewicz, s. 1–4.
- Kotarbiński T. (1987), *Wypowiedź w dyskusji o etyce zawodowej*, [w:] P.J. Smoczyński (red.), *Pisma etyczne*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, s. 467–469.
- Kościelniak C. (2015), *Uniwersytet, rozwój, kultura*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kozielecki J. (1979), *Konflikty w nauce*, [w:] tegoż, *Nauka i osobowość*, Warszawa: Wiedza Powszechna, s. 179.
- Krimsky S. (2006), *Autonomy, Disinterest, and Entrepreneurial Science*, „Society”, Vol. 43, Iss. 4, s. 22–29.
- Kwiek M. (2015), *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Warszawa: PWN.
- Leszniewski T. (2019), *O potrzebie mistrza w świecie nauki, czyli refleksja nad zmieniającą się relacją uczeń – mistrz*, „Nauki o Wychowaniu. Studia Interdyscyplinarne”, t. 8, nr 1, s. 22–33.
- Lynch K., Ivancheva M. (2015), *Academic Freedom and the Commercialisation of Universities: A Critical Ethical Analysis*, „Ethics in Science and Environmental Politics”, No. 15, s. 1–15.

- Maksym Wyznawca (1980), *Antologia życia wewnętrznego*, tłum. A. Warkotsch, Poznań: Palottinum.
- Markowski M.P. (2013), *Polityka wrażliwości. Wprowadzenie do humanistyki*, Kraków: Universitas.
- Melosik Z. (2001), *Teoria i społeczne konstruowanie rzeczywistości*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja”, numer specjalny.
- Milgram S. (2008), *Posłuszeństwo wobec autorytetu*, tłum. M. Hołda, Kraków: Wydawnictwo Smak Słowa.
- Morrissey J. (2015), *Regimes of Performance: Practices of the Normalised Self in the Neoliberal Academia*, „British Journal of Sociology of Education”, Vol. 36, No. 4, s. 614–634.
- Nawarecki A. (2007), *Maestro Opaki (o ekonomii podziwu)*, [w:] J. Kurek, K. Maliszewski (red.), *Z tęsknoty za mistrzem*, Chorzów: Miejski Dom Kultury „Batory”, s. 116–117.
- Newman J.H. (1990), *Idea uniwersytetu*, tłum. i wybór J. Fijas, Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Naukowe.
- Oleś P.K. (2007), *O niektórych etycznych i nieetycznych obrzeżach uprawiania nauki*, „Nauka”, nr 4.
- Orlik P. (2000), *Rozum a wrażliwość*, [w:] P. Orlik (red.), *Rozdroża i ścieżki wrażliwości*, Poznań: UAM, s. 59–80.
- Ossowska M., Ossowski S. (1967), *Nauka o nauce*, [w:] S. Ossowski, *Dzieła*, t. 4, Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Naukowe, s. 91–102.
- Ossowski S. (1967), *Koncepcje ładu społecznego i typy przewidywań*, [w:] tenże, *Dzieła*, t. 4, Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Naukowe, s. 173–193.
- Ossowski S. (1989), *Taktyka i kultura*, [w:] J. Karpiński, *Nie być w myśleniu posłusznym. Ossowsky, socjologia, filozofia*, London: Polonia Book Fund Ltd, s. 129–139.
- Pieter J. (1967), *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław: Ossolineum.
- Polanyi M. (1962), *The Republic of Science: Its Political and Economic Theory*, „Minerva”, Vol. 1, No. 1, s. 54–73.
- Sayer A. (2007), *Dignity at Work: Broadening the Agenda*, „Organization”, Vol. 14, No. 4, s. 565–581.
- Seneka L.A. (1961), *Listy moralne do Lucyliusza*, tłum. W. Kornatowski, Warszawa: PWN.
- Sennett R. (2012), *Szacunek w świecie nierówności*, tłum. J. Dzierzgowski, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza.
- Silbiger N.J., Stubler A.D. (2019), *Unprofessional Peer Reviews Disproportionately Harm Underrepresented Groups in STEM*, „PeerJ”.
- Ślawarek T. (2011), *Autonomia, kształcenie, dług*, [w:] C. Kościelniak, J. Makowski (red.), *Wolność Równość Uniwersytet*, Warszawa: Instytut Obywatelski, s. 21–32.
- Spinoza B. (1969), *Pisma wczesne*, tłum. L. Kołakowski, Warszawa: PWN.
- Stróżewski W. (1991), *Kilka uwag o prawdzie*, [w:] J. Goćkowski, K. Pigoń (red.), *Etyka zawodowa ludzi nauki*, Wrocław–Warszawa–Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, s. 65–72.
- Storr A. (2009), *Kolosa na glinianych nogach. Studium guru*, tłum. J. Prokopiuk, P.J. Sieradzan, Warszawa: Wydawnictwo W.A.B.
- Sułkowski Ł. (2016), *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczepański J. (1980), *Sprawy ludzkie*, Warszawa: Czytelnik.

- Szpunar M. (2017a), *Postawy narcystyczne wśród pracowników nauki*, „Horyzonty Wychowania”, nr 39, s. 47–58.
- Szpunar M. (2017b), *Medialna widoczność jako emanacja hiperobecności*, „Zeszyty Prasoznawcze”, nr 3, s. 494–504.
- Szpunar M. (2019a), *Kwantyfikacja rzeczywistości. O nieznośnym imperatywie policzalności wszystkiego*, „Zeszyty Prasoznawcze”, nr 3, s. 95–104.
- Szpunar M. (2019b), *(Nie)potrzebna wrażliwość*, Kraków: IDMiKS UJ.
- Sztompka P. (1999), *Merton, Robert King*, [w:] H. Domański, Z. Bokszański (red.), *Encyklopedia socjologii*, t. 3, Warszawa: Oficyna Naukowa, s. 199–203.
- Szymborska W. (1996), *Poeta i świat – odczyt noblowski 1996 rok*, <https://www.nobelprize.org/prizes/literature/1996/szymborska/25586-wislaw-a-szymborska-odczyt-noblowski-1996/> [odczyt: 22.03.2020].
- Tischner J. (1990), *Filozofia dramatu*, Paris: Edition du Dialogue.
- Waligóra A. (2011), *Mistrz i nauczyciel – zaniedbany archetyp*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia ad Didacticam Litterarum Polonarum et Linguae Polonae Pertinentia III”, s. 7–19.
- Waters L. (2009), *Zmierzch wiedzy. Przemiany uniwersytetu a rynek publikacji naukowych*, tłum. T. Bilczewski, Kraków: Wydawnictwo Homini.
- Wielecki K. (2003), *Podmiotowość w dobie kryzysu. Między indywidualizmem a kolektywizmem*, Warszawa: Centrum Europejskie Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wilkinson R., Pickett K. (2019), *The Inner Level: How More Equal Societies Reduce Stress, Restore Sanity and Improve Everyone's Wellbeing*, London: Penguin Press.
- Woleński J. (1991), *Aksjologia i metodologia*, [w:] J. Goćkowski, K. Pigoń (red.), *Etyka zawodowa ludzi nauki*, Wrocław–Warszawa–Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, s. 73–78.
- Zawadzki M. (2017), *Między neoliberalizmem a feudalizmem. Godność młodych naukowców w kontekście transformacji polskiego uniwersytetu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1, s. 133–154.
- Zgorzelski C. (1983), *Mistrzowie i ich dzieła*, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Znaniecki F. (1984), *Społeczne role uczonych*, Warszawa: PWN.

Marcin Laberschek  <https://orcid.org/0000-0002-1081-5073>

Uniwersytet Jagielloński
marcin.laberschek@uj.edu.pl

Otrzymano/Received: 17.09.2020

Zaakceptowano/Accepted: 15.11.2020

Opublikowano/Published: 11.12.2020

W cieniu fabryki. Wizja katastrofy Zakładów Azotowych w Mościcach w pomniku Wilhelma Sasnała

Abstract

In the Shadow of the Factory. A Vision of the Nitrogen Plant Disaster in Mościce at the Monument of Wilhelm Sasnal

The article concerns the shadow phenomenon understood as the state of anxiety of people who create the social environment of an organization. This phenomenon was discussed on the example of Zakłady Azotowe in Mościce and the Wilhelm Sasnal monument, using research material from in-depth interviews with the creator of the monument and with Dawid Radziszewski, artistic curator. Information from existing sources and the results of the visual analysis of the monument were also used. The result of the analysis is that: (1) shadow is a kind of social fear of threats from the organization (e.g., failures); (2) its source is the organization itself; (3) shadow is rooted in the past (4) and projected for the future; (5) shadow organizes social life in the environment of the organization and manifests itself in stories, myths and art.

Keywords: organizational shadow, monuments of the organization, art and management, collective representations

Słowa kluczowe: cień organizacyjny, pomniki organizacji, sztuka i zarządzanie, wyobrażenia zbiorowe

Cień jako zbiorowe wyobrażenie lęku

Określenie „w cieniu wulkanu” występuje w analogicznej postaci w wielu językach, we francuskim: *à l'ombre du volcan*, angielskim: *in the shadow on a volcano*, we włoskim: *all'ombra del vulcano*, w niemieckim: *Im Schatten des Vulkans* czy choćby w węgierskim: *a vulkán árnyékában*, i oznacza dokładnie to samo. To tym bardziej ciekawe, że jest to określenie metaforyczne. W każdym przypadku chodzi o swego rodzaju siłę o negatywnym zabarwieniu, mającą swoje źródło w wulkanie, a oddziałującą na jego otoczenie, również społeczne. W społecznym znaczeniu tak rozumiany cień jest więc pewnym stanem zagrożenia, odczuciem lęku towarzyszącym tym osobom, które pozostają w relacji z czynnym wulkanem. Można tutaj podać przykład położonego nad Zatoką Neapolitańską Wezuwiusza. Ten aktywny wulkan budzi strach wśród lokalnej społeczności, ponieważ w każdym momencie może dojść do podobnej erupcji, jaka miała miejsce w 79 roku, kiedy warstwa materiału piroklastycznego i pumeksu zniszczyła miasta Herkulanum, Stabie i Pompeje.

Tego rodzaju cień ma niebagatelne znaczenie, gdyż porządkuje życie ludzi, którzy poddani są jego wpływowi, zarówno w życiu codziennym, jak i w sferze wyobraźni. Wulkan i wszystko, co z nim związane, staje się symbolicznym motywem tradycyjnych i współczesnych rytuałów, opowieści, mitów, a także pieśni, tańca, sztuki i wielu innych aspektów ludzkiej aktywności. Przykłady pochodzą z całego świata. Według greckiej mitologii z włoskim wulkanem Etna związana jest postać Hefajstosa, boga kowali, złotników i ognia. To właśnie we wnętrzu Etny znajdowała się kuźnia Hefajstosa. Wydobywający się z krateru dym był dla okolicznych mieszkańców znakiem, że boski kowal rozpoczął swą pracę. Z kolei na Hawajach znajduje się wulkan Kilauea, który zgodnie z lokalną tradycją zamieszkuje bogini Pele. Erupcje wulkanu są przejawami gniewu Pele. Przypisywanie boskiego znaczenia wulkanom nie było przypadkowe, najprawdopodobniej wiązało się z respektem, z jakim do wulkanów podchodziły społeczności zamieszkujące w ich pobliżu. Nierzadko więc w różnych częściach świata odbywały się rytuały składania wulkanicznym bogom darów i ofiar. Działo się tak choćby na terenie dzisiejszego Peru, gdzie Inkowie składali bogom ofiary w postaci dzieci, które umieszczano w kraterze wulkanu Misti. Natomiast w Indonezji do dzisiaj odbywa się ceremonia Kasada polegająca na oddaniu czci bogom poprzez wrzucanie do krateru wulkanu Bromo żywności i kwiatów.

Wszystkie przytoczone przykłady świadczą o sile oddziaływania wulkanów na ludzi. To ta właśnie siła jest cieniem. Jednakże nie o cieniu wulkanu traktuje niniejszy artykuł, a o cieniu fabryki. Metafora wulkanu ma przede wszystkim dać czytelnikowi właściwe wyobrażenie tego, o jaki rodzaj cienia chodzi w odniesieniu do siły, z którą zmagali się w przeszłości i wciąż zmagają mieszkańcy tarnowskiej dzielnicy Mościce, poddawani permanentnemu oddziaływaniu tamtejszych Zakładów Azotowych. Paralela ta ma także dać wyobrażenie, w jaki sposób cień fabryki organizuje społeczne życie jej otoczenia.

Zastanawiające jest, że to, wydawałoby się dość powszechne, ujęcie cienia nie ma swojej reprezentacji w *Słowniku języka polskiego PWN* (Drabik i in. 2007). Pośród sześciu zawartych tam definicji (Drabik i in. 2007, s. 100) nie ma takiej, która odpowiadałaby nakreślonemu tutaj znaczeniu. Inaczej wygląda sytuacja w *Słowniku symboli Władysława Kopalińskiego* (2001). Z wielu podanych w nim propozycji rozumienia tego terminu na jedną trzeba zwrócić uwagę: chodzi o cień odnoszący się do sytuacji ludzi „żyjących w cieniu” (Kopaliński 2001, s. 43). W celu zobrazowania tego znaczenia Kopaliński przywołuje powieść Emila Rosenowa z 1899 roku *Die im Schatten Leben (Żyjący w cieniu)*, będącą studium robotniczego ubóstwa, opowieścią o życiu górniczej rodziny, której codzienność jest całkowicie zdeterminowana przez położoną pod Dortmundem kopalnię, choćby przez panujące w niej warunki pracy i industrialną, niepokojącą atmosferę. W tym miejscu warto podkreślić podobieństwo owej sytuacji do cienia wulkanicznego. Kopalnia jak wulkan jest źródłem cienia (lęku), który w jednym i drugim przypadku organizuje życie ludzi znajdujących się w otoczeniu tego źródła. Mając oczywiście na uwadze fikcyjność sytuacji przedstawionej przez Rosenowa, należy stwierdzić, że jest ona jednak analogiczna do omawianego w artykule przypadku Zakładów Azotowych. W jednym i drugim przypadku chodzi bowiem o cień wywoływany czy wręcz rzucający przez przedsiębiorstwo.

Wypada teraz zadać pytanie o status ontologiczny tak rozumianego cienia. Owszem, pojawiły się już takie określenia, jak: „siła o negatywnym zabarwieniu”, „stan zagrożenia”, „odczucie lęku”, jednak póki co trudno jednoznacznie ująć, jaka jest istota, natura cienia, a mówiąc wprost, czym on właściwie jest. Przydatna będzie tutaj kategoria „zbiorowego wyobrażenia” wprowadzona przez Émile’a Durkheima. Otóż Durkheim twierdził, że to charakterystyczny i wspólny dla przedstawicieli danej grupy społecznej sposób myślenia. Uważał też, że „życie społeczne składa się w całości z wyobrażeń” (Durkheim 1901/2000, s. 5), które odnoszą się do sposobu, „w jaki społeczeństwo, ów byt specyficzny, przetwarza myślowo to, co należy do jego własnego doświadczenia” (Durkheim 1912/2010, s. 373). Wyobrażenia zbiorowe są więc swego rodzaju ramami odniesienia nakładanymi przez społeczeństwo na rzeczywistość, które w pewnym sensie zakrzywiają tę rzeczywistość. Omawiany tutaj cień należy traktować jako szczególną kategorię wyobrażenia zbiorowego, szczególną, bo, jak wspomniano, o negatywnym zabarwieniu. Warto przy tym podkreślić, że postać cienia nie jest formowana li tylko w przestrzeni społecznej, w relacjach międzysobowych. Żadna bowiem społeczność nie jest odizolowana od warunków środowiska fizyczno-przyrodniczego; nie można przecież pominąć wpływu obiektów (choćby wspomnianych wulkanów lub fabryk) i zjawisk natury fizycznej (np. dźwięków, warunków atmosferycznych) na kształtowanie się cienia, jak i szerzej, wyobrażeń zbiorowych. Należy więc podkreślić, że cień będący wyobrażeniem zbiorowym mieszkańców Mościc był i jest formowany w ramach interakcji społecznych, ale też na styku społeczności i materialnie pojmowanej fabryki. Tych

dwóch perspektyw nie można traktować rozdzielnie. Poza tym cień ten, rozumiany jako zbiorowe wyobrażenie niepokoju, lęku, w taki właśnie „lękowy” sposób wpływał i wpływa na postrzeganie oraz interpretację rzeczywistości, jakiej doświadczają mieszkańcy Mościc. Przejawia się to w powstawaniu szczególnego rodzaju domysłów, tajemnic, opowieści, mitów, ale też w symptomatycznej twórczości Wilhelma Sasnala – mościczana i jednego z najbardziej rozpoznawalnych polskich artystów sztuk wizualnych. Te wszystkie elementy zostaną zgłębiane w kolejnych odsłonach pracy.

Lokalizacja cienia

Niniejszą pracę napisano w optyce nauk o organizacji i zarządzaniu. Wynika to z dwóch powodów. Pierwszym są zainteresowania naukowe autora, drugim – przedmiot badań. Jak sygnalizowano, opracowanie to poświęcono cieniowi rzucanemu przez Zakłady Azotowe w Mościcach na otoczenie społeczne, który to cień, jako szczególnego rodzaju zbiorowe wyobrażenie, wpływa na zachowania tego otoczenia. Zakłady Azotowe to przedsiębiorstwo, czyli organizacja gospodarcza, a to właśnie problematyką organizacji zajmują się nauki o zarządzaniu. Co prawda interesujące zjawisko cienia nie dotyczy samej organizacji, a środowiska, w którym działa, wiele jednak badań z zakresu zarządzania nakierowanych jest właśnie na jej otoczenie. Mowa choćby o analizie mikro- i makrootoczenia prowadzonej w celu określenia potencjalnych szans i zagrożeń dla organizacji (Gierszewska, Romanowska 2003) czy też o wszelkiego rodzaju badaniach marketingowych, w których ostatecznie chodzi o to, by „zdobyć przewagę rynkową” (Maison 2010, s. 11). Różnica jest jednak taka, że podejścia te mają naturę postekonomiczną, a ich dążeniem jest poprawienie kondycji organizacji, zwiększenie jej efektywności przy wykorzystaniu obiektywnych danych. Tymczasem cień, którego przejawów również należy poszukiwać w otoczeniu, jest kategorią niematerialną. Otoczenie organizacji to bowiem nie tylko konkretne miejsce, ludzie i mierzalne zjawiska, ale także sfera wyobrażeń, którą spowita jest organizacja. Nie jest to zatem klasyczna i modernistyczna perspektywa pojmowania organizacji i jej otoczenia, ale interpretatywno-symboliczna (Hatch 2002; Sułkowski 2007), w przypadku której interesujące są znaczenia tego, co ludzie robią, a nie modelowe, mierzalne zasady. To właśnie w tej niematerialnej sferze znaczeń i wyobrażeń zakorzeniony jest cień organizacyjny. Dlatego też jego eksploracja wymaga zupełnie innego podejścia: badań humanistycznych z zakresu antropologii i estetyki. Badania tego typu nie mają wymiaru aplikacyjnego, a poznawczy – w przypadku cienia chodzi o pozyskanie wiedzy z zakresu permanentnego i przenikliwego oddziaływania organizacji na ludzką wyobraźnię, odciskanego przez nią piętna. Oczywiście wiedza ta może mieć wartość pragmatyczną dla samej organizacji, może przecież być katalizatorem zmian w strategii jej rozwoju, jednakże kwestia ta nie będzie tutaj zgłębianą.

W naukach o zarządzaniu istnieje wiele perspektyw, gdy chodzi o problematykę cienia. Najbardziej rozpowszechnioną jest koncepcja cienia organizacyjnego zaadaptowana z psychoanalizy, oparta na idei jungowskiego archetypu cienia (Bowles 1991; Carr 2002). Podobnie jak w przypadku człowieka, tego rodzaju cień jest wstydlivym i ukrywanym (tłumionym) obszarem funkcjonowania organizacji (Kostera 2010), który jest przesłonięty innym, przeciwnym, pozytywnym obliczem organizacji, choćby odpowiednio wykreowanym wizerunkiem. Bywa jednak, że cień wychodzi z ukrycia i najczęściej dzieje się to w sposób niekontrolowany przez organizację (Bowles 1991). Są też dwa odmienne podejścia do cienia w organizacji, oba odnoszą się do koncepcji „zarządzania w cieniu” (*shadow management*). Pierwsze dotyczy sytuacji, gdy organizacja nie jest zarządzana przez osoby piastujące kierownicze stanowiska, a *de facto* przez niefunkcyjnych członków organizacji. Mechanizm ten jest ukryty i odbywa się niejako w tle tego, co oficjalne (Burduś 2011). Drugie podejście również związane jest z praktyką zarządzania: z takimi działaniami menadżerów, które pozostają w niezgodzie z przepisami prawa i regulaminami, mając przy tym charakter niejawnym, zakulisowym (Sörensen, Olsson 2020).

Warto zauważyć, że wszystkie powyższe ujęcia cienia odnoszą się do wewnętrznych aspektów życia organizacji, dotyczą jej samej. Brakuje natomiast takich, które lokowałyby to zjawisko poza organizacją, w jej otoczeniu, a którego źródłem jest organizacja. Tutaj natomiast przyjęto taką właśnie optykę. Zanim zostanie podjęta próba omówienia tak rozumianego cienia na podstawie, jak już kilkakrotnie zaznaczono, konkretnego przypadku Zakładów Azotowych w Mościcach, należy niektóre kwestie wyjaśnić. Podział na cień zlokalizowany wewnątrz organizacji i poza nią może wydawać się wątpliwy. Ta wątpliwość może wynikać z przyjętego w pracy paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, u podstaw którego leży koncepcja konstruktywizmu społecznego (Burrell, Morgan 1979). Zgodnie z tą perspektywą poznawczą rzeczywistość nie ma obiektywnego charakteru, a intersubiektywny, to znaczy, że wszelka wiedza człowieka jest tworzona, negocjowana w relacjach między ludźmi i jako swego rodzaju konstrukt zapamiętywana jest przez każdego człowieka. Te wewnętrzne (subiektywne) konstrukty służą ludziom do interpretacji rzeczywistości, której doświadczają. Cień, tutaj potraktowany jak „wyobrażenie zbiorowe lęku”, jest również takim konstruktem. Powstaje choćby poprzez wzajemne przekazywanie sobie opowieści o zagrożeniach, konstruowany jest w sieciach relacji stworzonych przez ludzi i obiekty materialne, które budzą lęk (np. wulkany czy fabryki). Z tego punktu widzenia być może trudno wyobrazić sobie to, by cień mógł być zlokalizowany „poza” organizacją, gdzieś „na zewnątrz”, skoro zgodnie z ontologią konstruktywistyczną zarówno cień, jak i organizacja są bytami subiektywnymi, oba należą więc do „świata wewnętrznego” ludzi. Żeby być „poza” organizacją, cień musiałby przestać być wyobrażeniem (konstruktem), musiałby zmaterializować się, co wydaje się dość dziwne. Trzeba jednak podkreślić, że w niniejszym opracowaniu nie chodzi o fizyczne umieszczenie cienia poza człowiekiem ani, bynajmniej, o jego

materializowanie, chodzi natomiast o umieszczenie go w subiektywnym konstrukcie, który nosi nazwę „otoczenia organizacji”, a nie w konstrukcie „organizacji”. Przyjmując takie założenie, można więc powiedzieć, że cień znajduje się poza organizacją, gdyż otoczenie organizacji jest subiektywnym tworem tego, co znajduje się poza nią. Jest to swego rodzaju figura teoretyczna i taki właśnie punkt widzenia przyjmuje autor niniejszego opracowania.

Nie jest zresztą to nic nowatorskiego. Badacze tworzą teoretyczne ujęcia organizacji, oddzielając ją od otoczenia, w którym działa. Robi się to na różne sposoby, wystarczy jednak dokonać prostej operacji podziału ludzi, którzy odgrywają określone role: ci, których nazywa się pracownikami, tworzą przecież organizację, natomiast klienci jej otoczenie. Oczywiście w niniejszej pracy przyjmuje się, że otoczenia nie tworzą klienci, a mieszkańcy Mościc i jednocześnie sąsiedzi Zakładów Azotowych. Przy okazji warto podkreślić, że nie tylko badacze tworzą tego rodzaju konstrukty teoretyczne. Również same organizacje to robią, i również może to dotyczyć ich własnego otoczenia; takie konstrukty powstają, gdy na przykład tworzą segmentację swoich klientów, kreślą i realizują plany współpracy z dostawcami czy opracowują kanały dystrybucji. To rodzaj tworzenia sensu (Weick 2016) lub porządkowania rzeczywistości (Garfinkel 2007) – w tym przypadku środowiska, w którym organizacja działa. Podsumowując powyższe: autor opracowania stworzył teoretyczną figurę otoczenia organizacji (złożoną z rzeczywistych mieszkańców Mościc), w obrębie którego (a nie samej organizacji) podjął się eksploracji i zrozumienia zjawiska cienia.

Przyjętą tutaj koncepcję cienia, który istnieje poza organizacją, a nie „wewnątrz”, można dodatkowo uzasadnić w inny sposób. Warto zwrócić uwagę, że przeniesienie jungowskiej koncepcji cienia na grunt nauk o zarządzaniu i organizacji stało się możliwe dzięki potraktowaniu organizacji jak osoby. Tak pojmowaną organizację nazywa się często „superosobą” (Kostera 2010; Kostera, Śliwa 2012). Analogicznie więc jak w przypadku ludzi, cień organizacji (superosoby) jest jej ciemną, wstydliwą stroną, która jest skrywana przed otoczeniem i spychana do jej nieświadomości. Owszem, od czasu do czasu dochodzi do niekontrolowanego ujawniania się cienia i wówczas negatywne cechy organizacji wychodzą na jaw. Do tych negatywnych cech nie ma jednak dostępu, ponieważ, dokładnie jak w przypadku konkretnego człowieka, są one elementem wewnętrznego świata superosoby. Pozostają zamknięte dla osób z zewnątrz. Można jedynie doświadczać negatywnych skutków cienia, i to zazwyczaj w niespodziewanych momentach i sytuacjach. Warto zwrócić uwagę, że figura superosoby pozwala dokonać podziału na świat wewnętrzny i zewnętrzny. Ten pierwszy jest wnętrzem superosoby, można powiedzieć – jej osobowością (gdzie odkłada się jungowski cień), ten drugi jest natomiast jej otoczeniem, przestrzenią, w której działa, ludźmi, którymi się otacza. To rozróżnienie jest ważne, gdyż przedmiotem niniejszej pracy nie jest cień superosoby, a cień osób z jej otoczenia, osób, z którymi wchodzi w relacje. Nie chodzi tutaj zatem o cień organizacji, a o cień środowiska społecznego, w którym organizacja funkcjonuje. Co więcej, o cień wywołany

przez negatywne działanie tej organizacji. Zaprezentowany w tej pracy przykład Zakładów Azotowych w Mościcach i okolicznych mieszkańców jest ilustracją tego teoretycznego ujęcia cienia.

Pomnik Wilhelma Sasnała i cień Zakładów Azotowych w Mościcach

Autor niniejszej pracy od maja 2018 roku prowadzi badania dotyczące pomników związanych ze szczególnego rodzaju organizacjami, jakimi są przedsiębiorstwa. W tym czasie stworzył bazę ponad 300 znajdujących się na terenie Polski takich właśnie obiektów. Istnieją pomniki, które stawiane są z inicjatywy samych przedsiębiorstw, i wówczas zazwyczaj pełnią one określoną funkcję, na przykład tożsamościową (choćby pomniki ojców założycieli, symboli organizacji), pamiątkową (monumenty starych maszyn), estetyczną (pomniki abstrakcyjne) czy też reklamową i wizerunkową (Laberschek 2019a; Laberschek 2019b; Laberschek 2021). Z drugiej strony są też pomniki, których inicjatywę stworzenia podejmują osoby bądź grupy osób z otoczenia organizacji. Tych monumentów nie należy postrzegać jako „narzędzia”, dzięki którym organizacje mogą, często w sposób symboliczny, realizować swoje cele. Jest to natomiast fizyczny ślad oddziaływania organizacji na otoczenie, jej wpływu na nie. „Czytając” pomnik, można dojść do wniosku, jaki rodzaj oddziaływania miał miejsce. Samo zresztą postawienie pomnika jest informacją, że potencjał tej siły jest względnie istotny. Pomników nie stawia się bowiem przypadkowo.

Jednym z obiektów należącym do tej drugiej kategorii jest zlokalizowany w Mościcach (dzielnicy Tarnowa) pomnik autorstwa wspomnianego wcześniej artysty, Wilhelma Sasnała, który, mieszkając w pobliżu Zakładów Azotowych, dojrzał w specyficznym fabrycznym mikroklimacie. Pomnik stworzony z 14 betonowych rur kanalizacyjnych, pokrytych smołą i ustawionych w formie piramidy, odsłonięto 29 sierpnia 2010 roku nieopodal dworca kolejowego Tarnów-Mościce. Wydarzenie to i sam obiekt (widoczne na fotografii 1) były częścią większego projektu, organizowanej przez Biuro Wystaw Artystycznych w Tarnowie wystawy *Tarnów. 1000 lat nowoczesności*, której kuratorem był Dawid Radziszewski. Akcent tego przedsięwzięcia został położony na modernistyczną historię Tarnowa, a zwłaszcza Mościc.

Wspomniano o stworzonym przez autora tego opracowania katalogu (bazie) pomników polskich przedsiębiorstw. By można było zakwalifikować konkretny obiekt do bazy, musiał przejść odpowiednią procedurę potwierdzającą jego związek z określonym przedsiębiorstwem. Brano pod tutaj uwagę trzy elementy: formę pomnika (zwłaszcza to, co przedstawiał), jego usytuowanie (które nie zawsze miało jednak znaczenie) oraz informacje na jego temat. Decydujące znaczenie miał najczęściej ten ostatni aspekt, ale nie tylko w odniesieniu do tego, czy związek występuje, ale zwłaszcza, jaki ten związek jest, to znaczy, do jakich okoliczności się odwołuje, co go tworzy. Podobną procedurę poszukiwania związku z Zakładami Azotowymi



Fotografia 1. Odświeżenie pomnika Wilhelma Sasnała w Mościcach, 29.08.2010

Autor: Paweł Topolski.

Źródło: BWA Tarnów.

w Mościcach przeszedł pomnik Wilhelma Sasnała. Potwierdzenie tej relacji nie było skomplikowaną operacją. Natomiast informacja o tym, co łączy monument z przedsiębiorstwem, stała się punktem wyjścia do napisania niniejszego opracowania. Tę informację autor odnalazł w artykule Piotra Polichta *Artystyczny przewodnik po Tarnowie* w serwisie Culture.pl. Otóż według Polichta związek ten dotyczy cienia, a właściwie, jak się wyraził, „podwójnego cienia”, który „Zakłady Azotowe rzucały na Mościce” (Policht 2020). Co ciekawe, nie było to jedyne źródło, w którym pojawiło się określenie „cienia” w kontekście Zakładów Azotowych; odnaleziono je także w tytule artykułu *Arcydzieło w cieniu zakładów azotowych* (Arcydzieło 2008), który powstał jeszcze przed wzniesieniem pomnika, a także w słowach Dawida Radziszewskiego pochodzących z wywiadu przeprowadzonego na potrzeby tego tekstu. Radziszewski uważał, że mościczanie „żyli w cieniu” fabryki (Radziszewski 2020). Trzeba podkreślić, że tego rodzaju pojęcie cienia nie jest syntetyczną, wytworzoną przez badacza kategorią naukową, czyli, jak powiedziała by Bruno Latour, pojęciem ostensywnym (Latour 1986), ale powstałym naturalnie, „oddolnie” – określeniem performatywnym (Latour 1986). Ta „naturalność” i różne źródła identyfikacji cienia są dodatkowym argumentem za dopuszczeniem perspektywy o istnieniu w otoczeniu Zakładów Azotowych pewnej siły i zmuszają do zadania pytania o istotę tej siły.

Spoleczny i estetyczny wymiar badań nad cieniem Zakładów Azotowych

W kontekście tak rozumianego cienia fabryki zrodziło się pytanie badawcze: czym ten cień jest i na czym polega przejawiająca się w dziele Wilhelma Sasnała i wskazana przez Piotra Polichta jego „podwójność”? Ale też: w jaki sposób cień powstaje i co go utrzymuje w obiegu społecznym, jak wpływa na otoczenie Zakładów Azotowych, jak kształtuje wyobraźnię mieszkańców Mościc?

Pierwszy trop w kierunku uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania zawarty był w słowach Polichta, który we wspomnianym artykule przybliżył koncepcję cienia i odniósł się do społecznego kontekstu powstania monumentu:

Dorastający w latach 80. artysta w prostej formie zawarł esencję zimnowojennego strachu, który w przedwojennej przemysłowej dzielnicy krystalizował się niezwykle intensywnie. Zakłady Azotowe rzuciły na Mościce podwójny cień – z jednej strony czyhała obawa przed katastrofą na modłę czarnobylską, z drugiej wyobrażenie amerykańskich rakiet, wycelowanych rzekomo w fabrykę jako jeden z celów strategicznych (Policht 2020).

Według Piotra Polichta wyrażony w dziele Sasnała cień jest rodzajem stanu lękowego („strachem”, „obawą”) przed katastrofą, jaka mogła stać się udziałem Zakładów Azotowych w okresie Polski Ludowej. Wyraźnie rysuje się tutaj analogia z omawianą wcześniej koncepcją cienia wulkanu, czyli życia w permanentnym lęku przed kataklizmem. Z drugiej strony Policht, odnosząc się do rzekomego ataku rakietowego, używa pojęcia „wyobrażenia”. Nie chodzi tutaj jednak o wyobrażenie jednostkowe, a dotyczące „przemysłowej dzielnicy”, którą należy oczywiście rozumieć w sensie społecznym. To właśnie ten punkt widzenia pozwolił autorowi pracy wysnuć przypuszczenie, że może chodzić tutaj o rodzaj durkheimowskiego „wyobrażenia zbiorowego”, ale pod szczególną jego postacią, postrzeganą jako społeczny stan zagrożenia, czyli cień. To właśnie na fundamencie koncepcji Durkheima zaprojektowano odpowiednie badania, których celem było zgłębienie istoty tak rozumianego cienia mościckiej fabryki.

W badaniach nad cieniem, w poszukiwaniach wątków bezpośrednio i pośrednio z nim związanych, wykorzystano trzy metody: wywiadu pogłębionego, analizy źródeł zastanych oraz analizy wizualnej. Przeprowadzono dwa wywiady: w formie bezpośredniego spotkania z autorem pomnika, Wilhelmem Sasnałem, oraz telefoniczny (dodatkowy, uzupełniający) z kuratorem wspomnianej wcześniej wystawy *Tarnów. 1000 lat nowoczesności*, Dawidem Radziszewskim. Oba wywiady przybrały formę swobodnej, choć w zakresie problemu badawczego, kierowanej rozmowy (Czarniawska 2002; Kostera 2003). Sposób prowadzenia wywiadów oparty był na perspektywie emocjonalizmu, która „[p]omaga zrozumieć doświadczenia ludzi, ale za cenę uprzywilejowania kategorii potocznych (»emocji«)” (Silverman 2012, s. 66).

Durkheim opowiadał się za badaniem obiektywnie istniejących i tworzonych pomiędzy pokoleniami faktów społecznych, dlatego też był przeciwnikiem eksploatacji indywidualnej perspektywy ludzi. To, co indywidualne, nie było według niego tym samym, co zbiorowe. Jednakże prowadzony z Sasnałem wywiad o charakterze biograficzno-narracyjnym (Biały 2015) był nakierowany przede wszystkim na pozyskanie takich wspomnień, w których aspekt społeczny miał szczególne znaczenie. Wspomnień, które wynikały z jego relacji z innymi mieszkańcami Mościc, kolegami i rodziną, zarówno w sensie horyzontalnym (w obrębie tego samego pokolenia), jak i wertykalnym (międzypokoleniowo). Z jednej więc strony artysta twierdził, że wiedza, którą posiada, miała powszechny charakter i propagowana była przez rówieśników – pochodziła „od kolegów” (Sasnał 2020), z drugiej powoływał się na opowieści, których źródłem były jego babcia i mama (Sasnał 2020). Wszystkie te opowieści formowały zatem zbiorową świadomość, a nie tylko świadomość samego Sasnała.

Podczas wywiadów z rozmówcami koncentrowano się przede wszystkim na tym, by pozyskać historie, unikano natomiast dokonywania przez rozmówców ocen i uogólniania. Jest to zgodne z postulatami badaczki o nastawieniu antropologicznym (Czarniawska 2002; Kostera 2003). Zwracano uwagę na historie odnoszące się nie tylko do relacji pomiędzy ludźmi, istotne były też wspomnienia dotyczące interakcji ludzi z fabryką, jej fizycznego oddziaływania na otoczenie. Ważne były też opowieści o pomniku Wilhelma Sasnała.

Pozyskany z wywiadów materiał badawczy poddano interpretacji. W jej ramach identyfikowano i poddawano analizie wątki o charakterze antropologicznym i estetycznym. Stały się one punktem wyjścia do napisania empirycznej części pracy. Poszukiwane w materiale kategorie antropologiczne dotyczyły wskazanych przez Monikę Kosterę symboli, rytuałów, ceremonii, mitów i instytucji (Kostera 2003). Symbole to „te przedmioty, które nabierają znaczenia” i są „częściami kodu kultury” (Kostera 2003, s. 168). W materiale wyszukano wiele symboli. Pojawiły się choćby: symboliczne „szczekaczki” (megafony uliczne), symbolem jest sam pomnik i umieszczona na nim data „28.03.1983” oraz syrena jako symboliczny sygnał. Choć nie zidentyfikowano rytuałów i ceremonii, to niektóre zachowania mościczan można uznać za instytucje, czyli zmechanizowane i utrwalone praktyki ludzkie. Był to na przykład zmianowy system pracy wyznaczany przez wspomnianą syrenę. Wiele natomiast pojawiło się mitycznych opowieści, by wspomnieć te o katastrofie zakładów, które stanowią fundament niniejszej pracy.

W materiale badawczym poszukiwano też wątków estetycznych. Chodziło o działania artystyczne Wilhelma Sasnała, na które wpływ miały Zakłady Azotowe. Mowa tutaj nie tylko o pomniku, ale także o projekcie polegającym na puszczaniu muzyki przez szczekaczki.

W ramach badań zebrano i przeanalizowano również źródła zastane, zwłaszcza artykuły zamieszczone w internecie. Nie stosowano doboru ilościowego, a celowy – problem badawczy wyznaczał przydatność tekstów. Zebrano więc artykuły



Fotografia 2. Pomnik Wilhelma Sasnała w Mościcach, lipiec 2020 r.

Źródło: archiwum autora.

o pomniku Wilhelma Sasnała i innych jego dziełach inspirowanych Zakładami Azotowymi, jak również teksty o samym przedsiębiorstwie, zwłaszcza w kontekście jego wpływu na otoczenie społeczne, w tym na temat rzekomych i rzeczywistych awarii. Cennym źródłem wiedzy była też książka *Tarnów. 1000 lat nowoczesności. Przewodnik* (Łączyńska-Widz, Radziszewski 2010). W źródłach zastanych również poszukiwano antropologicznych (kulturowych) i estetycznych wątków.

Dodatkową metodą wykorzystaną w opracowaniu była analiza wizualna, której wdrożenie wymaga od badacza potraktowania pomnika jako nośnika znaczeń (Mytych 2018). W przypadku mościckiego pomnika nie było to jednak takie proste, ponieważ nie ma on figuratywnej formy, a metaforyczną (co widać na fotografii 2). Z tego powodu obiekt bywa również nazywany rzeźbą, instalacją lub konstrukcją. Można jednak zidentyfikować symboliczne elementy, które wiążą postać monumentu z cieniem Zakładów Azotowych. Tego typu analiza przypomina antropologiczne interpretacje pieśni, opowieści czy malowideł powstałych wśród społeczności zamieszkujących wulkaniczne tereny, w których to dziełach w sposób symboliczny ukazana jest relacja człowiek–niebezpieczna natura. Dzieła te uzasadniają i wyznaczają granice tego stosunku. Podobnie można traktować dzieło Sasnała. W antropologii do interpretacji elementów symbolicznych i poszukiwania znaczeń wykorzystuje się często „opis gęsty” (Geertz 2005). Clifford Geertz twierdził, że aby dokonać odpowiedniej

interpretacji tego, co interesuje badacza, trzeba pamiętać również o kontekście. Bez uwzględnienia kontekstu interpretacja może okazać się błędna. Analizę wizualną pomnika połączono więc z perspektywą „opisu gęstego”. Do właściwego zrozumienia tego, czym jest dzieło (pomnik) i co oznaczają jego poszczególne elementy, wzięto pod uwagę kontekst w postaci informacji pozyskanych z wywiadów z Sasnałem i Radziszewskim oraz ze zgromadzonych materiałów zastanych.

Podwójny cień Zakładów Azotowych

Środowisko społeczne mościczian jest na swój sposób wyjątkowe – przede wszystkim ze względu na nierozzerwalne połączenie z istniejącymi na tym terenie Zakładami Azotowymi, które są fundamentalną częścią jego tożsamości. Przedsiębiorstwo branży chemicznej powstało w 1930 roku na terenie kilku wsi położonych pod Tarnowem. Miejsce, w którym zlokalizowano fabrykę wraz z otaczającą ją aglomeracją mieszkalną, nazwano Mościcami; był to symboliczny gest w stronę ojca założyciela zakładów – Ignacego Mościckiego. Co ciekawe, a co świadczy o sile tożsamościowej nazwy Mościce, kiedy w czasach Peerelu zmieniono ją na Świerczków (tak nazywała się jedna z wsi, na której terenie zlokalizowano zakłady), niektórzy mieszkańcy nie odebrali entuzjastycznie tego pomysłu. Jak wspomina Sasnał: „Moją babcię bardzo denerwowała nazwa Świerczków, nigdy jej nie używała. Ja [też – przyp. autora] czuję się mościczanie” (*Czuję* 2010, s. 194). Co prawda słowa twórcy nie odnoszą się do społecznej perspektywy, wydaje się jednak, że postawy babci, jak i jego samego nie powinno się postrzegać jako odosobnionych.

Od początku przedsiębiorstwo miało strategiczne znaczenie dla polskiej gospodarki. Już w czasach Polski Ludowej pracowało w nim kilkanaście tysięcy osób, obecnie natomiast (2020 rok) wraz z innymi zakładami wchodzi w skład Grupy Azoty S.A., największego w Polsce koncernu chemicznego. Tak duże przedsięwzięcie nie pozostawało więc bez wpływu na lokalne otoczenie. Fabryka organizowała życie społeczne, zarówno w sensie pragmatycznym, nadając rytm życiu mościczian, jak i kształtując sferę ich wyobrażeń, na co wpływ miała przede wszystkim niebezpieczna działalność chemiczna. To ona kładzie się cieniem na mieszkańcach Mościc, a cień, jako wewnętrzny niepokój przyjmujący różne postaci, staje się z kolei swego rodzaju podglebieniem powstawania rozmaitych domysłów, opowieści, często o mitycznym znaczeniu. Dwie z tych opowieści, traktujące o katastrofie fabryki, jak zasygnalizowano już wcześniej, stały się inspiracją dla Wilhelma Sasnała do stworzenia pomnika, co zresztą potwierdził sam autor.

Pierwsza z nich oparta była na cieniu obawy przed wyciekiem bliżej nieokreślonej substancji chemicznej i mówiła o tym, co robić, gdy do takiej sytuacji dojdzie:

Wiązało się to przede wszystkim z bliskością Zakładów, stąd historia o tym, że jeżeli będzie awaria w fabryce i ulotnią się jakieś chemikalia, to trzeba zasłaniać okna mokrymi kocami (Czuję 2010, s. 206).

W tym dość syntetycznym opisie widać dwa aspekty związane z cieniem. Po pierwsze, jak tworzy się cień – obawę (cień) przed awarią i skażeniem determinowało i potęgowało sąsiedztwo Zakładów Azotowych. Po drugie, jaki jest efekt oddziaływania cienia na otoczenie społeczne – chodzi o permanentną gotowość do działania wyrażoną słowami: „trzeba zasłaniać okna mokrymi kocami” (Czuję 2010). Interesujące jest to, że zaprezentowaną przez artystę opowieść można traktować jak mit, mity są bowiem swego rodzaju drogowskazem i tłumaczą, jak zachować się w sytuacjach niepewności (Campbell 2019), w tym przypadku awarii fabryki. Warto też podkreślić, że źródłem opowiedzianej przez Sasnała historii była jego babcia – ta okoliczność jest doskonałą ilustracją wertykalnego (międzypokoleniowego) tworzenia się zbiorowego wyobrażenia, przenoszenia cienia ku przyszłości.

Subtelne przejawy tej opowieści można też odnaleźć w samym pomniku, choć należy zaznaczyć, iż przedstawiony tutaj punkt widzenia trzeba postrzegać w sposób raczej metaforyczny. Gdy dokładnie przyjrzeć się monumentowi, widać, że każdy z jego kręgów pokryty jest smołą. Odnosi się to jednak wyłącznie do określonego, dolnego i wewnętrznego fragmentu każdej rury kanalizacyjnej (widać do na zbliżeniu pomnika na fotografii 3).



Fotografia 3. Widok na pokryte smołą kręgi pomnika Wilhelma Sasnała, lipiec 2020 r.
Źródło: archiwum autora.

Zdaniem twórcy pomnik należy traktować jako obiekt, który jest stworzony z elementów czegoś, co wcześniej istniało; jest to „taka pozostałość, taka »resztkówka«” (Sasnal 2020). Być może w wizji artystycznej Sasnala kręgi te tworzyły (zanim powstał pomnik) pewną hipotetyczną całość, były elementem czegoś większego. Co ciekawe, jeśli dokonać prostej operacji myślowej i połączyć wszystkie kręgi w jeden ciąg, to można wyobrazić sobie, że tak skonstruowanym rurociągiem, po jego dnie, w bliżej nieokreślonej przeszłości, płynęła czarna smolista ciecz, której zaschnięte „resztkówki” wyeksponowane są w elementach pomnika. W ten oto metaforyczny sposób pomnik może łączyć się z opowieścią o awarii fabryki, podczas której do kanalizacji Mościc wpłynęła jakaś toksyczna ciecz.

Drugą opowieścią przedstawioną przez Wilhelma Sasnala, która krążyła wśród mieszkańców Mościc i stała się punktem wyjścia do budowy monumentu, jest historia nuklearnego ataku ze strony Stanów Zjednoczonych na Zakłady Azotowe. Jak podkreśla twórca: „Mościce przez długie lata żyły w strachu przed katastrofą. Mówiło się, że jedna z amerykańskich rakiet jest wycelowana w zakłady” (Pawłowski 2010).

Mówiąc: „Mościce przez długie lata żyły w strachu”, Wilhelm Sasnal wypowiada się w liczbie mnogiej, w imieniu swoim i innych mieszkańców, co wskazuje, że lęk dotyczył określonej zbiorowości. Można jednak zadać pytanie, dlaczego akurat taki rodzaj katastrofy, dlaczego właśnie wizja ataku nuklearnego stała się elementem zbiorowego wyobrażenia mościczian. Warto też zapytać, jaki aspekt działalności fabryki można uznać za źródło cienia, czyli „strachu przed katastrofą” nuklearną (Pawłowski 2010). Otóż zdaniem Dawida Radziszewskiego chodziło o wytwarzane przez Zakłady Azotowe produkty, które prawdopodobnie mogły mieć znaczenie militarne i dlatego w sposób szczególny pobudzać lęk społeczny:

po wojnie zakłady się cały czas rozwijały. No i była taka plotka wśród mieszkańców, że amerykańskie rakiety są wycelowane w te zakłady, że jakby doszło do jakiegoś konfliktu nuklearnego, no to w te zakłady trafi amerykańska rakietka. To być może było prawdą, bo oni produkowali coś tam dla wojska, jakieś nitro. Była to tego rodzaju produkcja (Radziszewski 2020).

Co ciekawe, ta determinowana obawą społeczną i powstała na jej fundamencie opowieść czy „plotka”, jak ją nazwał Radziszewski (2020), również była utrwalana społecznie. W przypadku Sasnala utrwalanie to przyjmowało postać horyzontalną, ponieważ usłyszał opowieść w szkole od rówieśników, a nie od babci, jak w przypadku poprzedniej historii (Sasnal 2020). Interesujące jest, że opowieść ta, która powstała na fundamencie cienia (obawy ataku), sama, poprzez jej rozpowszechnianie, również wzmacniała ten cień (obawę). Jest to zjawisko sprzężenia zwrotnego dodatniego, zachodzące na styku tego, co zbiorowo wyobrażone (cień), z tym, co zbiorowo doświadczalne (opowieść).

Jednak najbardziej intrygującą, nie tylko zresztą z badawczego punktu widzenia, jest informacja, do której udało się dotrzeć autorowi artykułu. Otóż w 2015 roku



Fotografia 4. Data „28.03.1983” w jednym z kręgów pomnika Wilhelma Sasnała, lipiec 2020 r.
Źródło: archiwum autora.

amerykańskie wojsko odtajniło dokumenty, wśród których znalazło się *Studium Wymagań Broni Nuklearnej Strategicznego Dowództwa Lotniczego na rok 1959*. W nim pojawił się zapis o miejscach, które powinny być zneutralizowane przy użyciu broni atomowej w razie wybuchu III wojny światowej. Okazało się, że jednym z celów były Zakłady Azotowe w Mościcach (20 bomb 2015). Jest to bardzo interesująca informacja w kontekście krążącej w otoczeniu społecznej fabryki opowieści o ataku, a konkretnie jej źródła. Pojawia się tutaj dylemat, nie wiadomo bowiem, czy źródłem opowieści był cień fabryki, czy może doszło do przecieku z tajnych archiwów wojsk amerykańskich i w ten sposób opowieść trafiła do szerszego obiegu. A może należy brać pod uwagę i jedno, i drugie źródło? Rozstrzygnięcie tego problemu nie wydaje się możliwe.

W każdym razie opowieść o katastrofie nuklearnej była drugą inspiracją do stworzenia pomnika. Symbolicznym nawiązaniem do tej historii jest zamieszczona w jednym z betonowych kręgów monumentu data „28.03.1983” (co ilustruje fotografia 4).

Przy różnych okazjach Wilhelm Sasnał podkreślał, że data nie ma żadnego szczególnego znaczenia, że jest przypadkowa i że właśnie w tej przypadkowości można doszukiwać się sensu. Chodzi bowiem o katastrofę nuklearną, która nie miała miejsca, ale która mogła wydarzyć się kiedykolwiek. Wydaje się więc, że tego

rodzaju data wizję katastrofy pozostawia wciąż otwartą i tym samym nie odwołuje zimnowojennego stanu zagrożenia. Przeciwnie, cień może być wciąż obecny w otoczeniu społecznym Zakładów Azotowych w Mościcach, w tym również w świadomości samego artysty.

Katalizatory cienia Zakładów Azotowych

Cień to siła, która wpływa na życie ludzi. Opowieści o katastrofie Zakładów Azotowych oraz pomnik Wilhelma Sasnala są „namacalnymi” przejawami cienia rzucanego przez fabrykę w Mościcach. Kwestie przejawów cienia, zwłaszcza jego podwójnej postaci, już poruszono, natomiast w tym miejscu warto podjąć dyskusję na temat tego, w jaki sposób cień powstaje, jak jest wzbudzany w otoczeniu społecznym organizacji. Powyżej wspomniano o dwóch takich katalizatorach, przy czym oba były związane z charakterem produkcji w fabryce, po pierwsze, z jej toksycznością, po drugie, z wytwarzaniem produktów na potrzeby wojska. Podkreślono również, że pośrednim katalizatorem są również opowieści, które są wyrazem cienia, ale pozostając w obiegu społecznym, same ten cień odtwarzają. Istnieją jednak jeszcze inne elementy, które mogą inicjować powstawanie cienia, a o których warto wspomnieć. Są to rzeczywiste zdarzenia, a także zjawiska oraz miejsca i obiekty fizyczne.

Na tworzenie się zbiorowego niepokoju u mościczian wpływały autentyczne wypadki mające miejsce na terenie fabryki, do których, ze względu na charakter produkcji, dochodziło stosunkowo często. Informacje tego typu rozprzestrzeniały się w otoczeniu przedsiębiorstwa i zalegały w zbiorowej wyobraźni. Jedną z takich historii przedstawił Wilhelm Sasnal; z jej okolicznościami zaznajomiła go mama. Ona, cytując artystę:

pamięta z dzieciństwa jak była katastrofa na Zakładach Azotowych, to znaczy katastrofa... wiem, że były ofiary śmiertelne. [To było – przyp. autora] rzeczywiste zdarzenie. To musiały być pewnie lata 50., 60., to było jej dzieciństwo i to była taka historia (Sasnal 2020).

Inną historię, również o sporym ładunku emocjonalnym, która zakodowała się w pamięci, zaprezentował Dawid Radziszewski:

tam raz po raz coś wybuchalo na tych zakładach, cały czas coś wybuchalo. Tam parę lat temu, zanim tę wystawę zrobiliśmy, to wywaliło im taki wielki zbiornik, i ten zbiornik znalazł się kilometr dalej. No bo to jest niebezpieczna produkcja, i ci mieszkańcy trochę żyli w cieniu tej fabryki, tej niebezpiecznej produkcji (Radziszewski 2020).

Radziszewski prawdopodobnie nie był świadkiem tego wydarzenia, natomiast całkiem możliwe, że dowiedział się o nim przez rozmowę z inną osobą lub przekaz

medialny. Podkreślił natomiast wagę wpływu tego typu sytuacji na środowisko społeczne, wskazując, że „mieszkańcy trochę żyli w cieniu tej fabryki, tej niebezpiecznej produkcji” (Radziszewski 2020). Cień ten zapewne często towarzyszy mościcianom, gdyż tego typu opowieści pojawiało i pojawia się wiele. O podobnych, mniej lub bardziej drastycznych zdarzeniach, można przeczytać w mediach; choćby o wybuchu z 2019 roku, jaki miał miejsce podczas przelewania łatwopalnych substancji:

W sobotę 1 czerwca około godziny 16.45 doszło do poważnego wypadku na terenie tarnowskich Zakładów Azotowych. W wyniku wybuchu ranny został jeden pracownik. Do szpitala został przetransportowany śmigłowcem Lotniczego Pogotowia Ratunkowego (Tarnów 2019).

Innym katalizatorem cienia są różnego rodzaju zjawiska natury fizycznej, których źródłem jest fabryka w Mościcach. Mowa tu o ogniu, dymie, oparach, które pojawiają się przy okazji wielu awarii, ale też o industrialnych odgłosach, które zdaniem Sasnala wyrażają „pracę fabryki” (Sasnal 2020). Opisowo to zresztą przedstawił:

mieszkałem tak blisko, że słyszałem w nocy zakłady non-stop, ja słyszałem pracę fabryki (...). To był taki „szuum”, szum, ale nie raz, to był taki permanentny szum, który dochodził z fabryki. A nieraz to było takie głośne, bardzo złowrogie, takie spuszczenie pary czy czegoś takiego, takie „szzzzzz...” I jeszcze to było takie dudniące, które dochodziło... I oni robili to w nocy. No i syrena, która wyła o 7, 15 i o 23 (...). Codziennie. Zmiany, koniec zmiany. Czyli właściwie mogłeś sobie regulować zegarek. To ciekawe, że ja nie pamiętam, nie przypominam sobie dzwónów kościelnych, natomiast pamiętam syrenę (Sasnal 2020).

Słowa artysty nie tylko świadczą o tym, że zakładowe dźwięki porządkują życie moścician („mogłeś sobie regulować zegarek”), ale są również przesłanką ku zrozumieniu wpływu fabryki na formowanie się cienia. Trzeba zauważyć, że te „dudniące”, „głośne” i „permanentne” odgłosy są według Sasnala jednocześnie „złowrogie”. Tymczasem „złowrogość” nie jest właściwością samych zjawisk dźwiękowych, jest natomiast wyobrażeniem, kategorią mentalną przypisywaną takim zjawiskom, co więcej, kategorią o negatywnym zabarwieniu, związaną z obawą. „Złowrogość”, czyli niepokój powodowany przemysłowymi odgłosami, nie wydaje się być czymś wyjątkowym, jednostkowym. Jest to raczej kategoria społeczna stanowiąca istotny element wyobrażenia zbiorowego mieszkańców Mościc. Podobne do powyższego świadectwa można bowiem odnaleźć w przekazach medialnych. W listopadzie 2016 roku mieszkańcy Mościc zwrócili uwagę na dochodzący z terenu fabryki szum. Wyjątkowa intensywność tego dźwięku i brak wiedzy na temat jego przyczyny spowodowały, że zaczęto snuć domysły co do skutków. Ilustracją tego jest wypowiedź jednego z mieszkańców: „Nikt nas nie informuje, co jest przyczyną tego hałasu, dlatego boimy się, czy do powietrza nie przedostają się jakieś niebezpieczne substancje” (Marcinek 2016).

Nie tylko więc sam hałas, ale też brak informacji na temat jego przyczyn stają się katalizatorem cienia, na co wskazują słowa: „boimy się”. Mało tego, cień ten, jak każde wyobrażenie zbiorowe, można powiedzieć, zakrzywia rzeczywistość. Powoduje pojawienie się domysłów, w tym przypadku związanych z wyciekami niebezpiecznych substancji; przypuszczenia te niekoniecznie mają związek z prawdą. Istnieje wiele interesujących wątków zakrzywiania rzeczywistości przez cień fabryki w Mościcach, niestety nie ma tutaj miejsca, by je odpowiednio zgłębić. Temat ten mógłby jednak stać się punktem wyjścia do kolejnych publikacji.

Trzecim wreszcie katalizatorem cienia, a właściwie kategorią katalizatorów, są związane z organizacją miejsca i obiekty fizyczne, których znaczenie w kontekście badań społecznych podkreślali Mildred Reed Hall oraz Edward Hall (1975/2001). W odniesieniu do Zakładów Azotowych należy zwrócić uwagę na dwa elementy: zadrzewione tereny oraz szczekaczki.

Szczekaczki, czyli megafony uliczne, porozstawiane są w wielu miejscach Mościc. Połączone są z siedzibą Zakładów Azotowych, skąd można nadawać ważne dla lokalnej społeczności komunikaty. Obecnie nie pełnią już swojej funkcji, jednakże, jak wskazuje Wilhelm Sasnal: „pierwotnie służyły do tego, aby w razie awarii ostrzegać mościczan” (Sasnal 2020). U mieszkańców Mościc, którzy jak Sasnal, wiedzą, jakie jest przeznaczenie tych obiektów, ich widok może przywoływać i jednocześnie utrwalać cień, wizję tego, że w każdym momencie szczekaczki mogą zostać ponownie uruchomione, by przesłać komunikat o zagrożeniu. To ten rodzaj obawy połączony z fascynacją był zapewne impulsem do wykorzystania przez Sasnala megafonów na potrzeby interwencji artystycznej, w ramach której przez tydzień, dwa razy w ciągu dnia, o godz. 11.00 i 15.00, puszczany był z głośników utwór muzyczny (Sasnal 2020).

Innym elementem, który może przywoływać widmo awarii, są, paradoksalnie, zielone, zadrzewione tereny Mościc. Chociaż Mościce były zaprojektowane zgodnie z ideą miasta-ogrodu (Bułdys 2010), to jednak, no co zwraca uwagę Dawid Radziszewski, miejsca zielone stworzono:

nie tylko dlatego, że taka była koncepcja modernistycznej czy późnomodernistycznej zabudowy i urbanistyki, tylko też dlatego, że te drzewa miały stanowić taki bufor. W razie gdyby coś tam się ulotniło, to one miały chronić mieszkańców. No i czasem coś się tam ulatnia. No może nie dotyczy to osiedla mieszkaniowego, ale czasem jakiś rolnik ma pole i czasami coś tam spadnie, jakaś chemia, i po prostu jest problem. A więc nie są takie niewinne te drzewa i bezinteresowne (Radziszewski 2020).

Podobnie więc jak w wypadku szczekaczek owe zadrzewione miejsca również mogą być katalizatorem obaw i w ten sposób kształtować wyobraźnię. Jednak z drugiej strony są naturalnym buforem, nie tylko w sensie fizycznym, który zabezpiecza przez rozprzestrzenieniem się toksycznych substancji, ale też w znaczeniu metafizycznym, przyroda bowiem przesłania cień, pozwala oswoić się ze

zbiorowym wyobrażeniem lęku. Również z tego punktu widzenia obecność terenów zielonych w miejscach zurbanizowanych i zindustrializowanych stanowi wartość samą w sobie.

Podsumowanie

W tekście naszkicowano obraz najważniejszych aspektów cienia, czyli odczucia lęku towarzyszącego mieszkańcom Mościc. Dominującym aspektem tego lęku jest wizja katastrofy fabryki, przyjmująca dwa oblicza (awarii zakładów i ataku nuklearnego). Wizja ta wyrażana jest w opowieściach, które, niczym podróżujące idee (Czarniawska 2010), przemieszczają się w obrębie otoczenia społecznego organizacji w sposób wertykalny (w czasie) i horyzontalny (w ramach grupy), co zapewnia im ciągłość trwania i odpowiedni zasięg. Opowieści są jednym z „widocznych” przejawów cienia i organizują życie społeczne, stając się choćby inspiracją dla artystów. W taki sposób powstał pomnik Wilhelma Sasnała „28.03.1983”. W opracowaniu zwrócono również uwagę na to, co inicjuje cień w otoczeniu społecznym organizacji. Wyróżniono kilka takich katalizatorów: rzeczywiste zdarzenia, zjawiska natury fizycznej oraz miejsca i obiekty. Warto jednak zaznaczyć, że artykuł odnosi się tylko do pewnej części problematyki cienia Zakładów Azotowych, skoncentrowano się bowiem na cieniu, który przejawiał się w twórczości Sasnała, a przede wszystkim w pomniku jego autorstwa. Pozakatastroficznych postaci stanów lękowych w otoczeniu mościckiej fabryki może być jednak więcej. Ich identyfikacja byłaby możliwa za sprawą wdrożenia odpowiednich badań społecznych, choćby przeprowadzenia grupowych lub pogłębionych wywiadów indywidualnych z mieszkańcami dzielnicy Tarnowa. Badania mogłyby się stać punktem wyjścia do kolejnych prac o cieniu.

Oczywiście kwestia tak rozumianego cienia nie jest przypisana wyłącznie Zakładom Azotowym. Przykład ten jest tylko swego rodzaju ilustracją zjawiska, o którym tu mowa, dotyczy ono natomiast także innych organizacji. Badania nad cieniem warto jednak prowadzić tam, gdzie można się go spodziewać, gdzie można przyjąć, że działalność organizacji może w sposób szczególny oddziaływać na otoczenie społeczne, przyczyniając się do formowania zbiorowych wyobrażeń lęku. Można brać pod uwagę zatem nie tylko organizacje przemysłu ciężkiego, ale także banki, kluby nocne, zakłady karne, a nawet szpitale. Przykładów można podać wiele, choć wybór zależy przede wszystkim od interesującego badacza rodzaju cienia. Na przykład w przypadku laboratoriów mikrobiologicznych może to być strach przed wydostaniem się i rozprzestrzenieniem drobnoustrojów. Co ciekawe, eksplorację cienia jako figury niepokoju społecznego można też prowadzić wewnątrz organizacji, np. w obrębie władzy, dyskryminacji, mobbingu i wielu innych problemów. We wszystkich tych przypadkach można wykorzystać durkheimowską kategorię wyobrażeń zbiorowych.

Na koniec warto zastanowić się, jakie wnioski można wyciągnąć z niniejszej pracy, jaki rodzaj wiedzy jest w niej zawarty i co z niej wynika. Po pierwsze, wyjaśniono i pokazano na przykładach, czym jest cień istniejący w otoczeniu organizacji. Jest to rodzaj lęku społecznego, strachu przed różnego rodzaju zagrożeniami (awariami, katastrofami) ze strony organizacji, na które narażone są osoby mieszkające w jej otoczeniu. Po drugie, ukazano, że cień jest osadzony w przeszłości, ponieważ ludzie sięgają do swojej pamięci i przypominają sobie niebezpieczne sytuacje, których byli świadkami lub o których słyszeli. Po trzecie, cień jest projektowany na przyszłość. Oznacza to, że ludzie doświadczeni przeszłymi wydarzeniami spodziewają się, że prędzej czy później pojawi się kolejne zagrożenie. Po czwarte, pokazano, jak wygląda mechanizm powstawania i rozpowszechniania się cienia w otoczeniu organizacji. Jego źródłem jest sama organizacja, natomiast rozwija się on poprzez opowieści o zagrożeniach, które ludzie wzajemnie sobie przekazują. I wreszcie po piąte, wyjaśniono, w jaki sposób cień organizuje życie ludzi, a efektem tego są określone postawy społeczne, ale też opowieści, w tym mity, i działania artystyczne (czego dobrym przykładem jest twórczość Wilhelma Sasnala).

Bibliografia

Opracowania

- 20 bomb (2015), *20 bomb na Poznań, 15 na Warszawę, dziesiątki na inne miasta. Plany USA na III wojnę światową*, TVN24 bis, 25.12.2015, <https://tvn24.pl/swiat/plany-bombardowan-atomowych-w-polsce-odtajniony-dokument-sac-ra605767-3321566> [odczyt: 16.09.2020].
- Arcydzielo (2008), *Arcydzielo w cieniu zakładów azotowych*, Dziennik.pl, http://www.dziennik.pl/podroze/article206944/Arcydzielo_w_cieniu_zakladow_azotowych.html [odczyt: 15.09.2020].
- Bowles M.L. (1991), *The Organizational Shadow*, „Organization Studies”, Vol. 12, No. 3, s. 387–404.
- Biały K. (2015), *Opowieści biograficzne*, [w:] M. Koster (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa: Sedno, s. 71–80.
- Bułdys B. (2010), *Mościce – sen o nowoczesności*, [w:] E. Łączyńska-Widz, D. Radziszewski (red.), *Tarnów. 1000 lat nowoczesności. Przewodnik*, Warszawa–Tarnów: Stowarzyszenie 40 000 Malarzy, Biuro Wystaw Artystycznych Galeria Miejska w Tarnowie, s. 129–175.
- Burduś E. (2011), *Shadow Management*, „Review of International Comparative Management”, Special Number 1, s. 135–140.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Portsmouth, NH: Heinemann.
- Campbell J. (2019), *Potęga mitu*, tłum. I. Kania, Kraków: Wydawnictwo Znak.

- Carr A. (2002), *Jung, Archetypes and Mirroring in Organizational Change Management: Lessons from a Longitudinal Case Study*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 15, Iss. 5, s. 477–489.
- Czarniawska B. (2002), *Interviews and Organizational Narratives/f*, [w:] J.F. Gubrium, J. Holstei (eds.), *Handbook of Interviewing*, Thousand Oaks: Sage, s. 733–750.
- Czarniawska B. (2010), *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Czużę (2010), *Czużę, że tam wciąż można wiele. Rozmowa z Wilhelmem Sasnałem*, [w:] E. Łączyńska-Widz, D. Radziszewski (red.), *Tarnów. 1000 lat nowoczesności. Przewodnik*, Warszawa–Tarnów: Stowarzyszenie 40 000 Malarzy, Biuro Wystaw Artystycznych Galeria Miejska w Tarnowie, s. 193–210.
- Drabik L., Kubiak-Sokół A., Sobol E., Wiśniakowska L. (oprac.) (2007), *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Durkheim É. (1901/2000), *Zasady metody socjologicznej (przedmowa do wydania drugiego)*, tłum. J. Szacki, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Durkheim É. (1912/2010), *Elementarne formy życia religijnego. System totemiczny w Australii*, tłum. i wstęp A. Zadrożyńska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Garfinkel H. (2007), *Studia z etnometodologii*, tłum. A. Szulżycka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Geertz C. (2005), *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, tłum. M.M. Piechaczek, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hall M.R., Hall E.T. (1975/2001), *Czwarty wymiar w architekturze. Studium o wpływie budynku na zachowanie człowieka*, tłum. R. Nowakowski, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, tłum. P. Łuków, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kopaliński W. (2001), *Słownik symboli*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Rytm.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Laberschek M. (2019a), *Znaczenie pomników przedsiębiorstw w przestrzeni społecznej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 15, nr 3, s. 136–161.
- Laberschek M. (2019b), *Monumentalne wizerunki. Pomniki jako obrazy przedsiębiorstw*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 20, nr 2, s. 199–220.
- Laberschek M. (2021), *Monuments to Enterprises in Communist-era Poland. The Creation and Consolidation of an Organizational Identity through Art*, [w:] M. Kostera, C. Woźniak (eds.), *Aesthetics, Organization, and Humanistic Management*, New York, London: Routledge, Taylor & Francis Group, s. 150–171.

- Latour B. (1986), *The Powers of Association*, [w:] J. Law (ed.), *Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge?*, London–Boston–Henley: Routledge & Kegan Paul, s. 261–277.
- Łączyńska-Widz E., Radziszewski D. (red.) (2010), *Tarnów. 1000 lat nowoczesności. Przewodnik*, Warszawa–Tarnów: Stowarzyszenie 40 000 Malarzy, Biuro Wystaw Artystycznych Galeria Miejska w Tarnowie.
- Maison D. (2010), *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marcinek P. (2016), *Dziwne dźwięki z Azotów zagrażają mieszkańcom?*, plus.gazetakrakowska.pl, <https://plus.gazetakrakowska.pl/dziwne-dzwieki-z-azotow-zagrazaja-mieszkancom/ar/11487468> [odczyt: 16.09.2020].
- Mytych J. (2018), *Pionki na biało-czerwonej szachownicy: polityczny i medialny dyskurs o pomnikach na przykładzie „Czterech śpiących”, „Organów” Hasióra oraz rzeszowskiego Pomnika Walk Rewolucyjnych*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski”, nr 2, s. 65–94.
- Pawłowski R. (2010), *Chemia Sasnala*, wyborcza.pl, Duży Format, 5.12.2010, https://wyborcza.pl/duzyformat/1,127290,8762034,Chemia_Sasnala.html [odczyt: 15.09.2020].
- Policht P. (2020), *Artystyczny przewodnik po Tarnowie*, Culture.pl, <https://culture.pl/pl/artykul/artystyczny-przewodnik-po-tarnowie> [odczyt: 15.09.2020].
- Rosenow E. (1899/2010), *Die im Schatten Leben*, Berlin: Contumax GmbH & Co. Kg.
- Silverman D. (2012), *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, tłum. M. Głowacka-Grajper, J. Ostrowska; wpraw. K.T. Konecki, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sörensen J., Olsson E.J. (2020), *Shadow Management: Neoliberalism and the Erosion of Democratic Legitimacy through Ombudsmen with Case Studies from Swedish Higher Education*, „Societies”, 10(2), 30, s. 1–13.
- Sułkowski Ł. (2007), *Recepcja nurtu interpretatywnego w naukach o zarządzaniu*, [w:] K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami: organizacja jako proces*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 22–30.
- Tarnów (2019), *Tarnów. Wybuch w Zakładach Azotowych. Ranny pracownik*, tarnow.naszemiasto.pl, <https://tarnow.naszemiasto.pl/tarnow-wybuch-w-zakladach-azotowych-ranny-pracownik/ar/c14-514947> [odczyt: 16.09.2020].
- Weick K. (2016), *Tworzenie sensu w organizacjach*, tłum. B. Czarniawska, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Materiały badawcze

- Sasnal W. (2020), *Transkrypcja wywiadu autora z Wilhelmem Sasnałem*.
- Radziszewski D. (2020), *Transkrypcja wywiadu autora z Dawidem Radziszewskim*.

Patrycja Mizera-Pęczek  <https://orcid.org/0000-0001-9637-3263>

Uniwersytet Łódzki

e-mail: patrycja.mizera@uni.lodz.pl

Otrzymano/Received: 15.09.2020

Zaakceptowano/Accepted: 3.11.2020

Opublikowano/Published: 11.12.2020

Praca dzieci w organizacjach kultury. Dwa oblicza cienia organizacyjnego

Abstract

Work of Children in Arts Organizations. Two Faces of the Organizational Shadow

Children-artists participating in film, show and media projects are, just like adult artists, participants in human resource management processes (e.g., recruitment, evaluation, training or derecruitment). However, children do not have professional competences similar to those of adult members of an organization, and their professional development is determined by the decisions of managers of arts organizations. The aim of the article is to deepen the reflection on the situation of children working in arts organizations in the context of the relationship “a child in the shadow of an adult”.

In this article the shadow is the domination of adults, and the darkened space is the childhood of underage artists. The considerations lead to the conclusion that the work of children in arts organizations is a kind of challenge for adult members of the organizations.

Keywords: child labour, children in arts organizations, organizational shadow

Słowa kluczowe: zatrudnienie dzieci, dzieci w organizacjach kultury, cień organizacyjny

Wprowadzenie

Dzieciństwo to przedmiot badań naukowych uczonych reprezentujących rozmaite dyscypliny, jednak poszukiwanie tekstów autorów, którzy widzieliby problematykę dzieciństwa w kontekście pracy, przyniosło niezadowalające rezultaty. Wyszukiwanie haseł kluczowych „dziecko” i „dzieciństwo” w popularnych wyszukiwarkach tekstów naukowych, jak Ceeol.com, Google Scholar czy Ebsco, wskazuje na umiejscowienie problematyki dzieciństwa w: psychologii, pedagogice, filozofii czy kulturoznawstwie, natomiast wiodące tematy badań, których bohaterami są dzieci, to: edukacja dzieci, kształtowanie tożsamości przez dziecko, dziecko w świecie wartości, kultury, obyczajów, sztuki i etyki. Problem pracy dzieci bywa ujmowany w kontekście niedopuszczalnych praktyk zmuszania dzieci do pracy w państwach Afryki Subsaharyjskiej i w Azji Południowej. UNICEF podaje, że na świecie z powodu ubóstwa pracuje około 150 mln dzieci (w wieku 5–14 lat) (UNICEF 2019, odczyt: 1.09.2020). W Polsce, jak podaje Państwowa Inspekcja Pracy, niewolnicze wykorzystywanie pracy najmniejszej dzieci nie występuje, jednak ze względu na tradycję pokoleniową wiele dzieci pracuje w gospodarstwach i na polu (PIP, odczyt: 2.09.2020). Kodeks pracy dopuszcza jednak legalną pracę dzieci w określonych sytuacjach. „Wykonywanie pracy lub innych zajęć zarobkowych przez dziecko do ukończenia przez nie 16 roku życia jest dozwolone wyłącznie na rzecz podmiotu prowadzącego działalność kulturalną, artystyczną, sportową lub reklamową i wymaga uprzedniej zgody przedstawiciela ustawowego lub opiekuna tego dziecka, a także zezwolenia właściwego inspektora pracy” (Kodeks pracy, art. 304⁵ § 1; Borek-Buchajczuk 2004, s. 14–17).

Praca dzieci w organizacjach kultury jest niedostatecznie opisanym problemem w literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu. Tymczasem w momencie wyrażenia zgody na pracę dziecka przez jego rodzica/opiekuna prawnego (zakładając, że dziecko realizuje obowiązek szkolny (Puślecki 2009, s. 203)) oraz właściwego inspektora pracy, po ewentualnych konsultacjach z psychologami i pedagogami, dziecko wkracza do organizacji zdominowanych przez dorosłych i jest zobligowane do współpracy z dorosłymi „na ich zasadach”. Dziecko nie jest jednak „mniejszą wersją” dorosłego, co znaczy, że nie posiada zestawu kompetencji porównywalnych do aktywnych zawodowo dorosłych. Jednak praca zawodowa dziecka, na przykład w organizacji kultury, nakazuje mu być uczestnikiem różnych procesów zarządzania dorosłymi członkami organizacji. Dziecko przygotowuje się do castingu, uczestniczy w nim, otrzymuje propozycję pracy w projekcie artystycznym lub musi poradzić sobie z odrzuceniem jego kandydatury (Mizera-Pęczek 2018, s. 102), jest odbiorcą oceny ze strony kierownictwa i widzów, uczestniczy w procesach rozwoju, na przykład próbach, otrzymuje wynagrodzenie itp. (Mizera-Pęczek 2020, s. 29–30). Obecność pracujących dzieci w kulturze wymaga zatem zaakcentowania, dlatego celem artykułu jest pogłębienie refleksji o sytuacji dzieci pracujących w kulturze w kontekście relacji „dziecko w cieniu dorosłego”.

Dziecko w cieniu organizacji dorosłych

Ramy odniesienia dla analizowanego problemu uczestnictwa dzieci w organizacjach kultury wyznacza koncepcja cienia organizacyjnego. Jest to jedna z wielu możliwości interpretacji tej problematyki (Hopwood, Jensen 2019, s. 197), a inspiracją do niej jest sytuacja uzależnienia kariery dziecka od woli dorosłych. Dziecko w organizacji kultury znajduje się w cieniu działań artystycznych kontrolowanych przez dorosłych, a o losie małoletniego artysty decydują niekiedy dobre lub złe zamiary jego przełożonych. Z drugiej strony dzieciństwo pracujących dzieci przebiega w zacienionych zakamarkach instytucji kultury, co niewątpliwie jest jednym z charakterystycznych etapów ich biografii.

Zjawisko cienia w organizacji zgłębił naukowo Martin Bowles (1991), który podkreślił, że cień rozwija się w ukryciu, aż do momentu przełomu, czy raczej katastrofy, gdy przejmuje kontrolę lub eksploduje. W tym sensie przełomowe są trajektorie w życiu artystów, którzy decydują się wyjść z cienia. W momencie dorastania dziecka artysty niekiedy mogą uwidocznić się walory dojrzewania w protwórczym środowisku, jak i negatywne skutki zaniedbania czasu dzieciństwa. Ponadto cień rzuca wykorzystywanie dominacji w organizacji do zaspokajania własnych potrzeb (Bowles 1991). Cieniem organizacyjnym są zatem te sytuacje, gdy kierujący karierą artystyczną dziecka nie liczy się z faktem współpracowania z artystą jeszcze niedojrzałym.

Filozofowie opisują dziecko „jako jedną z form człowieka, która jest w swojej istocie bytem niedokończonym i niegotowym, pełnym niedoskonałości i braków, ma jednak potencję przeobrażenia się w idealny okaz dorosłego człowieka” (Ornacka 2013, s. 16). Dzieciństwo jest czasem formowania się kompetencji w wyniku doświadczenia rzeczywistości edukacyjnej, społecznej, kulturowej. „Bycie dzieckiem jest zatem okresem mającym wartość w sobie, wiąże się z procesem (jak również potrzebą) wychowania oraz stawania się sobą” (Ornacka 2013, s. 32). Analizując różne koncepcje rozwoju człowieka, można mieć obawy, że dziecko to rozwijająca się istota, która w momencie podjęcia pracy w świecie dorosłych nie osiągnęła jeszcze kamieni milowych rozwoju człowieka, takich jak autonomia i inicjatywa, zaufanie do siebie samego (Uszyńska-Jarmoc 2011, s. 20). Należy zauważyć, że dzieciństwo jest okresem niezwykle ważnym w biografii każdego człowieka. Wiedza oraz doświadczenia zgromadzone w tym czasie przez dziecko znacząco wpływają na wydarzenia występujące po nim (okresie dzieciństwa) (Ornacka 2013, s. 33).

Dziecko jako artysta

Ekspresja artystyczna jest integralną częścią dzieciństwa. Edukacja przez sztukę przyczynia się do rozwoju intelektualnego, językowego, społecznego, emocjonalnego (Koster 2014, s. 5). Aktywne zajmowanie się sztuką przez dzieci pomaga im

formować wyobrażenia o ich przyszłości zawodowej. Badania aspiracji zawodowych dzieci wykazują, że zawody artystyczne znajdują się na szczycie listy preferencji. Zawody: artyści, aktor, tancerza, wokalisty to jedne z wymarzonych przez dzieci, choć częściej wybierane przez dziewczynki niż chłopców. Wśród dziewczynek zawód artystki znajduje się na 5 miejscu w zestawieniu, zawód wokalistki na 6, tancerki na 9, a aktorki na 13. Z kolei wśród wyborów chłopców zawód artysty znajduje się na 14 miejscu, aktora na 16 miejscu, a tancerza na 36 miejscu zestawienia (Chambers i in. 2018, s. 18–20).

W literaturze z obszaru pedagogiki od lat dyskutowana jest jednak jakość wytworów artystycznych dzieci. Pedagodzy przyznają, że twórczość artystyczna jest częstym sposobem spędzania wolnego czasu przez najmłodszych i niekiedy wytwory dziecięce posiadają wiele walorów (Turgeon 2014, s. 189). Zdarza się, że chęć przeżycia artystycznej przygody przez dziecko prowadzi do profesjonalnej współpracy i zdobycia angażu w artystycznym projekcie, który dostrzegany jest przez krytyków (tabela 1).

Tabela 1. Wybrani polscy artyści dziecięcy

Imię i nazwisko	Debiut	Wiek artysty
Lech i Jarosław Kaczyńscy	<i>O dwóch takich, co ukradli księżyc</i> , reżyseria: Jan Batory	12 lat
Marek Kondrat	<i>Historia żółtej cizemki</i> , reżyseria: Sylwester Chęciński	11 lat
Krzysztof Janczar	<i>Wojna domowa</i> , reżyseria: Jerzy Gruza	15 lat
Marian Tchórznicki	<i>Paragon gola</i> , reżyseria: Stanisław Jędryka	14 lat
Henryk Gołębiowski	<i>Abel, twój brat</i> , reżyseria: Janusz Nasfeter	14 lat
Filip Łobodziński	<i>Abel, twój brat</i> , reżyseria: Janusz Nasfeter	11 lat
Bożena Fedorczyk	<i>Motyle</i> , reżyseria: Janusz Nasfeter	brak danych
Grażyna Michalska	<i>Motyle</i> , reżyseria: Janusz Nasfeter	12 lat
Magdalena Scholl	<i>Najpiękniejszy na świecie</i> , reżyseria: Wadim Berestowski	7 lat
Agnieszka Krukówna	<i>Panny</i> , reżyseria: Wojciech Sawa	12 lat
Wojciech Klata	<i>Pan Kleks w kosmosie</i> , reżyseria: Krzysztof Gradowski	12 lat
Justyna Ciemny	<i>Diabły, diabły</i> , reżyseria: Dorota Kędzierzawska	brak danych

Adam Siemion	<i>Korczak</i> , reżyseria: Andrzej Wajda	9 lat
Mikołaj Radwan	<i>Kapitan Conrad</i> , reżyseria: Andrzej Kostenko	6 lat
Olga Frycz	<i>Weiser</i> , reżyseria: Wojciech Marczewski	14 lat
Filip Garbacz	<i>Świnki</i> , reżyseria: Robert Gliński	15 lat
Marcin Walewski	<i>Glina</i> , reżyseria: Władysław Pasikowski	6 lat
Wiktoria Gąsiewska	<i>Jasminum</i> , reżyseria: Jan Jakub Kolski	7 lat
Kamil Tkacz	<i>Chce się żyć</i> , reżyseria: Maciej Pieprzyca <i>Run boy run</i> , reżyseria: Pepe Danquart	12 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie Staszczyszyn (2020).

Dziecięce kreacje aktorskie, muzyczne, taneczne wzbudzają zainteresowanie nie tylko widzów, ale i recenzentów. W mediach pojawiają się subiektywne przeglądy osiągnięć dzieci. Niektóre kreacje są szeroko komentowane i wzbudzają zachwyt odbiorców. Z drugiej strony widzów interesują nie tylko losy zawodowe dziecięcych „gwiazd”, ale także ich osobiste osiągnięcia i nieszczęścia.

Należy przyznać, że na przykład nagrody za role dziecięce w filmach są przyznawane niezwykle rzadko (tabela 2), co wynika z pewnej ostrożności sędziów konkursów. Zdecydowanie częściej nagrody teatralne czy filmowe w kategorii debiut otrzymują absolwenci lub studenci ostatnich lat studiów na kierunkach artystycznych.

Tabela 2. Artyści dziecięcy nagrodzeni na Festiwalu Polskich Filmów Fabularnych w Gdańsku/Gdyni

Imię i nazwisko	Nagroda	Rok otrzymania nagrody	Wiek artysty
Karolina Czernicka	Małe Lwy Gdańskie za główną rolę w filmie <i>Męskie sprawy</i> , reżyseria: Jan Kidawa-Błoński	1989	12 lat
Marcelina Zjawińska	Nagroda za rolę dziecięcą w filmie <i>Autoportret z kochanką</i> , reżyseria: Radosław Piwowarski	1996	brak danych
Bartosz Obuchowicz	Nagroda za rolę dziecięcą w filmie <i>Cwał</i> , reżyseria: Krzysztof Zanussi	1996	14 lat

Mateusz Hornung i Arkadiusz Walkowiak	Nagroda za rolę dziecięcą w filmie <i>Poznań'56</i> , reżyseria: Filip Bajon	1996	brak danych
Michał Michalak	Nagroda za rolę dziecięcą w filmie <i>Kratka</i> , reżyseria: Paweł Łoziński	1996	brak danych
Julia Pietrucha	Specjalna nagroda aktorska za rolę w filmie <i>Jutro idziemy do kina</i> , reżyseria: Michał Kwieciński	2007	17 lat
Filip Garbacz	Nagroda indywidualna za debiut aktorski w filmie <i>Świnki</i> , reżyseria: Robert Gliński	2009	15 lat
Marcin Walewski	Nagroda za debiut aktorski w filmach: <i>Trzy minuty</i> , <i>21.37</i> , reżyseria: Maciej Ślesicki <i>Wenecja</i> , reżyseria: Jan Jakub Kolski	2010	13 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie archiwum udostępnionego online, http://www.festiwal-gdynia.pl/wirtualny_festiwal/ [odczyt: 6.09.2020].

Wyróżnienie dziecka statusem nagradzanego w konkursach artysty jest rzadką praktyką. Przykładowo w 42 edycjach Festiwalu Filmów Fabularnych w Gdańsku/Gdyni wyróżniono jedynie dziewięciu artystów poniżej 18 roku życia. Być może wynika to z niepewności jury co do dalszego rozwoju zawodowego małoletnich artystów, a debiuty na scenie teatralnej czy w filmie traktowane są przez profesjonalnych artystów jedynie jako etap edukacji, sprawdzenia się i obycia. Badacze przyznają, że podstawy edukacji artystycznej rozpoczynają się już w dzieciństwie. Zaniedbanie tej sfery często uniemożliwia dalszy rozwój artystyczny, natomiast gruntowna edukacja muzyczna, taneczna, obycie adepta sztuki ze sceną umożliwiają dalszą edukację w celu uzyskania dyplomu artysty (Pop, Filip-Csaba 2020, s. 146). Jednak taki sposób myślenia i działania nie usprawiedliwia niedostatecznego docenienia małoletnich artystów w stosunku do wkładu emocjonalnego, jaki muszą ponieść w swojej pracy.

Dziecko w organizacji kultury

Dzieci przede wszystkim objęte są obowiązkiem edukacyjnym. „Ich najistotniejszym zadaniem jest nauka. Edukacja niewątpliwie jest zgodna z dobrem dziecka. Ten aspekt powinien być uwzględniany na pierwszym miejscu przez rodziców wychowujących dziecko i sprawujących nad nim pieczę” (Puślecki 2009, s. 203).

Jak zauważa Magdalena Piorunek (2010, s. 140), „dzieci (...) wzrastają w toku socjalizacji pierwotnej przebiegającej głównie w rodzinie, w późniejszym zaś okresie w instytucjach edukacyjnych, niejako pośrednio tylko doświadczając specyfiki i złożoności świata zawodowego będącego domeną dorosłych”. Sytuacja dziecka w organizacji kultury jest wyjątkowa i unikatowa. Dziecku może brakować wzorców radzenia sobie z pracą zawodową w ich środowisku rówieśniczym. Obserwacje dalszych losów małoletnich artystów pokazują przypadki tych, którzy w dorosłości „odcinają kupony” od swojego debiutu, jak i tych, którzy stoczyli się na margines społeczny w głęboką patologię.

Pierwszą różnicą pomiędzy dziećmi a dorosłymi artystami w kontekście rozpoczęcia pracy artystycznej jest sposób jej zainicjowania. Jedynie rodzice/opiekunowie prawni dzieci mogą umożliwić im podjęcie profesjonalnej współpracy poprzez wyrażenie na nią zgody.

Zdarza się, że to rodzice, nazywani niekiedy „festiwalowymi rodzicami” (Ciecierska 2020), z własnej inicjatywy zachęcają dzieci do udziału w przesłuchaniach i świadomie kreują ich kariery. Co zadziwiające, niekiedy dzielą się oni wskazówkami, jak spełniać się w roli menedżerów swoich podopiecznych, na przykład prowadząc blogi o zarządzaniu karierą. Rodzice piszą o dobrym organizowaniu czasu dziecka, szybkości dostarczania dziecka na przesłuchania, umiejętności pocieszenia dziecka po nieudanych próbach zdobycia roli, radzeniu sobie ze stresem dziecka i własnym czy o inwestowaniu w rozwój artystyczny dziecka (Risinger 2017). Przesłaniem blogów doradzających rodzicom jest to, by zapewniłi dziecku pozytywne nastawienie do castingu, a sami perfekcyjnie przygotowali przedsięwzięcie udziału w nim (*How to Help Your Child Prepare for an Audition*, odczyt: 8.09.2020). Ciekawym pytaniem badawczym, wartym podjęcia w kolejnych etapach pracy nad zagadnieniem uczestnictwa dzieci w organizacjach kultury, jest to, czy większą determinację realizowania dziecięcej kariery zawodowej przejawiają dzieci, czy ich rodzice oraz jakie to ma znaczenie dla organizacji kultury. Czy może istnieje jednak zgodność oczekiwań względem uczestnictwa zawodowego dzieci w kulturze wśród dzieci i ich rodziców, wynikająca z uzgodnień intersubiektywnych ustanowionych w otoczeniu dziecka? A także czy ewentualne uzgodnienia intersubiektywne ewoluują wraz z procesem dorastania dziecka, czy wręcz następuje diametralne odrzucenie dotychczasowych uzasadnień?

Kluczowa rola rodziców w ubieganiu się o pracę w organizacji kultury widoczna jest w ogłoszeniach o pracy dla dzieci (tabela 3).

Tabela 3. Przykłady ogłoszeń o castingach dla dzieci

Organizator	Fragment ogłoszenia
Teatr Muzyczny w Gdyni	<p>Teatr Muzyczny im. Danuty Baduszkowej w Gdyni poszukuje wokalne i aktorsko uzdolnionych chłopców (przed mutacją):</p> <ul style="list-style-type: none"> – do roli Piotrusia Pana 10–11 lat (max. 1.40–1.45 wzrostu) powinien przygotować piosenkę <i>Adieu Kapitanie Hak, Ogarnie nas przyływ, Żyj nam Skierlinko</i>. – do roli Zagubionych chłopców 9–12 lat (do max 1.46 m). Zagubieni Chłopcy muszą przygotować piosenkę <i>Pieśń Zagubionych Chłopców</i>.
Teatr im. Cypriana Kamila Norwida w Jeleniej Górze	<p>Teatr im. Cypriana Kamila Norwida w Jeleniej Górze ogłasza casting dla dzieci do udziału w spektaklu <i>SCROOGE. Opowieść Wigilijna</i> w reżyserii Henryka Adamka. Poszukujemy dziewczynki i chłopców w wieku od 8 do 9 lat. Dwie dziewczynki: grające na skrzypcach i flecie prostym. Chłopca grającego na akordeonie, oraz dwóch chłopców śpiewających. Będą brane pod uwagę umiejętności muzyczne i wokalne, talent, otwartość oraz swoboda sceniczna.</p> <p>„Małych Kandydatów” można zgłaszać do 18 października br. w godzinach 9.00–15.00 od poniedziałku do piątku w Dziale Marketingu i Organizacji Pracy Artystycznej Teatru osobiście lub telefonicznie</p>
Teatr Muzyczny w Poznaniu	<p>Poszukiwane są dzieci w wieku 9–12 lat uzdolnione muzycznie i tanecznie (bardzo chętnie z umiejętnością stepowania!), gotowych do udziału w próbach i spektaklach, również w godzinach przedpołudniowych. Uczestnicy zobowiązani są wykonać piosenkę <i>Kręć się, karuzelo, kręć</i> (do pobrania w zakładce KONTAKT/PRZESŁUCHANIA na stronie www.teatr-muzyczny.poznan.pl).</p>
Teatr Kameralny w Bydgoszczy	<p>Teatr Kameralny w Bydgoszczy szuka śpiewających dziewczynki do spektaklu online. Chodzi o spektakl „Poczytaj mi i zaśpiewaj”, którego premierowa emisja w internecie odbędzie się 30 maja.</p> <p>To projekt, który ma zachęcić młodego widza do czytelnictwa i uczestnictwa w życiu teatralnym. – Chcemy pokazać, jak blisko jest od słowa czytanego poprzez wyobraźnię do działań teatralnych – mówi Mariusz Napierała, dyrektor Teatru Kameralnego w Bydgoszczy. Gościem każdego ze spotkań jest aktor lub aktorka znani z teatru bądź filmu. Ze względu na pandemię koronawirusa projekt przeniósł się do internetu. Tym razem jednak formuła zostanie rozszerzona, a spotkanie z lekturą zamieni się w spektakl. Jakie wymagania muszą spełnić chętne dziewczynki? Przede wszystkim mieć od 10 do 13 lat i potrafić śpiewać, szczególnie utwory musicalowe. Oprócz tego dzieci muszą mieć możliwość nagrania oddzielnej ścieżki wokalnejsj do podkładu przesłanego przez teatr.</p>

Teatr Miniatura w Gdańsku	<p> Casting do spektaklu <i>Akademia pana Kleksa</i> w reżyserii Agnieszki Płoszajskiej w Teatrze Miniatura w Gdańsku</p> <p>Twoje dziecko lubi śpiewać i marzy o występie na scenie? Teatr Miniatura zaprasza do udziału w rocznej teatralnej przygodzie, która zakończy się wystawieniem profesjonalnego spektaklu.</p> <p>Na Dzień Dziecka w przyszłym roku odbędzie się premiera <i>Akademii pana Kleksa</i> – muzycznego spektaklu familijnego z udziałem dzieci i aktorów Teatru Miniatura, który będzie prezentowany na Dużej Scenie. Przygotowania zaczną się już w tym roku – 21 i 22 września dzieci w wieku od 6 do 13 lat chcące wziąć udział w przedstawieniu Miniatura zaprasza na casting, a raczej – jak mówi reżyserka projektu, Agnieszka Płoszajska – antycasting, bo nie trzeba być wystylizowanym i poprawnym, liczą się umiejętność współpracy, otwartość i wyobraźnia.</p>
Teatr Studio Buffo	<p>Uwaga! Ogłaszamy casting dla dzieci do musicali <i>Piotruś Pan</i> i <i>Polita!</i> Poszukujemy odtwórców do roli Piotrusia Pana, Wendy i Zagubionych Chłopców oraz małej Poli Negri.</p> <p>Wymagania:</p> <p>Piotruś Pan – chłopiec w wieku 9–11 lat, uzdolniony wokalnie, aktorsko i tanecznie, wysportowany, z dobrą dykcją, śmiały, wyrazisty scenicznie.</p> <p>Wendy oraz mała Pola Negri – dziewczynka w wieku 8–11 lat, uzdolniona aktorsko i wokalnie, z dobrą dykcją, śmiała, wyrazista scenicznie.</p> <p>Zagubieni Chłopcy – chłopcy w wieku 7–12 lat, uzdolnieni wokalnie, sprawni ruchowo, z dobrą dykcją, śmiali, charakterystyczni.</p> <p>Preferowane dzieci z Warszawy i okolic.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.muzyczny.org/pl/teatr/aktualnosci/352-casting-do-musicalu-piotrus.html>; <https://teatrnorwida.pl/wydarzenia/casting-dla-dzieci/>; <http://naszglaszospoznanski.pl/teatr-muzyczny-organizuje-casting/>; <https://e-teatr.pl/bydgoszcz-teatr-kameralny-oglasza-casting-dla-dzieci-a284774>; <http://www.dziennikteatralny.pl/artykuly/casting-dla-dzieci-od-6-do-13-lat.html>; <https://www.facebook.com/StudioBuffo/posts/2039917986028833/> [odczyt: 6.09.2020].

Ogłoszenia o pracy są kierowane głównie do rodziców („kandydatów można zgłaszać”, „twoje dziecko lubi śpiewać...?”). Rodzice, jako odbiorcy tego typu ogłoszeń, weryfikują, czy wymagany zakres oczekiwanych do danej roli kompetencji jest osiągalny przez ich podopiecznych. To oni weryfikują także kwestie organizacyjne związane z udziałem w castingu i ewentualnym podjęciem pracy. Muszą bowiem zapewnić dziecku dojazd i opiekę w trakcie trwania prac. Prezentowane, przypadkowo dobrane, ogłoszenia o castingach nie zawierają charakterystyk potencjalnej dalszej współpracy z dzieckiem. Brakuje informacji o tym, ile czasu dziecko będzie musiało poświęcić na próby, spektakle, zdjęcia. Jest to zaniedbany fragment kontraktu, który organizacja kultury zawiązuje z odbiorcą ogłoszenia o pracy. Niedostatek ten może wynikać ze świadomego działania menedżerów kultury, którzy nie

liczą się z potrzebami rozwojowymi małych artystów. Reżyserzy spektakli czy filmów, producenci, kierownicy wymagają, aby dzieci przygotowały na casting próbki pracy (piosenki solo i duety, dialogi). Co istotne, przygotowanie dziecka do castingu również jest zadaniem rodzica. Tylko nieliczne dzieci potrafią „rozczytać” wymagany materiał nutowy i przygotować właściwe interpretacje. Rezultat castingu często zależy od jakości przygotowań do niego, w tym także od środków finansowych zainwestowanych w lekcje śpiewu, tańca czy aktorstwa. Wątpliwość budzi zatem kwestia sprawiedliwości dostępu do udziału w castingu i jego efektów dostrzegana na poziomie dziecka. Dzieci nie są w stanie sprostać wielu trudnościom, które stawiają przed nimi organizatorzy castingów. W nieco innej sytuacji znajdują się uczniowie szkół artystycznych, dla których zadania artystyczne wykonywane w warunkach rywalizacji i presji to element codzienności, a łączenie edukacji w szkole ogólnokształcącej i artystycznej to wyzwanie, z którym mierzą się już od około siódmego roku życia. Trudno jednak stwierdzić, czy formalna edukacja artystyczna stanowi wsparcie dla dzieci i rodziców małych zawodowych artystów. Uczniowie ci mają przecież w swoich szkołach nauczycieli-mistrzów, których intencje pedagogiczne przeplatają się z osobistymi aspiracjami.

Różnorodność dzieci i dorosłych uwidacznia się w kwestii rozumienia istoty sytuacji gospodarczej i stosunku do pieniędzy. Interesujące badania jakościowe nad rozumieniem istoty zarabiania pieniędzy wśród uczniów wczesnoszkolnych prowadziła Janina Uszyńska-Jarmoc. Rezultaty wywiadów fokusowych pokazują, że dzieci raczej przypisują „zarabianie pieniędzy” rodzicom i bliskim dorosłym, a na pytanie o możliwość „zarabiania” przez dzieci udzielają przeczących odpowiedzi. Tylko nieliczne dzieci łączą pojęcia zdobywania pieniędzy z dostawianiem kieszonkowego lub zapłaty za drobne prace porządkowe w gospodarstwie domowym. Co ciekawe, dla dzieci zarobione pieniądze służą przede wszystkim ich konsumowaniu. Nieliczne dzieci przyznają, że dzięki pieniądзом można pomagać innym, natomiast niezwykle rzadko pojawiają się perspektywiczne pomysły, że pieniądze można oszczędzać (Uszyńska-Jarmoc 2016, s. 14). Informacje o sposobie wynagradzania za pracę w teatrze czy filmie są trudne do zinterpretowania przez dziecko. Nieco inaczej kwestię dochodu będą rozumieli nastolatki.

Ostateczne obsadzenie dziecka w przedsięwzięciu artystycznym daje mu zarówno szanse, jak i pewne ograniczenia. Pedagodzy i psychologowie postulują, że jedną z pozytywnych konsekwencji pracy dziecka w organizacji kultury jest możliwość podjęcia przez nie aktywności twórczej. Jak podaje Uszyńska-Jarmoc, psycholog twórczości, współczesne szkoły często niedomagają w tym zakresie, i to właśnie poza szkołą uczniowie mogą uprawiać pełną ekspresję, autentyczną twórczość (Uszyńska-Jarmoc 2011, s. 17). Przez to rozumie się nie tylko ekspresję artystyczną, ale i rozwój osobowości. Ponadto angażowanie się dziecka w sztukę przyczynia się do wzrostu poziomu empatii i zwiększenia poziomu tolerancji społecznej oraz akceptacji różnorodności (Kisida, Bowen 2019). Niektórzy badacze zauważają nawet,

że w obliczu działania w polu twórczości zacierają się granice wieku, zatem dorośli i dzieci stają się partnerami (Filiod, Kerlan 2014, s. 480), co jest istotnym etapem edukacji artystycznej w relacji uczeń–mistrz. Z drugiej strony artyści wnoszą do organizacji indywidualną kreatywność i szczególny rodzaj wrażliwości (Loveland i in. 2016, s. 12). Wrażliwość ta nie musi jednak objawiać się przychylnością wobec dziecka, które podczas pracy komunikuje nieco inne potrzeby.

Obecność dziecka w organizacji kultury może mieć znaczenie, gdy pozwoli się mu „wyjść z cienia”. Relacja dorosłego artysty i dziecka może przynosić pozytywne rezultaty w sferze zawodowej. Dorośli, którzy potrafią otworzyć się na pracę z dzieckiem, mogą wzbogacić tradycyjny warsztat pracy o nowe, niecodzienne sposoby widzenia świata (*Working with Children to Enrich Your Art Career* 2019, odczyt: 8.09.2020). Wykorzystanie zasad komunikowania się menedżera humanisty mogłoby być pierwszym krokiem świadomego budowania relacji z dzieckiem artystą, które jest partnerem w rozmowie o kształcie sztuki. „Zastępowanie dialogu monologiem rodzi różne patologie organizacyjne, w tym cień organizacyjny, będący źródłem przemocy i rozbijania wspólnoty” (Batko 2016, s. 106).

Podsumowanie

Bycie dziecka w organizacji, w której dominują dorośli, łączy się z wieloma interpretacjami cienia organizacyjnego, jednak w niniejszym tekście skoncentrowano się na dwóch. Pierwszą jest sytuacja dziecka, które dostaje szanse trwania w cieniu swoich autorytetów i dzięki inspirowaniu się obecnością z mistrzem rozwijania się. W drugiej interpretacji dziecko jest pozbawione opieki i wsparcia, a jego bycie w organizacji prowadzi do „eksplozji”, degradacji, załamania kariery czy wręcz zakłócenia harmonijnego rozwoju dziecka. Choć autorka chciałaby podkreślić, że konsekwencje bycia dziecka w jednym czy drugim wzorcu cienia mogą się okazać jednoznacznie dobre (np. możliwy rozwój artystyczny), jednoznacznie złe (np. trudności i choroby wynikające z przedwcześnie rozpoczętej kariery zawodowej) bądź trudne w ocenie (np. reorientacja zawodowa dziecka artysty, które w dorosłości nie kontynuuje rozwoju artystycznego). W rozważaniach, które miałyby pogłębić zainicjowane w niniejszym tekście pytania badawcze, należałoby uwzględnić różnice pomiędzy poziomem wiedzy, umiejętności i emocjonalności dzieci w różnym wieku. Nieco inne problemy, oczekiwania czy wreszcie motywy podjęcia pracy artystycznej będą dominowały u nastolatków, a nieco inne wśród dzieci młodszych. Tym samym różnic będą się rekomendacje wspierania małoletnich w rozwoju artystycznym, by nie znalazły się w cieniu organizacji, obojętnych na ich dalsze losy.

Niniejszy tekst mobilizuje autorkę do wskazania kierunków dalszych badań nad pracą dzieci w organizacjach kultury i nad zwrotem ku dziecku w naukach o zarządzaniu i jakości. „Dziecko – postać jak dotąd trywializowana i pozostająca

na marginesie działalności artystycznej »dorosłych« – stawia obecnie może nie pierwsze, ale wyjątkowo znaczące kroki w obszarze tak zwanej »kultury filharmonii« i szerzej – sztuki współczesnej o różnej proveniencji» (Bogunia 2015, s. 6). Wydaje się, że wzrost aktywności zawodowej dzieci w organizacjach kultury będzie skłaniał do naukowej refleksji o ich losach zawodowych. Ważnym etapem dalszych badań jest analiza biografii pracujących dzieci oraz realizacja badań podłużnych, których podmiotem będą młodzi artyści. Choć w mediach opublikowano wiele biografii dzieci artystów, to autorka celowo nie odwołała się do żadnej z nich ze względu na obawę o brak autoryzacji tych tekstów, ich nienaukowość i nazbyt komercyjny charakter. Niezwykle cennym doświadczeniem badawczym byłyby rozmowy z dziećmi artystami, jednak jest to działanie budzące wiele wątpliwości natury etycznej i wymagające niestandardowego przygotowania badacza. Wyzwaniem byłaby także właściwa interpretacja dziecięcych wypowiedzi, które osadzone są w ich rozumieniu rzeczywistości społecznej. Dalsze prace nad problematyką bycia dziecka w organizacji dorosłych są obarczone wieloma niewiadomymi.

Bibliografia

- Batko R. (2016), *Dialog i solidarność*, [w:] M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, Kraków: Wydawnictwo UJ, s. 93–106.
- Bogunia B. (2015), *Dziecko i dźwięki – od pierwszego krzyku do baby disco, czyli o wymiarach współczesnej kultury dziecięcej*, „Glissando”, nr 27, s. 5–7.
- Borek-Buchajczuk R. (2004), *Nowe regulacje dotyczące wykonywania pracy przez dzieci*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 6, s. 14–17.
- Bowles M.L. (1991), *The Organization Shadow*, „Organization Studies”, Vol. 12, No. 3, s. 387–404.
- Bydgoszcz. Teatr Kameralny ogłasza casting dla dzieci (2020), <https://e-teatr.pl/bydgoszcz-teatr-kameralny-oglasza-casting-dla-dzieci-a284774> [odczyt: 7.09.2020].
- Casting dla dzieci!* (2019), <https://teatrnorwida.pl/wydarzenia/casting-dla-dzieci/> [odczyt: 7.09.2020].
- Casting dla dzieci od 6 do 13 lat* (2019), <http://www.dziennikteatralny.pl/artykuly/casting-dla-dzieci-od-6-do-13-lat.html> [odczyt: 7.09.2020].
- Casting dla dzieci w Teatrze Muzycznym* (2015), <http://naszglaszospoznanski.pl/teatr-muzyczny-organizuje-casting/> [odczyt: 7.09.2020].
- Casting do musicalu „Piotruś Pan”* (2019), <https://www.muzyczny.org/pl/teatr/aktualnosci/352-casting-do-musicalu-piotrus.html> [odczyt: 7.09.2020].
- Chambers N., Rehill J., Kashefpakdel E.T., Percy Ch. (2018), *Drawing the Future. Exploring the Career Aspirations of Primary School Children from around the World*, „Education and Employers”, <https://www.educationandemployers.org/wp-content/uploads/2018/01/DrawingTheFuture.pdf> [odczyt: 8.09.2020].

- Ciecierska D. (2020), *Festiwalowi rodzice a kariera dziecka*, praca licencjacka, Kraków: Wydział Filozoficzny UJ.
- Filiod J., Kerlan A. (2014), *La relation artiste/enfant entre asymétrie et égalité. Propos et regards d'artistes en résidence en milieu scolaire*, „Revue des sciences de l'éducation”, Vol. 40, No. 3, s. 467–488.
- Hopwood N., Jensen K. (2019), *Shadow Organizing and Imitation: New Foci for Research*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal”, Vol. 15, No. 3, s. 197–214.
- How to Help Your Child Prepare for an Audition*, <https://tophollywoodactingcoach.com/2012/01/help-your-child-prepare-audition/> [odczyt: 6.09.2020].
- Kisida B., Bowen D.H. (2019), *New Evidence of the Benefits of Arts Education*, Brown Center Chalkboard, <https://www.brookings.edu/blog/brown-center-chalkboard/2019/02/12/new-evidence-of-the-benefits-of-arts-education/> [odczyt: 7.09.2020].
- Koster J.B. (2014), *Growing Artists: Teaching the Arts to Young Children*, Stanford: Cengage Learning.
- Loveland J., Loveland K., Lounsbury J., Dantas, D. (2016), *A Portrait of the Artist as an Employee: The Impact of Personality on Career Satisfaction*, „International Journal of Arts Management”, Vol. 19, No. 1, s. 4–15.
- Mizera-Pęczek P. (2018), *Specyfika organizowania castingu w procesie selekcji artystów*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 52, t. 3, s. 101–110.
- Mizera-Pęczek P. (2020), *Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej*, Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Ornacka K. (2013), *Od socjologii do pracy socjalnej. Społeczny fenomen dzieciństwa*, Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Piorunek M. (2010), *Dziecko wobec świata pracy i zawodów. Empiryczne przyczynki. Obraz fenomenu*, „Studia Edukacyjne” nr 11, s. 139–155.
- PIP, *Praca dzieci w Polsce*, <https://warszawa.pip.gov.pl/pl/rolnictwo-inne/25048,praca-dzieci-w-polsce.html> [odczyt: 2.09.2020].
- Pop A.O., Filip-Csaba I. (2020), *Artistic Training of the Opera Singer, the Foundation for a Successful Career*, „Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series VIII, Performing Arts”, Vol. 13, No. 1, s. 145–154.
- Puślecki D. (2009), *Problem ochrony dzieci od wypadków przy pracy w rolnictwie*, „Przegląd Prawa Rolnego”, nr 1 (5), s. 194–208.
- Risinger H. (2017), *10 Things to Know about Raising a Child Actor*, Huffpost, https://www.huffpost.com/entry/so-you-want-to-be-in-pictures_b_5949d48ae4b0c24d29f47887 [odczyt: 7.09.2020].
- Staszczyszyn B. (2020), *Najlepsi polscy aktorzy dziecięcy*, Culture.pl, <https://culture.pl/pl/artykul/zlote-dzieci-polskiego-kina> [odczyt: 6.09.2020].
- Turgeon W.C. (2014), *Portrait of the Child as a Young Artist*, Conflicts in Childhood, Brill.
- UNICEF (2019), *Child Labour*, <http://data.unicef.org/child-protection/child-labour> [odczyt: 1.09.2020].

- Uszyńska-Jarmoc J. (2011), *Czego nie wiemy o twórczości w szkole? Obszary zdeformowane, ignorowane i/lub zaniedbane*, „Chowanna”, nr 36, t. 1, s. 13–24.
- Uszyńska-Jarmoc J. (2016), *Uczenie się a zarobki – dziecięce rozumienie problemów ekonomicznych świata dorosłych*, „Problemy Wczesnej Edukacji”, t. 12, nr 1 (32), s. 7–26.
- Working with Children to Enrich Your Art Career* (2019), Agora Gallery, <https://www.agora-gallery.com/advice/blog/2019/02/05/working-with-children-and-your-art-career/> [odczyt: 8.09.2020].

Olga Kosińska  <https://orcid.org/0000-0002-5356-2053>

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: kosinskaolga@gmail.com

Otrzymano/Received: 15.09.2020
Zaakceptowano/Accepted: 7.11.2020
Opublikowano/Published: 11.12.2020

Cień cyfrowy – „zacienione” elementy fandomów internetowych

Abstract

Digital Shadow – “Shady” Elements of Internet Fandoms

Contemporary socio-economic changes affect organizations and management. Management processes more and more often concern spheres and groups that go beyond the “traditional” understanding of the organization. Among them are online communities such as fandoms. Along with the process of organizing, the organizational shadow is emerging. Organizational shadow is defined as “a set of unacceptable features, tendencies, aspirations rejected in the process of socialization” (Kostera 2014, s. 23), the appearance and functioning of which is negated or hidden within the organization. Fandoms are governed by slightly different rules, often more variable and more difficult to identify than in formal organizations. That does not make them free from “shady” elements such as certain people, activities, features and values that do not match the current shape of the community. The article describes fandoms as new, informal organizational forms and subjects of management processes, and then identifies examples of the emergence of organizational shadow within them. These are three main causes of such a shadow manifestation – excessive control (e.g., of the forum moderator), undisclosed actions of administrators of the internet platform used by the group, as well as negligence (e.g., forgetting someone’s contribution to the project). The conclusions indicate the need for a further, in-depth identification of the elements influencing the development of the shadow in non-standard organizational forms.

Keywords: fandom, shadow, control, oblivion, virtual community

Słowa kluczowe: fandom, cień, kontrola, zapomnienie, wspólnota wirtualna

Będąc „ciemną” stroną rzeczywistości, cień nierzadko wartościowany jest negatywnie – jako coś, co ukrywa, zakrywa, przechowuje elementy niechciane, niepożądane, wręcz odrzucane. Z cienia wynurzają się koszmary i potwory, czai się tam to, czego człowiek oglądać nie chce – a przynajmniej tak traktowany jest on w obowiązującej obecnie w tej części świata tzw. kulturze zachodniej. Podejście to można odnaleźć (a może i zidentyfikować jako źródło upowszechnienia się) u Carla Gustawa Junga, u którego wśród omawianych archetypów występujących w kulturze znajduje się między innymi cień. Jako właściwe mu miejsce wskazuje się mroczną, demoniczną wręcz stronę osobowości człowieka, w której przechowywane jest wszystko to, co jego świadomość odrzuca, zatem „jest to zestaw nieakceptowanych cech, skłonności, dążeń, odrzuconych w procesie socjalizacji” (Kostera 2014, s. 23). Cień jest w tej perspektywie elementem o tyle trudnym do akceptacji oraz pozytywnego przepracowania, że nie wiąże się w całości z indywidualnymi cechami osobowościowymi (proces samopoznania, choć długi i żmudny, jest w stanie wedle Junga pomóc w akceptacji własnych „ciemnych miejsc”), lecz pewną nieuświadomioną projekcją omawianych kwestii do świata zewnętrznego (Jung 1976).

Organizacje, funkcjonujące przecież w konkretnym społeczno-kulturowym otoczeniu, także podlegają procesowi wykształcania się cienia. Odróżnić należy przy tym sformalizowane jednostki organizacyjne, jasno wyodrębnione z otoczenia, od procesu organizowania, któremu mogą podlegać podmioty niesformalizowane, ale wykazujące wysoki poziom koordynacji działań zmierzających do wyznaczonego celu. W procesie organizowania może wystąpić wiele cech, wartości, elementów czy nawet grup ludzi, których obecność jest negowana i/lub ukrywana w codziennym funkcjonowaniu podmiotu. Co dodatkowo „zaciemnia” obraz, to fakt, że negatywne reperkusje takiego odepchnięcia często zostają odseparowane od samej jednostki i „przerzucone” na inną instytucję, sytuację czy osobę, zewnętrzną dla organizacji jako całości lub konkretnego zespołu (np. konkurencję, związki zawodowe, dostawców, rządzących, pracowników innego działu). Jest to nierzadko efekt prób stworzenia i narzucenia pozytywnego wizerunku organizacji, w którym nie ma miejsca na elementy nieidealne.

Silny i aktywny cień prowadzi do poczucia niepewności, niepokoju, braku energii do działania, a w dłuższym czasie może prowadzić do wybuchu w postaci przemocy i niedającej się kontrolować negatywnej energii (mobbing, tyranizowanie pracowników, akcje sabotażu ze strony zatrudnionych, gwałtowne protesty) (Kostera 2014, s. 23).

Jednocześnie poddawane takiemu spychaniu i ukrywaniu mogą być elementy, jak się wydaje, pozytywne – „przejawy życia i żywotności wymykające się spoza kontroli” (Kostera 2014, s. 23). Kluczowym pojęciem wydaje się tutaj właśnie kontrola – cień organizacyjny wynika w dużej mierze z (prób) nadmiernego nadzoru, nierzadko wykonywanego w dobrej wierze, lecz przynoszącego niespodziewane skutki. Cień

nie powstaje bowiem zupełnie przypadkiem, jest z reguły efektem celowych działań, lecz nierzadko rezultatem nieprzewidzianym w pierwotnym planie. Cień ewoluuje w czasie, jego granice oraz zawartość zmieniają się w zależności od chwili, potrzeb, cech ważnych dla jednostki w konkretnym momencie.

Podobne przemiany można zaobserwować na gruncie zarządzania. W obliczu rozlicznych zmian w otoczeniu, jakie wpływają na organizacje w ostatnich latach, między innymi wzrost znaczenia elastyczności, jak również informacji oraz wiedzy, przeniesienie większości działań do sieci internetowej, zmiana kluczowych kompetencji pracowników, decentralizacja działalności (Grudzewski, Hejduk 2011), weryfikacji i przekształceniom poddawane są dotychczas obowiązujące paradygmaty zarządzania. Jak pisze Frederic Laloux:

Istnieje (...) poczucie, że wyczerpaliśmy już pomysły na sposoby zarządzania organizacjami do granic możliwości i tradycyjne recepty często wydają się być tylko częścią problemu, a nie jego rozwiązaniem (Laloux 2015, s. 13).

W ramach prób wypracowania nowych podejść w literaturze przedmiotu pojawiają się więc takie pojęcia, jak organizacje wirtualne (Warner, Witzel 2005), organizacje w ruchu, organizacje dynamiczne (Stańczyk, Sus-Januchowska 2005), organizacje sieciowe, smukłe, inteligentne, zwinne, uczące się, hetararchie etc. (Grudzewski, Hejduk 2011). Kluczowe dla samego pojęcia organizacji pozostają jej nastawienie na cel lub zestaw celów ustalonych do osiągnięcia oraz możliwość wyodrębnienia jej z otoczenia, jak również pewien stopień formalizacji (Mrówka 2013). Jednak w obliczu postępującej decentralizacji władzy (zarówno na poziomie dla organizacji wewnętrznym, jak i zewnętrznym), przy wciąż rozwijających się formach współpracy oraz działalności wirtualnej, a także coraz częstszym zastępowaniu organizacji przez projekty i zespoły (Mrówka 2013), coraz trudniej jest mówić o procesie organizowania zarezerwowanym jedynie dla usankcjonowanych, wyodrębnionych form organizacyjnych. Widoczne jest to zwłaszcza w sektorze kultury, gdzie już od jakiegoś czasu obserwowane jest przeniesienie ciężaru organizowania jej oraz uczestnictwa na inicjatywy oddolne, wirtualne, nierzadko pozbawione formalnej hierarchii, o charakterze projektowym, spontanicznym lub opartym na wielostronnej współpracy. Identyfikowana jest prywatyzacja oraz deinstytucjonalizacja uczestnictwa w kulturze (Bachórz i in. 2014), a także przeniesienie działalności do internetu, zwłaszcza w obecnej dobie ograniczeń związanych z koronawirusem (Ćwikła 2020).

Niemniej, jak pisze Laloux:

Zadania zarządzania – ustalanie kierunków i celów, planowanie, kierowanie, kontrolowanie i ocenianie – nie znikają. Nie są już tylko dłużej skoncentrowane w rolach zarządczych, odpowiedzialnych za te problemy (Laloux 2015, s. 167).

Bez względu na to, czy można mówić o formalnej strukturze, hierarchii, wyodrębnieniu z otoczenia etc., występowanie procesów organizacyjnych niesie zatem ze sobą zdolność do wytwarzania i kumulowania cienia organizacyjnego. Jest on rezultatem przede wszystkim jednego z trzech typów działań występujących w organizacjach: przemocy, kontroli oraz zaniedbania. Celem niniejszego artykułu jest zatem przede wszystkim identyfikacja oraz opis „zacienionych” elementów powstających jako rezultat wymienionych powyżej trzech elementów we współczesnych, niestandardowych formach organizacyjnych na przykładzie fandomów internetowych. Fandom określić należy jako wirtualną wspólnotę, zogniskowaną wokół wspólnych zainteresowań oraz celów, do której przynależność nabywa się poprzez określenie samego siebie jako fana danego zjawiska kulturowego oraz po uznaniu za takiego przez innych fanów, a więc także po nawiązaniu pewnych relacji z innymi fanami (Peacey 2020). Sprawia to, że członkostwo w fandomie ma w sobie zawsze pewien element performatywny, a wspólnota ta pozbawiona jest jednoznacznego wyodrębnienia z otoczenia. Artykuł oparty jest na analizie literatury przedmiotu i składa się z dwóch zasadniczych części – w pierwszej z nich scharakteryzowano zjawisko współczesnego fandomu oraz wskazano na zagadnienia organizacyjne. W drugiej części na jego przykładzie wskazano na wyłanianie się cienia w niesformalizowanych procesach organizacyjnych w konsekwencji trzech typów działań – przemocy, kontroli oraz zaniedbania. Tekst zamyka podsumowanie rozważań oraz wskazanie znaczenia pogłębionych analiz w tym zakresie.

Wirtualny fandom

Źródeł wykształcania się cienia organizacyjnego można wskazać wiele – a istnieją także sytuacje, w których wydawać się może, że pojawił się sam, nieproszony, przez nikogo nienagabywany. Można wskazać, że wyłania się on w swojej organizacyjnej postaci pod wpływem trzech czynników – nadmiernej kontroli, zaniedbań lub przemocy. Elementy te występują nie tylko w zarejestrowanych przedsiębiorstwach, instytucjach publicznych czy organizacjach pozarządowych – są również właściwe dla form organizacyjnych przekraczających granice tradycyjnie rozumianych organizacji. W swojej książce na temat turkusowych organizacji, z złożenia wykraczających poza główne współczesne paradygmaty zarządzania i stawiających między innymi na samozarządzanie się zespołów, Laloux wskazuje na liczne przemiany, jakie wpłynęły na organizacje i wymuszają na nich dostosowanie się do zmian. Wśród nich ważne miejsce zajmuje internet, który znacząco wpłynął na przekształcenia w tym zakresie, umożliwiając organizowanie się ludzi w grupy czy społeczności. Takie wirtualne zgromadzenia mogą wydawać się pozbawione cech organizacji i często tak jest – jednakże wymienione wcześniej kluczowe elementy, tj. wspólny cel,

możliwość wyodrębnienia z otoczenia oraz pewien stopień formalizacji, właściwe są także wspólnotom wirtualnym, w tym fandomom. Wspólnoty te są:

stowarzyszeniami ludzi, których nie łączy wymiar czasowy, przestrzenny albo inne okoliczności fizyczne lub materialne – pomijając cechy samych ludzi i wykorzystywanych przez nich mediów. Wspólnoty wirtualne powstają w środowiskach elektronicznych za pośrednictwem komunikacji zapośredniczonej. (...) są luźnymi związkami ludzi, które w każdej chwili mogą się rozpaść. (...) Wspólnoty wirtualne składają się z ludzi mających określone zainteresowania lub przejawiających wspólną aktywność (van Dijk 2010, s. 233).

Takie pozornie słabe powiązania są w stanie jednak wytworzyć trwałe, choć elastyczne, struktury organizacyjne, opierające się przede wszystkim na wielostronnych relacjach. Wzrost znaczenia współpracy, dzielenia się, wymiany, wspólnej produkcji, handlu, dystrybucji czy innych rodzajów kooperacji jest przedmiotem rozlicznych analiz z różnych dziedzin, a także wyłaniania się takich konstrukcji, jak gospodarka dzielenia się czy gospodarka współpracy (Rifkin 2016; Tapscott, Williams 2011). W kulturze zaobserwować można w tym zakresie fandomy. Ich członkowie – fani – to użytkownicy kultury, których „podstawowym wyróżnikiem jest zaangażowanie. Fan to ktoś, kto charakteryzuje się wielokrotnym odbiorem” (Siuda 2010, s. 74) danego tekstu kultury, „aktywnie wyraża [dla niego – przyp. O.K.] upodobanie, uznanie, zachwyt”, co nierzadko prowadzi do przyjęcia przez niego roli „wtórnego producenta” (Siuda 2010, s. 74). Fanem można być na różny sposób, w zależności od stopnia zaangażowania, który z kolei zależy jest od osobistej motywacji, odmiennej dla danego tekstu kultury, sytuacji czy rodzaju promowanej aktywności (Siuda 2010; Jakubowicz 2011). Jak pisze Małgorzata Lisowska-Magdziarz:

Współczesny fandom to zbiorowość ludzi połączonych splotem rozmaitych więzi i pokrewieństw kulturalnych, społecznych, politycznych, przestrzennych, osobistych, uczuciowych i organizacyjnych (...). Przede wszystkim jednak to wspólnota praktyk społecznych i komunikacyjnych (Lisowska-Magdziarz 2017, s. 5).

Zbiorowość ta jest wirtualną wspólnotą zaangażowanych indywidualistów, którzy gromadzą się wokół wspólnych zainteresowań, korzystając z możliwości, jakie dają media społecznościowe, by przepracowywać, nadpisywać, remiksować, uzupełniać i dzielić się twórczością oraz wiedzą dotyczącą łączącego ich tekstu kultury. Jest to społeczność poddawana ciągłym przekształceniom, o fluktuacyjnych granicach, które mają za zadanie zarówno włączanie, jak i wyłączenie zeń jednostek na wewnętrznie określonych zasadach. Jednocześnie stawanie się pełnoprawnym fanem pozostaje efektem określenia samego siebie jako takiego oraz uznania za fana przez wspólnotę. Tym samym grupy te niosą ze sobą duży potencjał tożsamościowy, stając się środowiskiem, w którym odbywają się procesy kształtujące jednostkę jako fana

(Peacey 2020). Rozwój fandomów spowodował przesunięcie się ich członków z pola subkultury, będącej nierzadko w kontrze do producentów czy twórców oryginalnych dzieł, do pozycji ważnych, a czasem nawet głównych odbiorców (Siuda 2010).

Jak wskazuje Lisowska-Magdziarz, działalność fanowska zasadniczo odbywa się w ramach siedmiu dziedzin: powtarzalnego odbioru tekstu kultury (zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo), jego komentowania i objaśniania, dzielenia się wiedzą na jego temat, twórczości własnej powstałej pod jego wpływem, organizowania i utrzymywania zgromadzonej wokół niego wspólnoty, tworzenia sieci komunikacyjnych na jej rzecz, jak również wewnętrznych rozważań i analiz (Lisowska-Magdziarz 2017). Nie oznacza to, że aby być fanem, należy wykazywać aktywność we wszystkich tych obszarach – stopień zaangażowania zależy od subiektywnych czynników, jak również ewoluuje w ramach samego fandomu. Fani wykorzystują media oraz dostępne im zasoby poprzez ich personalizację, dostosowanie do „własnych, prywatnych celów lub do działań zbiorowych” (Lisowska-Magdziarz 2017, s. 6). Należy jednak podkreślić, że w zdecydowanej większości przypadków fani nie oczekują za swoją działalność gratyfikacji finansowej, choć jednocześnie stają się coraz bardziej świadomi manipulacji oraz wykorzystywania ich twórczości przez koncerny medialne w celach zarobkowych (Lisowska-Magdziarz 2017; Kreft 2019).

Działalność w fandomie związana jest więc zatem z wykształcaniem się grupy osób o podobnych zainteresowaniach, które nierzadko przekraczają granicę pomiędzy twórcą a odbiorcą, a przy tym gotowe są dzielić się swoją wiedzą stosunkowo bezinteresownie. Istnieją jednakże wewnętrzne zasady, ustalane przez poszczególne fandomy, których złamanie grozi czasem daleko posuniętym ostracyzmem i wykluczeniem. Ich wyuczenie się jest formą akulturacji w nowej grupie społecznej. Wymagana jest wiedza na temat terminologii charakterystycznej dla danej wspólnoty, reguł komunikacji, zasobu podstawowej wiedzy, jak również etykiety (Haughton 2020). Jest to zatem forma wspólnotowego, partycypacyjnego zarządzania grupą, która w pewnych wypadkach wytwarzać może swoiste elity wewnętrzne. Jednocześnie jednak bez tego typu kontroli wewnętrznej fandom mógłby pozostać (jeszcze bardziej) bezbronny wobec działalności zmierzającej do wykorzystania i/lub zdobycia finansowej gratyfikacji poprzez użycie wytworzonej wewnątrz grupy wiedzy czy twórczości (Kreft 2015; Lisowska-Magdziarz 2017).

Wydaje się, że interpretacja skali oraz roli, jaką fandomy odgrywają zarówno w życiu poszczególnych ich członków, jak i w skali społeczeństwa czy kultury, w dużej mierze zależy od ogólnego stosunku do możliwości (także potencjalnej zmiany), jakie niosą ze sobą wspólnoty, działania, wreszcie praca w przeważającej większości (a niekiedy i w całości) oparta na sieciach wirtualnych. Niekiedy wspólnota fandomu może stanowić środowisko, w którym jej uczestnicy nawiązują pozytywne relacje, rozwijają swoją kreatywność i stają się uzupełnieniem dla działalności zogniskowanej wokół głównego tekstu kultury oraz tworzą przestrzeń współpracy pozarynkowej. Z drugiej strony praca wykonywana w fandomach poddana jest niekiedy zasadom

związanym ze stosunkami produkcji, w których to relacjach fani często znajdują się na przegranej pozycji w relacjach z firmami, platformami czy posiadaczami praw autorskich do głównego analizowanego tekstu kultury (Kreft 2015).

Fandomy są dobrym przykładem na niestandardowe formy organizacyjne, które – choć pozbawione wielu formalnych elementów – podlegają procesowi organizowania. Badania fandomów muzycznych przeprowadzone przez Jacqueline Haughton wskazują także, że fani określają swoje wspólnoty jako podmioty podlegające procesowi organizacji, przy czym za najważniejsze cechy organizowania uznane zostały dwa elementy: podzielane zainteresowania oraz wspólny cel lub zestaw celów (Haughton 2020). Te dwa kluczowe obszary wydają się wystarczające, by nawet jedynie intuicyjnie zwrócić się w stronę zagadnień związanych z organizowaniem. Wskazywany często w ramach tego typu wspólnot brak hierarchii, choć stanowi zarówno zaletę, jak i wadę (Jemieliński, Przegalińska 2020), nie wyklucza obecności jakiegoś typu władzy wewnętrznej oraz przywództwa. Nie jest ono z reguły nadane raz na zawsze – raczej, jak w wypadku Wikipedii, „odpowiedzialność przenosi się na struktury i role” (Jemieliński, Przegalińska 2020, s. 42). Brak hierarchii niekiedy powoduje wydłużenie się procesu podejmowania decyzji, każdy bowiem przedstawiciel ma równe prawo wypowiedzieć się w danej kwestii. Fandomy wymagają także przyjęcia określonej kultury organizacyjnej – zaakceptowania zestawu wartości, zasad i standardów zachowania, właściwych dla danej grupy (Lisowska-Magdżiarz 2017). Członkowie fandomu z łatwością przekraczają jego granice i przemieszczają się pomiędzy różnymi wspólnotami – jednakże najbardziej zaangażowana mniejszość tworzy pewien trzon, który pozwala na wyodrębnienie, na przykład, fanów *Gry o tron* od fanów serialu *Mad Men*, nawet jeśli niektórzy użytkownicy są członkami jednej i drugiej grupy. Na wewnętrzną strukturę fandomu wpływają zasady i wymagania stawiane zarówno przez narzędzia technologiczne, jakimi posługują się członkowie, jak i otoczenie, w którym się komunikują.

W odróżnieniu od sformalizowanych przedsięwzięć społecznych (...), [fandomy – przyp. O.K.] nie mają prawnie zalegalizowanego statusu, procedur przyjmowania członków (choć rejestracja na platformach publikacyjnych daje dostęp do pewnych przywilejów), zarejestrowanych nazw czy logotypów. Nie wymagają też od swoich członków wyłączności, wykonywania ściśle wskazanych obowiązków czy permanentnego zaangażowania, opartego na umowie regulującej wzajemne zobowiązania (Lisowska-Magdżiarz 2017, s. 128).

Cele działalności fanów nie stanowią zawsze jasno ustalonego z góry zwieńczenia konkretnego projektu (choć i takie sytuacje się zdarzają), lecz często są pewną mniej lub bardziej wyrażalną siecią powiązań oraz praktyk, wynikających niejako „samo przez się” z przynależności do fandomu. Wyróżnić należy tu także, podobnie jak w sformalizowanych organizacjach, cele indywidualne oraz cele wspólnotowe, które często, choć nie zawsze, się pokrywają. Podsumowując, „chodzi o połączenie

odbioru ulubionego tekstu z komunikacją z innymi, wspólną pracą – wytwarzaniem wiedzy, prowadzeniem ciągłej kreatywnej konwersacji (...) wokół tych czynności” (Lisowska-Magdżiarz 2017, s. 28).

Wspólnoty wirtualne, takie jak fandomy, organizują się i wyznaczają swoje własne, wewnętrzne ograniczenia, zasady, standardy zachowania. Uprawnione są także do nakładania kar i ograniczeń względem osób, które reguł tych nie przestrzegają. Na swój sposób może wydawać się, że fandom się samooczyszcza – w wyniku niierzadko nie do końca sprecyzowanego ciągu działań członkowie wykraczający poza ogólnie przyjęte granice zostają, zgodnie z przyjętymi zasadami, ze społeczności wykluczeni. Po części rzeczywiście tak jest – jednak jak każda forma organizacyjna, także fandomy niosą ze sobą sporą dawkę cienia, w dodatku w nieco innym kształcie niż w wypadku chociażby przedsiębiorstw, co związane jest w dużej mierze z jego całkowicie internetowym charakterem. Wirtualny cień sprawia czasem wrażenie bycia bardziej transparentnym i łatwiejszym do identyfikacji niż w wypadku organizacji funkcjonujących w większym stopniu w świecie offline – wydaje się to jednak tylko pozornym ułatwieniem dla jego integracji bądź przeciwdziałania mu. W gąszczu połączeń, które powstają wewnątrz każdego fandumu, działania prowadzące do wykształcenia się cienia lub zepchnięcia jakichś zjawisk bądź osób w cień mogą pozostać niezauważone przez pozostałych członków wspólnoty, a tym samym utrudnić możliwość przeciwdziałania. Nie oznacza to, że w wypadku organizacji działających offline wszystkie tego typu czynności są identyfikowalne i jasne dla każdego uczestnika – jednak w wypadku nieustannie fluktuujących, zmieniających swój skład, niekiedy wykształcających chwilowe hierarchie oraz stosunkowo otwartych fandumów ukrycie, a także zwyczajne niezauważenie konkretnych procesów wydaje się jeszcze prostsze.

W internetowym cieniu

Nim wskazane zostaną przykłady cienia organizacyjnego, należy poczynić jedno zastrzeżenie. Poniższa analiza nie podejmuje się oceny działalności samych fandumów. Nie chodzi bowiem o stwierdzenie, czy zasady rządzące grupą są zgodne z taką czy inną hierarchią wartości, lecz o to, czy, a jeśli tak, to jakie elementy nieakceptowane są przez daną grupę i odrzucane przez nią w procesie akulturacji oraz socjalizacji. Chociażby ocena takich grup współpracujących wirtualnie jak Anonymous jest różna, a niektóre przejawy ich działalności kontrowersyjne. Ta grupa hakywistyczna wywodzi się z forum 4chan, serwisu znanego ze swojej orientacji pravicowej i altpravicowej, a podejmowane przez nich akcje protestacyjne i działania oceniane są odmiennie w zależności od indywidualnych przekonań. Podobne kontrowersje dotyczą Wikileaks, organizacji medialnej ujawniającej utajnione informacje. Pownownie, działania samego portalu, jak i jego założyciela Juliana Assange’a (niekiedy

trudno jest te dwie płaszczyzny od siebie oddzielić) wywołują różne reakcje (Sorell 2015). Jednak istotą identyfikacji cienia nie jest ocena jawnych działań organizacji czy społeczności, lecz właśnie przyjrzenie się temu, co ukryte – a widoczne nierzadko znacznie łatwiej dla osób z zewnątrz niż członków danej grupy.

W większości organizacji nieprzestrzeganie ustalonego zestawu zasad i wartości, przejawianie odmiennych od ustalonego wzorca skłonności czy cech wiąże się z jakiegoś rodzaju karą. Chciałoby się może powiedzieć, że tak nie jest – że organizacje stają się tolerancyjne, otwarte, elastyczne, że skłonne są wchłonąć i dopasować się do wcześniej nieobecnych w ich wnętrzu elementów, o ile tylko obie strony są na to gotowe. Jednak tego typu procesy w szerokiej skali zachodzą stosunkowo rzadko, zwłaszcza w przestrzeni tak bogatej we wrażliwe elementy, o dalece subiektywnie nadawanej wartości jak kultura. Wypowiedzenie się na temat obejrzanego niedawno serialu czy przeczytanej książki, zwłaszcza w świecie stosunkowo powszechnego dostępu do internetu, samo w sobie nie stanowi trudności – teoretycznie nie trzeba być ekspertem od kina japońskiego, by wyrazić swoją opinię na temat filmów Akiiry Kurosawy. Powoduje to czasem wiele sporów, kłótni, wyzwisk i innych sytuacji, w których brak zgody jednej strony na przyjęty przez drugą wzorzec jest przez tę ostatnią potępiany oraz negowany. Można nazwać to ciemną stroną kultury – nie jest to jednak tożsame z cieniem.

Jak już wspomniano, cień organizacyjny często jest wynikiem nadmiernej kontroli, jak również zaniedbań czy przemocy. Podobnie jak w wypadku sformalizowanych organizacji, tak i we fluktuacyjnej wirtualnej wspólnoty ustalane są

wewnętrzne normy i zasady, wypracowywane wspólnie w procesie jej budowania i powstrzymywania. Towarzyszą im określone, rozpoznawalne w fandomie symboliczne nagrody za ich przestrzeganie oraz kary za łamanie (Lisowska-Magdziarz 2017, s. 29).

Jeśli kara za przekroczenie ustalonych granic jest otwarcie wyrażana i decydujący się na taką działalność członek wspólnoty wie, co go czeka w danym wypadku, nie może być mowy o cieniu. W ramach fandomów pojawiają się niekiedy jednostki elitarne (np. takie, które organizują spotkania, inicjują projekty czy są popularne, a tym samym posiadają pewien autorytet wewnątrz grupy), których zdanie staje się decydujące w określonych sytuacjach, chociażby kontrolowania realizacji określonej kampanii (Haughton 2020). Inna sytuacja pojawia się jednak, gdy wdrażane zostają dodatkowe wymagania w sposób utajniony bądź wprowadzane są kary, o których członkowie nie mieli pojęcia. Pewna wpływowa mniejszość podejmuje we własnym gronie decyzję o nowych obowiązujących zasadach, eliminujących wcześniej akceptowane cechy czy rodzaje działalności. Moderator(-ka) forum może podjąć autonomiczną, niejasną co do przyczyn dla pozostałych osób decyzję o nieopublikowaniu czyjegoś materiału fanowskiego (opowiadania, komiksu, rysunku etc.) lub zablokowaniu wyświetlenia postów danej osoby. Fandom nierzadko przedstawiany

jest jako miejsce, gdzie wyrazić siebie oraz odnaleźć wspólnotę mogą osoby marginalizowane w świecie offline – ze względu na swoją orientację seksualną, rasę, zamożność, płeć etc. Marginalizacja zachodzi jednak czasem także w jego ramach, a niepoddające się przyjętemu etosowi jednostki poddawane są przemocy symbolicznej. Istnieje pewien wzorzec „dobrego” czy „prawdziwego fana”, którego nieprzestrzeganie wiązać się może z brakiem akceptacji i odsunięciem. Jeśli więc dążenia poszczególnych członków grupy nie zgadzają się z ustalonym kanonem, niepasujące doń elementy zostają przemocą wyrzucone i ukryte, co niekiedy siłą rzeczy sprawia, że przejawiające takie skłonności jednostki zostają *outsiderami*.

Z drugiej strony czasem elementy zacienione w fandomie nie są do końca związane z tworzącymi go osobami, ale z technologią, której używają. Z założenia niematerialne korzyści płynące ze współpracy, działalności podejmowanej przez pasjonatów na rzecz wybranych przez nich elementów otoczenia bywają wykorzystywane przez międzynarodowe korporacje w celach gromadzenia zysków. Tego typu ukryte efekty działalności fandomu stanowią niejako niezależny od niego cień – nikt do końca nie jest w stanie przewidzieć, kto i w jaki sposób może próbować wyeksploatować daną aktywność czy zasób. Teoretycznie najprawdopodobniej każdy świadomy użytkownik internetu wie, że za znaczną część tego, co ogląda, co jest sugerowane jako potencjalnie atrakcyjne, za liczbę wyświetleń i/lub osób, do których dana treść dotrze, odpowiedzialne są algorytmy. W teorii zdaje sobie sprawę z zagrożeń dla własnej prywatności, jakie niesie ze sobą aktywność na publicznych portalach. To, czego jednak nierzadko nie wie lub nie myśli o tym w codziennych działaniach, to skala tej działalności. Do jakiegoś stopnia z pewnością użytkownicy rozumieją, że ich dane osobowe są przetwarzane i wykorzystywane poza ich zasięgiem lub że ktoś może czerpać korzyści materialne z bezinteresownie wykonanej pracy kogoś innego, tworząc drugi rodzaj fandomowego cienia organizacyjnego. Cień ten wynika z ogromu kontroli, która sprawowana jest nie tylko w stosunku do członków fandomu – lecz w tym wypadku można mówić o ukrytych działaniach związanych z zajmowaną przez społeczność przestrzenią, która jest eksploatowana często bez wiedzy jej użytkowników. Wykorzystanie to często jest lepiej widoczne z perspektywy osoby w fandom niezaangażowanej, dla której rzeczywistość gromadzenia danych przez międzynarodowe korporacje, podejmowania dodatkowych działań w celu zwiększenia kontroli społecznej, wspierania tworzenia „baniek informacyjnych” (Pariser 2012) czy promowania określonych postaw poprzez zwiększenie ich widzialności (Kreft 2019) jest bardziej widoczna. Jak zauważa Astra Taylor, pojawienie się internetu i wszystkich zmian, jakie wraz z jego upowszechnieniem się występują, nie wywołało rewolucyjnego spłaszczenia i demokratyzacji dostępu do władzy. Nastąpiło raczej jej przesunięcie (wraz z kumulowaniem bogactwa), a wręcz centralizacja w rękach właścicieli platform, na których ludzie tworzą, konsumują treści oraz nawiązują relacje (Taylor 2014). Skala tych działań jest w większości ukryta przed szeregowym użytkownikiem i choć zwiększa się liczba przedsięwzięć

uświadamiających w tym zakresie, wciąż istnieje gros elementów pozostających w zacienionej przybudówce, w którą wyposażona jest każda platforma i każda internetowa społeczność. Z jednej strony można więc mówić na przykład o używaniu informacji związanych z uczestnictwem w fandomie do lepszego dopasowywania reklam pojawiających się na Facebooku, by więcej na nich zarabiać. Z drugiej pojawia się skomplikowane zagadnienie praw autorskich do twórczości fanowskiej i traktowanie jej przez niektóre wpływowe osoby (jak chociażby Elona Muska) jako powszechnie dostępnej do dowolnego, bezpłatnego użycia, nawet bez konieczności podania autora(-ki) oryginalnego dzieła (Plunkett 2019). Tego typu działania powodują, że różnego typu kwestie (jak właśnie praw autorskich czy możliwości zarobku na twórczości fanowskiej) spychane są do cienia przez siły od fanów w dużej mierze niezależne, znacząco utrudniając lub nawet uniemożliwiając wypracowanie skutecznych mechanizmów włączania tych tematów do głównego nurtu dyskusji, wykraczającej poza sam fandom.

Ostatnią z analizowanych płaszczyzn pojawiania się cienia jest zagadnienie zaniedbań. Samo tworzenie określonego dobra wspólnego poprzez współpracę grupową nie jest zawsze i wszędzie głównym motywem do podjęcia działań. Ich wartość często znajduje się poza treścią danej inicjatywy – w możliwości powiększenia swoich wpływów, wypracowania swojego miejsca w fandomie czy nabycia możliwości decydowania. „Wartość jest tu raczej performatywna i oparta na doświadczeniu wspólnie osiągniętych efektów pracy przez osoby je tworzące i wykorzystujące” (Jemielniak, Przegalińska 2020, s. 57–58). Pamiętać jednocześnie należy, że raz uzyskany autorytet wewnątrz grupy wcale nie jest dany na zawsze – jeśli ktoś przestaje być aktywnym uczestnikiem, jej/jego pozycja zostaje mocno osłabiona. W konsekwencji największą wartość często ma sama aktywność, a nie jej rezultaty. Tym samym zepchnięciem kogoś do cienia staje się zapomnienie o którymś z członków. Czym innym jest samodzielne wyłączenie się z danej działalności czy projektu – możliwość takiego przechodzenia między trybami aktywności i nieaktywności jest wpisana w naturę otwartej współpracy czy produkcji partnerskiej (Jemielniak, Przegalińska 2020). Pozostaje jednak poza kontrolą danego członka fandomu symboliczne odstawienie go w kącie przez pozostałych. Zapominanie o kimś w trakcie podejmowania decyzji, rozdzielania zadań, wymieniania osób, które warto znać lub które są ważnymi ogniwami w danej wymianie, powoduje wykształcenie się „zacienionej osoby”. Nie jest ona pozbawiona praw członka grupy, nie jest zasadniczo zmarginalizowana – jest po prostu zapomniana i niezauważana, co w obliczu performatywnej wartości samej aktywności skazuje ją na niebyt. Zagadnienie to związane jest także z procesami wykształcania się wewnętrznych, właściwych poszczególnym fandomom hierarchii i/lub stosunków zależności. W obliczu braku formalnego nadzoru i organicznie kształtujących się relacji pojawiać się mogą jednostki o tendencjach autorytarnych, nieakceptujące określonych wzorów działań. W takim wypadku odsunięcie kogoś od danego projektu może być działaniem celowym (Haughton 2020) – często jednak

przeniesienie danej osoby do cienia odbywa się niezauważone, poprzez zaniedbanie i zapomnienie o czymś udziale.

Cień bez granic

Właściwy fandomom brak hierarchii oraz jasno określonych granic wpływa czasem na ich niekorzyść, wspierając wykształcanie się cienia. W wypadku tych wspólnot cień organizacyjny powstaje przede wszystkim w konsekwencji przemocy, nadmiernej kontroli oraz zapominania. Z jednej strony samozwańczy „przywódcy” potrafią wykluczyć wiele aktywności czy cech, które dotychczas były akceptowane, wytwarzając nieobecne dotychczas zakazy. Osoby niespełniające wymogów „idealnego fana” bywają odrzucane i upokarzane. Z drugiej strony cień powstaje w ramach relacji pomiędzy międzynarodowymi organizacjami medialno-technologicznymi a ich użytkownikami. Nie do końca jasne algorytmy rządzące poszczególnymi platformami gromadzą i przetwarzają dane poza zasięgiem oraz kontrolą osób, które je wyprodukowały. W ten sposób są w stanie chociażby zawiesić publikację lub upowszechnianie danego materiału, zablokować (czasowo lub na stałe) czyjeś konto czy wymuszać dodatkowe zewnętrzne zasady funkcjonowania społeczności. Jednocześnie dzieje się to czasem także i bez większej pomocy oprogramowania – w świecie wirtualnym, gdzie wiele historii pojawia się i umiera w ciągu minuty, niechciane skazanie kogoś na bycie zapomnianym¹ odsuwa go w cień, z którego wydobyć się wymaga czasem sporego wysiłku.

Fandomy są jednymi z wielu niesformalizowanych grup o fluktuacyjnych granicach, które podlegają procesom organizowania. W obliczu współczesnych przemian wydaje się słusznym bliższe badanie tego typu wspólnot także z perspektywy zarządzania. Choć niekiedy trudno może być jednoznacznie wyodrębnić je z otoczenia, jak również wskazać (choćby i płaską) strukturę oraz wewnętrzną hierarchię, nie ulega wątpliwości, że odbywają się w ich ramach procesy charakterystyczne dla podmiotów, które określane są mianem organizacji. Pojawienie się tego typu wspólnot i pewne zatarcie granic definicyjnych pojęcia organizacji nie oznacza, że ta ostatnia skazana jest na zaniknięcie i wymarcie. Organizacje to jednostki, bez których nadal życie społeczne, ekonomiczne czy gospodarcze ludzkości nie może się w pełni realizować. Owszem, wskazać można – jak w wypadku fandomów czy Wikipedii – na odmienne motywacje czy wzorce działania, które pojawiają się równoległe do rzeczywistości „tradycyjnych” organizacji. Zmiany w otoczeniu wywołują zmiany w samych podmiotach, toteż organizacje nie są tworamami o sztywnych, raz na zawsze ustalonych granicach. Tym samym wydaje się zasadne stosowanie analiz,

¹ Czym innym jest bowiem celowa i świadoma walka o prawo do bycia zapomnianym w internecie, a więc o usunięcie swoich danych z wyszukiwarek (*Google otrzymało...* 2020).

które dotychczas dotyczyły przede wszystkim organizacji formalnych do ich mniej ustabilizowanych, lecz także podległych podobnym procesom niesformalizowanych odpowiedników. Wypychane, niechciane lub (celowo) zapomniane elementy codzienności organizacyjnej występują zarówno w fandomach, jak i międzynarodowych korporacjach. Z racji znaczenia jednych i drugich dla życia ich uczestników ich identyfikacja jest równie ważna w obydwu przestrzeniach. Trzy kluczowe w tym wypadku obszary powstawania cienia organizacyjnego – przemoc, kontrola oraz zapomnienie – są w stanie w tym wypadku negatywnie wpłynąć nie tylko na obecność danej osoby w fandomie, ale (także ze względu na potencjał tożsamościowy tej wspólnoty (Taylor 2014)) na jej funkcjonowanie poza tą grupą społeczną.

Bibliografia

- Bachórz A. i in. (2014), *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa*, Gdańsk: Instytut Kultury Miejskiej, <http://repozytorium.ikm.gda.pl/items/show/108> [odczyt: 8.09.2020].
- Bértholo J. (2013), *The Shadow in Project Management*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, No. 74, s. 358–368.
- Ćwikła M. (2020), *Wademekum. Budowanie publiczności teatralnej w sieci*, Wrocław, https://kultura.uj.edu.pl/documents/18091666/29368678/WADEMEKUM_budowanie_publicznosci_teatralnej_w_sieci_MCwikla.pdf/f6fd1753-9272-48ce-b7a0-11b085646573 [odczyt: 14.09.2020].
- Dijk J. van (2010), *Spoleczne aspekty nowych mediów. Analiza społeczeństwa sieci*, tłum. J. Koniczny, Warszawa: PWN.
- Google otrzymało wnioski o usunięcie 2,4 miliona adresów URL. Trzy lata „Prawa do Bycia Zapomnianym”, <https://www.forbes.pl/technologie/prawo-do-bycia-zapomnianym-w-internecie-usuniecie-danych-z-wyszukiwarki/ln985gj> [odczyt: 8.09.2020].
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2011), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration”, nr 1 (116), s. 95–111.
- Haughton J. (2020), „They F*cking Own This Sh*t. They’re Running It”: *Are Music Fandoms Organizations?*, https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2467&context=scripps_theses [odczyt: 10.09.2020].
- Jakubowicz K. (2011), *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*, Warszawa: Poltext.
- Jemieliński D., Przegalińska A. (2020), *Spoleczeństwo współpracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jung C.G. (1976), *Cień*, [w:] tegoż, *Archetypy i symbole*, tłum. J. Prokopiuk, Warszawa: Wydawnictwo Czytelnik, s. 63–68.
- Kostera M. (2014), *Studium przypadku a edukacja zarządzania*, [w:] tejże (red.), *O zarządzaniu – historie niezwykle. Studia przypadku z zarządzania humanistycznego*, Warszawa: Wydawnictwo Difin, s. 15–31.
- Kreft J. (2019), *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Kraków: WUJ.

- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, tłum. M. Konieczniak, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Lisowska-Magdziarz M. (2017), *Fandom dla początkujących. Część I. Społeczność i wiedza*, Kraków: Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej.
- Mrówka R. (2013), *Ewolucja modeli organizacji – od hierarchii do hiperarchii*, [w:] tegoż, *Organizacja hiperarchiczna – czynniki krępujące, geneza modelu, zarządzanie*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 63–134, <http://web.sgh.waw.pl/~rmrowka/Publikacje/Rafal%20Mrowka%20-%20Organizacja%20hiperarchiczna.pdf> [odczyt: 8.09.2020].
- Pariser E. (2012), *The Filter Bubble: What The Internet Is Hiding From You*, London: Penguin Books.
- Peacey B. (2020), *You're the Only One Who Knows My True Identity: How Fandoms Create New Identities for Constructed Language Learners*, <https://open.library.ubc.ca/cIRcle/collections/ubctheses/24/items/1.0394130> [odczyt: 10.09.2020].
- Plunkett L. (2019), *Elon Musk Doesn't Learn, Posts Uncredited Artwork, Deletes Tweet*, <https://kotaku.com/elon-musk-doesnt-learn-posts-uncredited-artwork-delet-1835562881> [odczyt: 10.09.2020].
- Rifkin J. (2016), *Społeczeństwo zerowych kosztów krańcowych*, tłum. A.D. Kamińska, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Siuda P. (2010), *Jednostkowe aspekty bycia fanem, czyli w stronę nowego paradygmatu fan studies*, „Kultura i Edukacja”, nr 4 (78), s. 74–94.
- Sorell T. (2015), *Human Rights and Hactivism: The Cases of Wikileaks and Anonymous*, „Journal of Human Rights Practice”, Vol. 7, Issue 3, s. 391–410.
- Stańczyk S., Sus-Januchowska A. (2005), *Organizacja przyszłości – wyjaśnienie podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Kraków: Wydawnictwo AE, s. 237–246.
- Tapscott D., Williams A.D. (2011), *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, tłum. D. Bakalarz, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Taylor A. (2014), *The People's Platform: Taking Back Power and Culture in the Digital Age*, London: Fourth Estate.
- Warner M., Witzel M. (2005), *Zarządzanie organizacją wirtualną*, tłum. J. Kardaszewski, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.

Agata Kubec  <https://orcid.org/0000-0002-7131-1637>

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: agata.kubec@gmail.com

Otrzymano/Received: 15.09.2020
Zaakceptowano/Accepted: 4.11.2020
Opublikowano/Published: 11.12.2020

Uświadomiona i nieświadomiona postać cienia organizacyjnego w komercyjnej organizacji medialnej

Abstract

A Conscious and Unconscious Form of Organizational Shadow in a Commercial Media Organization

The aim of the article is to explore and describe the organizational shadow in relation to the commercial media institution. The concept of shadow was introduced by Jung, who described it as the negative side of the human soul. As Bowles noted in 1991, this phenomenon can be applied to management sciences. The organizational shadow is created as a result of rejecting difficult, defective and uncomfortable elements of the institution's identity, which can lead to the development of management pathologies. Interviews, which are the domain of qualitative methodology, allowed to distinguish organizational shadows in the commercial radio station, taking into account the causes and effects of their development as well as awareness of their existence among employees. The shadows include: unequal treatment of volunteer workers, giving up the development of young radio broadcasters, as well as a unjust remuneration policy. The conclusion of the article is indication the brand myth as the main reason for allowing the development of shadows.

Keywords: organizational shadow, commercial radio, management pathologies, identification with brand, organizational identity

Słowa kluczowe: cień organizacyjny, komercyjne radio, patologie organizacji, identyfikacja z marką, tożsamość organizacji

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest próbą eksploracji zjawiska określanego jako „cień organizacyjny”. Celem autorki jest odkrycie, czy członkowie dużej komercyjnej stacji radiowej mają świadomość istnienia cienia, rozumianego jako negatywne aspekty firmy, wypierane przez ogół. Artykuł ma pokazać, czy przeciętni pracownicy zwracają na nie uwagę oraz czy, wiedząc o ich istnieniu, mimo wszystko próbują ukrywać je w kontaktach z zewnętrznymi podmiotami, tworząc tym samym iluzję organizacji idealnej.

Na gruncie nauk o zarządzaniu cień odnosi się do funkcjonowania całych organizacji. Powstaje wskutek intensywnych dążeń do perfekcjonizmu i do uzyskania społecznej aprobaty. Potrzeba wyeliminowania absolutnie wszystkich negatywnych aspektów działania i przekonanie o braku ograniczeń sprawia, że organizacje nie radzą sobie ze swoją naturalną ułomnością, co prowadzi do wewnętrznego niepokoju, a także obwiniania zewnętrznych podmiotów o wszystkie błędy i niepowodzenia. Zjawisko to potęguje fakt, że współczesne organizacje bardziej niż do budowania dojrzałej, świadomej tożsamości dążą do kreowania idealnego wizerunku – tak bardzo pożądanego w dzisiejszych czasach marki. Marka jest pojęciem abstrakcyjnym, wyrażającym przywiązanie emocjonalne; to odzwierciedlenie wartości, stylu życia, pożądanego postaw (Sempruch-Krzemińska 2014, s. 80–82). Marka przyciąga potencjalnych pracowników, klientów i inwestorów, przez co praca nad jej nieskazitelnym obrazem stała się dużo ważniejsza niż rzeczywista statutowa działalność firm, związana z wytwarzaniem produktów bądź usług. Jednak życie w iluzji idealnego systemu nie sprawi, że problemy rzeczywiście przestaną istnieć. Wręcz przeciwnie – będą się namnażać.

Wypieranie negatywnych aspektów i spychanie ich w sferę nieświadomości prowadzi do zjawiska błędnego koła. Naturalnymi przyczynami rozwoju i wzmacniania cienia są: nadmierna kontrola, niedbałość oraz przemoc (Kostera 2010, s. 78). Ich istnienie świadczy także o tym, że organizacja już posiada rozwinięty cień. Nawarstwianie się cienia i próba ukrycia coraz to poważniejszych problemów to złożone zjawisko, które nie może zostać zatrzymane, dopóki członkowie organizacji nie uświadomią sobie, że cień jest powszechny i nie da się go usunąć, a jedynym rozwiązaniem jest zaakceptowanie go w procesie integracji (Kostera 2010, s. 82).

Choć cień organizacyjny jest zjawiskiem, które pojawia się w literaturze przedmiotu już od ostatniej dekady XX wieku, to wciąż jest to nie do końca odkryta dziedzina. Badacze zwracają głównie uwagę na sam cień, omawiając fazy jego rozwoju i skutki, do jakich może prowadzić. Niniejszy artykuł, oprócz wskazania cieni organizacyjnych istniejących w dużej komercyjnej organizacji medialnej, skupia się na postrzeganiu ich przez przeciętnych pracowników, na przyczynach jego powstania i powodach, dla których cień spychany jest do nieświadomości. Czy pracownicy zwracają uwagę na ciemne strony organizacji? Czy komunikują na zewnątrz swoje refleksje z tym związane? Czy dopuszczalne są otwarte dyskusje o ciemnych stronach? Czy może

wręcz przeciwnie – pracownicy żyją w iluzji idealnej organizacji i starają się robić wszystko, żeby tę iluzję podtrzymać? Dlaczego pomimo zdawania sobie sprawy z istnienia cienia pracownicy pozostawiają go w sferze nieświadomości? To pytania badawcze, na które odpowiedzi stara się udzielić prezentowany artykuł, próbując tym samym zgłębić temat świadomości cienia organizacyjnego w instytucji medialnej i wypełnić lukę badawczą w tym zakresie. Eksploracja tematyki cienia jest tak istotna z uwagi na fakt, że zjawisko to dotyczy każdej organizacji i może prowadzić do poważnych dysfunkcji w jej działaniu, a także w sposób znaczący rzutować na jej pracowników. Badania przeprowadzone w ramach artykułu mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych rozważań w obszarze teorii organizacji, patologii zarządzania, sposobów zarządzania kulturą organizacyjną czy polityki wynagrodzeń pracowników.

Cień organizacyjny w literaturze przedmiotu

Archetyp cienia został wyróżniony przez Carla Gustava Junga (1976), który odnosił go do natury ludzkiej i opisywał jako składnik osobowości każdego człowieka – jego integralną i nieodłączną część, wiążącą się z cechami niechcianymi, nieakceptowanymi, powszechnie uważanymi za złe, za takie, które należy wyeliminować w procesie socjalizacji.

Choć pierwotna koncepcja cienia odnosi się do człowieczeństwa, to można ją także zastosować w nauce o organizacji. Zauważył to Martin L. Bowles (1991), który jako pierwszy przeniósł omawiany archetyp na grunt nauk o zarządzaniu. W artykule *The Organizational Shadow* Bowles określa cień jako te cechy organizacji, które ona sama chce wyeliminować, żeby utrzymać nieskazitelny wizerunek. Badacz zauważył, że cień może rozwijać się w ukryciu jedynie do pewnego momentu i że ignorowanie go prowadzi do jego eksplozji w najmniej oczekiwanym momencie. Tematowi omawianego archetypu przyglądał się także Adrian Carr (2002), który zwrócił szczególną uwagę na zależność pomiędzy nadmierną kontrolą, mającą za zadanie ulepszenie organizacji, a „wielkością” cienia; im większa kontrola, tym ciemne strony organizacji są coraz bardziej złożone. W Polsce na temat cienia organizacyjnego najwięcej do powiedzenia ma zdecydowanie Monika Kostera, która opisywała to zjawisko w następujących pozycjach: *Experiencing the Shadow: Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy* (Kociatkiewicz, Kostera 2010) oraz *Organizacje i archetypy* (Kostera 2010). Badaczka wraz z Jerzym Kociatkiewiczem stworzyła model powstawania cienia organizacyjnego, oparty na modelu tworzenia tożsamości. Schemat ten podkreśla, że w procesie tworzenia się cienia, tak jak w procesie kształtowania świadomej tożsamości, pewne realnie przestrzegane wartości są uznawane za niezgodne z kanonem, a następnie odrzucane i zastępowane wartościami deklarowanymi.

Metodologia badań

Niniejszy artykuł opiera się na analizie i zrozumieniu zjawiska cienia organizacyjnego występującego w dużej komercyjnej rozgłośni radiowej. Do badania wybrano jedną z największych instytucji medialnych w Polsce, odnotowującą wysoki udział zarówno w rynku medialnym, jak i reklamowym. Badania przeprowadzone zostały w nurcie humanistycznym w naukach o zarządzaniu przy zastosowaniu jakościowych metod badawczych, które cechuje uwzględnienie perspektyw różnych aktorów społecznych danej organizacji, co prowadzić ma do jak najwierniejszego opisu wycinka rzeczywistości społecznej. Kategorią światopoglądową stanowiącą bazę przeprowadzonych badań jest paradygmat interpretacyjny, wyróżniony przez Burella oraz Morgana jako jeden z czterech charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu (Burrell, Morgan 1979, s. 28). U jego podstaw leży przekonanie, że rzeczywistości nie da się obiektywnie poznać, ponieważ jest ona „intersubiektywnym tworem uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym” (Kostera 1996, s. 34).

Proces badawczy rozpoczął się 20 lutego 2020 r. badaniem pilotażowym, które przybrało formę etnografii wirtualnej mającej na celu wstępne rozpoznanie tematu oraz wyróżnienie potencjalnych cieni, jakie mogą występować w rozgłośni radiowej. Jednym z elementów badania była analiza strony internetowej radia oraz jego profili w mediach społecznościowych, co doprowadziło do poznania wartości deklarowanych przez rozgłośnię. Ponadto analizie poddane zostały wszelkiego rodzaju fora dyskusyjne, na których byli i obecni członkowie organizacji wyrażają swoje opinie na temat instytucji jako miejsca pracy. Badanie pilotażowe pozytywnie wpłynęło na proces projektowania wywiadów, stanowiących główną metodę badawczą.

W celu eksploracji zjawiska cienia organizacyjnego w badanej organizacji przeprowadzono 7 wywiadów o charakterze nieustrukturyzowanym i niestandardyzowanym, określanych także jako swobodne, otwarte bądź antropologiczne (Kostera 2003, s. 122). Wywiady są jedną z podstawowych metod w badaniach jakościowych, a także głównym sposobem gromadzenia informacji w naukach społecznych (Gudkova 2012, s. 111). W rozmowach wzięło udział siedmioro pracowników badanej instytucji medialnej, których staż pracy wynosi od roku do pięciu lat. Aby możliwie jak najobiektywniej wnikać w organizacyjny świat, wybrani pracownicy reprezentują różne stanowiska, zarówno pod kątem hierarchicznym, jak i zakresu obowiązków.

Antropologiczny charakter wywiadów opartych na interakcjonizmie wymagał od badacza przygotowania, umiejętności zadawania pytań, wnikliwego słuchania oraz bycia aktywnym partnerem rozmowy. Z uwagi na fakt, że praca traktuje o cieniach, a więc o zjawiskach niekoniecznie pozytywnych, głównym wyzwaniem podczas rozmów było zbudowanie zaufania i stworzenie naturalnej, koleżeńskiej atmosfery. Jest to także istotne z punktu widzenia samej metody i ograniczeń za nią idących, do których można zaliczyć ryzyko subiektywnych odczuć autentyczności, a także niebezpieczeństwo nieporozumień wynikających z różnic językowych, stres

czy skrepowanie. Choć na etapie realizacji badań, a także ich późniejszej analizy, dołożono wszelkich starań, aby uzyskać jak najbardziej obiektywne rezultaty, to nie można założyć, że wypowiedzi rozmówców zawsze były szczere i pozbawione zbytniego uogólniania czy czysto subiektywnych odczuć, często zmieniających się na przestrzeni czasu. Sama świadomość uczestnictwa w badaniu mogła powodować także uczucie niepokoju, uruchamiać pewne mechanizmy obronne, a także sprawiać, że rozmówcy próbowali odpowiadać na pytania w taki sposób, jaki wydawał im się poprawny, a niekoniecznie taki, jaki jest zgodny z rzeczywistością.

By jak najbardziej ograniczyć powyższe negatywne aspekty związane z przeprowadzaniem wywiadów antropologicznych, kluczową wartością podczas rozmów była ich swobodność, osiągnąta poprzez zapewnienie rozmówcom całkowitej ochrony tożsamości, zwracanie się do nich po imieniu, stosowanie potocznego języka oraz częste posługiwanie się ironią czy żartem, co dodatkowo skracało dystans. Istotne w tym procesie było także udzielanie przez badacza dogłębnych odpowiedzi na pytania rozmówców, co było swoistą demonstracją partnerskiego charakteru i zachęcało członków organizacji do równie angażującego odzewu. Wywiady dotyczyły pracy w instytucji medialnej w ogóle, a nie samego zjawiska cienia organizacyjnego – podejmowano wątki z pozoru nieistotne, takie jak: proces rekrutacji do radia, trudne początki, wyobrażenia na temat branży medialnej, elementy zaskoczenia, relacje z pracownikami czy szkolenia dla radiowców. Dzięki tak holistycznemu podejściu do tematu, a także umożliwieniu rozmówcom swobodnego wypowiedzania się pomiędzy badaczem a pracownikami wytworzyła się więź pozwalająca na dostrzeżenie zjawisk występujących w organizacji oraz zrozumienie pewnych schematów postępowania. Co ważne, zadawane pytania były konstruowane tak, aby w żaden sposób nie sugerowały odpowiedzi ani nie narzucały światopoglądu badacza. Długość tak prowadzonych rozmów wynosiła łącznie średnio od półtorej do dwóch i pół godziny. Choć wywiady odbywały się w przestrzeni *online*, to dzięki formie wideokonferencji badacz i pracownik mogli obserwować na bieżąco wzajemne reakcje. Bezpośrednio po każdym wywiadzie następowała jego dokładna transkrypcja, obejmująca całość rozmowy, a nie tylko wybrane wątki istotne z perspektywy badacza, co miało na celu wyeliminowanie błędów, jakim jest wybiórcza analiza.

Jako że zjawisko cienia organizacyjnego jest trudnym tematem nie tylko dla samej organizacji, ale przede wszystkim dla jej przywiązanych do miejsca pracy członków, podjęto decyzję o anonimizacji rozgłośni oraz posłużeniu się techniką nazywaną w artykule pseudonimizacją. Organizacja medialna określana jest jako *Radio Nikotylna*, a poszczególni pracownicy oznaczeni są odpowiednio: Jędrzej – pracownik-wolontariusz, Stanisław – pracownik-wolontariusz, Zosia – pracowniczka-wolontariuszka, Wiktoria – prezenterka, Sara – prezenterka, Mikołaj – wydawca programowo-muzyczny oraz Aleksander – redaktor serwisów internetowych.

W toku analizy przeprowadzonych badań okazało się, że w badanej instytucji medialnej można wyróżnić trzy główne cienie organizacyjne, z których to każdy

wiąże się z konkretnym etapem rozwoju pracownika. Aby jak najbardziej klarownie zaprezentować wyniki badań, posłużono się procesualnym opisem, ukazując drogę, jaką przechodzi statystyczny pracownik *Radia Nikotyňa* od początku kariery do osiągnięcia dojrzałości zawodowej, a następnie wskazano na główną przyczynę rozwoju i istnienia cienia organizacyjnego.

Pracownik-wolontariusz w cieniu organizacji

Wiek XXI określany jest przez naukowców jako „cywilizacja medialna” (Goban-Klas 2005, s. 10). Żyjemy w świecie, którego fundamentem jest społeczeństwo informacyjne, a otaczające nas przekazy medialne są wszechobecne. W dobie konwergencji i upowszechnienia się środków masowego przekazu media tylko umocniły swoją pozycję, przez co coraz więcej młodych ludzi właśnie z nimi wiąże swoją przyszłość. Rozpoczęcie działalności w branży medialnej stanowi wyzwanie; standardy stale rosną, entuzjastów tego zawodu nie brakuje, a konkurencja jest ogromna. To właśnie dlatego studenci dziennikarstwa już podczas studiów szukają sposobu na zdobywanie doświadczenia, chcąc od najmłodszych lat szlifować swoje umiejętności praktyczne, niezbędne w pracy radiowca. Instytucje medialne odpowiadają na tę potrzebę, organizując specjalne oferty wolontariatu, praktyk i staży, współpracując z uczelniami, a także kreując własne organizacje studenckie. W podobny sposób działa *Radio Nikotyňa*.

Propozycja rozgłośni polega na możliwości odbycia wolontariatu w strukturach radia, poznania jego funkcjonowania od wewnątrz, a także szkolenia się pod opieką najbardziej rozpoznawalnych głosów w Polsce. Choć taki wolontariat jest oczywiście bezpłatną formą, to aby otrzymać możliwość jego odbycia, trzeba przejść rekrutację, opierającą się na nagrywaniu tak zwanych demówek, ocenianych przez zarząd komórki zajmującej się studentami. Osoby aplikujące na takie stanowisko cechuje zapał do pracy i chęć umożliwienia sobie zatrudnienia w *Radziu Nikotyňa* w przyszłości:

Sam fakt, że jestem w budynku jednej z większych rozgłośni radiowych w Polsce sprawia, że czuję się poważniej. Uwielbiam tworzenie programów radiowych. Chcę się uczyć i robię to. Widzę, jak potrafię się rozwinąć pod względem stylistycznym, lingwistycznym, technicznym. Doksztalcam swoje umiejętności miękkie. Chcę wyszkolić się na tyle, aby spróbować przejść na etat w *Radziu Nikotyňa* (Zosia).

I rzeczywiście. W opisie oferty dla studentów *Radia Nikotyňa* znajduje się szereg zapewnień o zdobywaniu doświadczenia ułatwiającego wkroczenie na ścieżkę kariery zawodowej. Jednak deklarowane wartości nie są zbieżne z tymi przestrzeganymi, co prowadzi do powstania zjawiska cienia organizacyjnego już na etapie starania się o pracę w badanej rozgłośni. Cień ten generowany jest poprzez nierówne traktowanie

pracowników-wolontariuszy, którzy są przekonani, że ich wysiłek nie jest oceniany w taki sposób, w jaki być powinien. Podstawowym elementem wpływającym na jego rozwój jest niejasność w kontekście przydzielania miejsc pracy:

To by było piękne i cenne, gdyby istniały wytyczne, kto i dlaczego może przeskoczyć. Wcześniej to było trochę na zasadzie doświadczenia, ale ostatnio umowę dostała osoba, która jest dużo krócej od innych. W czym ona jest lepsza, że zasłużyła na to stanowisko? Tego nie wie nikt (Jędrzej).

Często osoby, które są na umowie nie mają motywacji. Poziom się obniża, ten merytoryczny, artystyczny i warsztatowy. Ale nie ma możliwości zmienienia tej osoby bo nie wiemy, jak do tego dojść. Gdybym się zapytała, to pewnie by mi powiedziano, jak to zrobić, tylko byłoby to kosztem kogoś innego (Zosia).

Ta niepewność oraz sprzeczność z wartościami deklarowanymi sprawia, że studenci nie tylko tracą motywację do rozwoju i tworzenia coraz lepszych programów, ale także czują się mniej pewni siebie oraz sfrustrowani, co jest o tyle trudne, że przecież nie dostają żadnego finansowego wynagrodzenia za swoją pracę, a więc satysfakcja to jedyna forma zapłaty, na jaką mogą liczyć.

Przytoczone powyżej wypowiedzi odnoszą się do kolejnego przejawu omawianego cienia, a mianowicie braku wartościowych relacji w miejscu pracy. Stosunki pomiędzy poszczególnymi osobami, udzielającymi się na zasadzie wolontariatu, są powierzchowne, a uczestnicy organizacji otwarcie przyznają, że nie mogą sobie wzajemnie ufać. Relacje te cechuje rywalizacja, wzajemne ocenianie się, pozorna szczerłość oraz szeroko pojęty brak wsparcia, także w walce o realizację wspólnych celów. W organizacji można zaobserwować wewnętrzne przyzwolenie na istnienie grup uprzywilejowanych, które umniejszają zasługi pozostałych i krytykują ich warsztat.

Jestem pewien, że w walce o etat wszystkie chwytły są dozwolone, szczególnie w mediach, gdzie ludzie są bardzo zafiksowani na swoim sukcesie. Widzę, że w naszej grupie też jest wiele osób, które budują swoją pozycję nie na tym, że pracują nad swoim warszatem, tylko raczej osiągają cele, wytykając błędy innym i podkładając im nogę (Jędrzej).

Ogólnie czuję się już o wiele lepiej niż na początku, ale wiem, że tam aż roi się od plotek i komentarzy. Wiem, że część osób ma konwersacje w mediach społecznościowych poświęcone konkretnym prowadzącym, wycinają ich wejścia i śmieją się z nich. To jest bardzo przykre i powoduje, że kompletnie ci się odechciewa (Staszek).

Toksyczne relacje prowadzą do występowania zjawiska określanego jako „samotność w tłumie” (Riesman 2011). Brak zaufania w stosunku do współpracowników sprawia, że członkowie organizacji zupełnie zaprzestają kontaktów z innymi bądź ograniczają je do minimum. Jeśli już tworzą jakieś relacje, to raczej ze słuchaczami,

jednak one nigdy nie mają charakteru bezpośredniego: „ja się raczej zamykam i przez te cztery godziny siedzę sam i mój kontakt to kontakt z ludźmi, którzy są po drugiej stronie mikrofonu, a nie po drugiej stronie drzwi” (Jędrzej). To szczególnie niebezpieczny skutek opisywanego cienia, przejawiający się w złym samopoczuciu, braku pewności siebie, niezadowoleniu z wykonywanej pracy i nieufności. Jak zaznacza Teresa Chirkowska-Smolak (2009, s. 263), złe relacje interpersonalne są także jedną z pięciu przyczyn wypalenia zawodowego.

Celowo i z premedytacją w powyższym rozdziale stosowano głównie terminy: „praca” oraz „pracownik-wolontariusz” zamiast określeń typu: „wolontariat”, „staż” czy „praktyki”. Wiąże się to z faktem, że pomimo braku finansowego wynagrodzenia studenci poświęcają organizacji większość swojego wolnego czasu, angażując się w jak najlepsze wykonywanie powierzonych im obowiązków. Często po przeliczeniu godzin spędzonych w radiowej przestrzeni okazuje się, że czas ten odpowiada nawet $\frac{3}{4}$ normalnego etatu. Co istotne, *Radio Nikotyna* jest jedną z największych komercyjnych rozgłośni radiowych w Polsce, a więc jego budżet opiera się głównie na wpływach z zewnętrznych reklam. W związku z tym niejednokrotnie zdarza się, że studenci zobligowani są do aktywnego tworzenia płatnych kampanii reklamowych, co potęguje w nich poczucie niesprawiedliwości:

Boli. Bardzo boli. To jest temat, z którym długo się borykam i długo walczę, bo odczuwam, że jest to grubo niesprawiedliwe. To wszystko, co my umiemy, umiemy z własnego doświadczenia. Te pieniądze z reklam, którymi akurat my się zajmujemy, nie idą na rozwój. To też powód, przez który miałam wątpliwość, czy zostać w radiu (Zosia).

Powyższa wypowiedź zdradza kolejny negatywny skutek spychania pracowników-wolontariuszy do cienia. Osoby korzystające z oferty dla studentów pracują za darmo pod pretekstem nauki i zdobywania doświadczenia, a w rzeczywistości wszystkich rzeczy uczą się same. Oczywiście, doświadczenie zdobywa się, praktykując, jednak będąc na stażu, oczekuje się pewnego rodzaju wskazówek, szkoleń czy zbiorowych ćwiczeń. Tutaj tego nie ma. Element wspólnej pracy nad warsztatem pojawia się jedynie na samym początku, w okresie tworzenia wcześniej wspomnianych „demówek”, kiedy to redaktor naczelny wraz z prowadzącym odsłuchuje i analizuje program. Później już nic takiego nie występuje: „Ta praca nad warsztatem leży bardziej po Twojej stronie – sam musisz siebie kontrolować, sam umawiać się na odsłuchy, bo tak cyklicznie nie ma czegoś takiego” (Jędrzej). Taki stan rzeczy sprawia, że nasuwa się pytanie o to, czy aby na pewno oferta dla studentów ma im pomóc wejść w medialny świat, czy jest tylko sposobem na pozyskanie darmowych pracowników, którzy dążąc do zatrudnienia, będą prezentować najwyższą jakość, niezależnie od warunków współpracy. Podobne rozważania podejmowała Pamela Ślufińska (2014, s. 195–220), opisując sytuacje, w których wolontariat staje się układem pełnym nieprawdziwych obietnic awansu, regularnego łamania zasad

oraz organizacyjnego bałaganu. Warto także zaznaczyć, że tego typu praktyki nie są domeną jedynie polskich organizacji medialnych. To sposób wykorzystywany przez firmy na całym świecie, które chcąc ograniczyć wydatki, rekrutują bezpłatnych stażystów, oferując w zamian możliwość wkroczenia na ścieżkę kariery. Obszar ten od lat jest zajmującym przedmiotem badań i analiz, o czym świadczy istnienie artykułów naukowych, takich jak chociażby *All Work and No Pay: Consequences of Unpaid Work in the Creative Industries* (Siebert, Wilson 2013), który pokazuje niebezpieczeństwa, jakie wiążą się z praktyką nieodpłatnej pracy, zarówno z perspektywy samych stażystów, jak i osób już zatrudnionych w danej firmie.

Opisane powyżej zjawiska są następstwami spychania w cień osób pracujących na zasadzie wolontariatu, co prowadzi do szeregu negatywnych skutków rzutujących na ich zawodową przyszłość. Młodzi entuzjaści dziennikarstwa, angażując się w pracę za darmo, narażeni są na nierówne traktowanie, toksyczne relacje oparte na rywalizacji, brak jakiegokolwiek informacji zwrotnej dotyczącej jakości swojej pracy, a także niejasne kryteria zatrudnienia. Jest to o tyle paradoksalne, że powyższe konsekwencje cienia organizacyjnego teoretycznie powinny być formą pozamaterialnego wynagrodzenia za wolontaryjną pracę w studenckiej części *Radia Nikotyna*. Nasuwa się zatem pytanie: czy uczestnicy organizacji mają świadomość, że zostali zepchnięci do cienia? Jak pokazują badania, studenci w większości zdają sobie sprawę z sytuacji, w jakiej się znaleźli. Co prawda świadomość ta przychodzi z czasem, co widoczne jest w samych wypowiedziach pracowników-wolontariuszy, którzy początkowo nie wspominali o negatywnych aspektach, jakich doświadczają. O przejawach niesprawiedliwości opowiadali dopiero po kilkudziesięciu minutach rozmowy w formie wywiadu otwartego. Może to świadczyć o tym, że trudno im przyznać otwarcie, że trwają w miejscu, w którym nie są traktowani tak jak powinni i że świadomie się na to godzą. A godzą się, ponieważ traktują tę studencką przygodę z radiem w sposób przejściowy, mając nadzieję, że kiedy będą zatrudnieni, wszystko się zmieni. Ponadto choć są to osoby młode, to cechuje je pewna dojrzałość, pozwalająca na zdystansowanie się wobec negatywnych skutków bycia w cieniu i umiejętność realizacji swoich indywidualnych celów:

To na pewno przeszkadza, ale staram się tym nie przejmować, bo co mi to da? Miewałem już takie sytuacje, że wykonywałem swoją pracę na pół gwizdka z powodu braku motywacji. I bardzo tego nie chcę. Mam ograniczone zaufanie, robię najwięcej rzeczy sam, korzystam z kontaktu z osobami, na których wiem, że mogę polegać, próbuję korzystać z infrastruktury i dążyć do jakiegoś samorozwoju (Jędrzej).

Autorskość „entuzjastycznych debiutantów” w cieniu organizacji

Znaczna część nowych pracowników *Radia Nikotyňa* nie pochodzi z zewnątrz – są to osoby korzystające wcześniej z oferty dla studentów, wychodzące z cienia, do którego zepchnięto je w czasie trwania wolontariatu. Możliwość zatrudnienia w wymarzonej organizacji stanowi dla nich najwyższą formę docenienia i zadośćuczynienia. Nie równe traktowanie, niespójne kryteria przyznawania etatów, a także relacje oparte na rywalizacji zastąpione zostają poczuciem ekscytacji, dumy i spełnienia. Opierając się na koncepcji przywództwa sytuacyjnego Paula Herseya i Kena Blancharda (1979, s. 6), moglibyśmy określić tę grupę mianem „entuzjastycznych debiutantów”, posiadających wysokie aspiracje i jednocześnie potrzebujących wsparcia oraz odpowiedniego wprowadzenia w zawód. Praca w mediach jawi im się jako taka, w której będą mogli wykorzystać swój potencjał oraz zaimponować pomysłowością i tworzeniem ambitnych, nieszablonowych form o ponadprzeciętnej jakości. Dzieje się jednak zupełnie inaczej. Ten potencjał i zapal, stanowiące teoretycznie największe zalety młodego pokolenia radiowców, zostają zepchnięte do tak zwanego złotego cienia organizacji (Kostera 2010, s. 70). Idąc za Kosterą, mianem tym określamy cechy związane z wszelkimi przejawami społecznie nieakceptowanej twórczości.

Niezależnie od tego, czy nowy pracownik *Radia Nikotyňa* miał już wcześniej z nim styczność podczas wolontariatu, początki opierają się na ponownych nagraniach tak zwanych demówek, ocenianych przez szefostwo stacji. Wówczas następuje proces nazywany nieoficjalnie w rozgłośni „formatowaniem nowego pracownika”, mający na celu wyuczenie nowo przybyłych pewnych uniwersalnych schematów działania. Jednolitość, podobne brzmienie, tendencyjna tematyka i brak wyraźnej charyzmy to główne wartości, jakie doceniane są w stacji *Nikotyňa*, która praktycznie całkowicie zrezygnowała z audycji autorskich na rzecz formatowanych odgórnie pasm DJ-skich:

Ten czas demówek jest taki nerwowo. Nowi ludzie zanim złączą być na antenie, to muszą nagrać kilkanaście takich dem. To jest szlifowanie i głosu, i tych umiejętności emisyjnych, ale także szlifowanie pod kątem merytorycznym i programowym, jesteś formatowana pod kątem słuchacza tego konkretnego radia (Sara).

Zostałam przybita do ściany, bo są tam straszne obostrzenia odnośnie nowo przybyłych (...). Dostałam proste polecenie: „masz być słodka, kokietująca i trochę głupiotka” (Wiktoria).

Przez lata istnienia na rynku rozgłośni wypracowała wzorce działania, których rygorystycznie przestrzega. Zmiany wprowadzane są powoli i stopniowo, głównie w okresach letnich, kiedy to słuchalność jest niższa z uwagi na mniej uporządkowany tryb życia odbiorców. Taki sposób zarządzania związany jest z pewnością z komercyjnym charakterem radia, które Robert Picard (1989, s. 17) określiłby jako „produkt podwójnego rynku”. Podobne postrzeganie można spotkać u Beliczyńskiego

podkreślającego, że radio komercyjne obecne jest na rynku odbiorców oraz reklamodawców (Beliczyński 2015, s. 88–89), przez co wyróżnić można dwa obszary działalności takiej stacji. Pierwszy dotyczy audycji samej w sobie i oparty jest na wymianie relacji pomiędzy prezenterem a słuchaczem. Drugi natomiast wiąże się z udostępnianiem reklamodawcom publiczności, która w pewnym stopniu stanowi ich grupę docelową. Wyznacznikiem komercyjnych stacji radiowych jest sposób finansowania. Według Stanisława Jędrzejowskiego (2003, s. 89–90) aż około 80–85% przychodów takich instytucji medialnych stanowią dochody z reklam. Z pewnością jest to główny powód, dla którego słuchacze są nadrzędnym wyznacznikiem działalności *Radia Nikotyńa*, i to oni, a nie pracownicy radia, mają największy wpływ na treści, jakie ono oferuje. Jak podkreśla Magdalena Steciąg (2006, s. 17), „radio komercyjne nie nadaje żadnych audycji misyjnych i nie posiada żadnego obowiązku społecznego – działa, aby zdobyć jak najszerzą publiczność”. Powyższa definicja idealnie zdaje się określać *Radio Nikotyńa*, którego celem nie jest uprawianie dziennikarstwa jakościowego, a rosnący procent udziału w rynku medialnym: „chodzi o słuchalność, bo to się przekłada na reklamodawców – im więcej reklamodawców, tym większe pieniądze, a im więcej pieniędzy, tym oczywiście lepiej” – argumentuje Mikołaj, dodając, że autorskość jest domeną mniejszych stacji radiowych, głównie tych publicznych.

Radio Nikotyńa swoim uniwersalnym charakterem przyciąga słuchaczy, a później, bazując na mechanizmach przyzwyczajenia, coraz bardziej ich „lojalizuje”. Grupę docelową rozgłośni cechuje spora różnorodność, będąca wynikiem ogromnej popularności stacji w Polsce. Jak podkreślają pracownicy, praktycznie każda osoba zapytana o *Radio Nikotyńę*, niezależnie od wieku, zawodu, upodobań politycznych czy zainteresowań, będzie w stanie skojarzyć organizację. Ta heterogeniczność grupy docelowej jest jednym z powodów, dla którego potencjał pracowników i potrzeba tworzenia ambitnych treści spychana jest do cienia.

Trzeba nabrać do tego dystansu (...). Komunikat ma być jednocześnie zrozumiały dla siedmioletniego dziecka, rolnika słuchającego radia w traktorze, kelnerki w restauracji, zabieganej mamy robiącej zakupy, aktywistki walczącej o ekologię, przeciwnika małżeństw homoseksualnych, kierownika w jakiejś firmie i prezesa wielkiej spółki. Mówiąc najprościej – każdy musi cię zrozumieć, a nikt nie poczuć się urażony. To jest ta nasza radiowa sztuka (Wiktorja).

Dualizm rynków, na których działa radio komercyjne, przejawia się nie tylko w dążeniu do uniwersalizmu pod kątem treści. Obecność na rynku reklamodawców i związane z nią komercjalizowanie czasu antenowego także w sporym stopniu rzutują na pracę dziennikarza *Radia Nikotyńa*, jako że jest on zobligowany do przekazywania informacji na temat towarów bądź usług, z którymi niekoniecznie się zgadza bądź które nie pasują do tematyki jego programu. Częstym zjawiskiem jest także przerywanie wejść antenowych w celu wyemitowania konkretnej reklamy. Wiąże się z tym

nie tylko pewnego rodzaju irytacja, ale także ogromna odpowiedzialność, ponieważ umowy reklamowe są pełne obostrzeń i wymagań dotyczących prezentacji danego produktu. Zniechęcające dla młodych dziennikarzy bywa także przeprowadzanie loterii i wszelkiego rodzaju konkursów mających na celu pozyskanie dodatkowego źródła dochodu. Tego rodzaju akcje zajmują bardzo dużo czasu i uniemożliwiają prowadzenie swobodnych programów o pewnej ciągłości i strukturze. Ten obszar cienia organizacyjnego w najgorszym przypadku kończy się całkowitą rezygnacją z pracy antenowej: „ludzie, niezależnie od stażu pracy, mogą się zmęczyć tym ciągłym mówieniem o SMS-ach, o loterii oraz tym, że to jest schemat, że nie można zrobić sobie nic swojego” (Sara). Ten szeroko omawiany brak autorskości przejawia się nie tylko w doborze tematyki programów i sposobach ich prezentacji – pracownicy *Radia Nikotylna* nie mają żadnego wpływu na muzykę pojawiającą się podczas ich programów, nie mogą samodzielnie decydować o doborze gatunku, nie wspominając o konkretnej *playliście*.

Wobec przytoczonych zjawisk członkowie rozgłośni przyjmują postawę uległości, a wcześniejszy zapał zastępuje przyzwyczajenie do wyuczonych schematów i przekonanie, że to nie jakość materiałów, a liczba słuchaczy jest wyznacznikiem ich wartości. Bierność w walce o autorski charakter audycji wynika także z faktu, że decydując się na pracę pod szyldem *Radia Nikotylna*, pracownicy zrzekają się wszystkich praw do materiałów, jakie stworzą w okresie obowiązywania umowy, co z pewnością odbiera im motywację do prób kreowania nowych form i idącego za tym rozwoju osobistego: „Podstawą jest to, że wszystkich praw w umowie się wyzbywamy, wszystko, co robimy w pracy, jest *Nikotylny*, a nie jest nasze” (Sara).

Powyżej opisany złoty cień organizacyjny, tworzący się wskutek dążenia do możliwie jak najbardziej spektakularnego sukcesu komercyjnego, jest jednym z najsmutniejszych elementów pracy w *Radiu Nikotylna*. Cień zazwyczaj kojarzy się z przestrzenią, do której trafiają negatywne zjawiska, mające miejsce w danej organizacji. Tu mamy sytuację odwrotną – do cienia przedostają się pozytywne cechy entuzjastycznie nastawionych adeptów dziennikarstwa. Jak każdy cień, także i ten rodzi szereg negatywnych skutków. Do najważniejszych można zaliczyć brak motywacji do samorozwoju wśród pracowników organizacji, a także rezygnację z krytycznego myślenia oraz zastępowanie swoich indywidualnych cech cechami społecznie akceptowanymi, pozbawionymi osobowości i wyrazu. Skutki tak rozumianego cienia widoczne są nie tylko w zmianie myślenia pracowników. Od strony formalnej ich naoczną egzemplifikacją jest chociażby fluktuacja kadr i migracje, widoczne zwłaszcza wśród młodego pokolenia, które często nie radzi sobie z tak dużymi obostrzeniami oraz nadmierną kontrolą, uniemożliwiającą swobodę wypowiedzi: „Po drugiej stronie często siedzi szef anteny, więc jak powiesz coś nie tak, to on wstaje i dostajesz takie piorunujące spojrzenie, dlatego mówię, że ta wolność słowa jest bardzo moderowana” (Wiktoria). To grupowe tworzenie programów zgodne z ustalonym schematem sprawia także, że zanika poczucie odpowiedzialności za

słowa wypowiedziane na antenie, co jawi się jako szczególnie niebezpieczne, biorąc pod uwagę słuchalność stacji. I tu pojawia się pytanie o status dziennikarza w mediach komercyjnych. Zatrudnienie w *Radiu Nikotyna* jest pożądane wśród studentów dziennikarstwa, którzy chcą rozwijać się w zawodzie i trafić do dużej grupy ludzi. Okazuje się jednak, że porzucenie misji społecznej i skupienie wyłącznie na komercyjnych celach sprawia, że obecnie zatracą się sens dziennikarstwa a jego miejsce zajmuje „zawód medialny”, co omawiał szeroko Ryszard Kapuściński, a później – na gruncie nauk o zarządzaniu – Bogusław Nierenberg (2011, s. 169). Członkowie *Radia Nikotyna* z dziennikarzy przekształcają się w „pracowników mediów”, a ich początkowe cele i aspiracje zupełnie zanikają. Powracając do koncepcji przywództwa sytuacyjnego Herseya i Blancharda, można powiedzieć, że pracownicy organizacji przechodzą do etapu, który określa się mianem „wątpiących praktyków”.

Nieadekwatna polityka wynagrodzeń cieniem organizacji

Kariery w *Radiu Nikotyna* zaczynają się stosunkowo wcześniej i trwają z zasady długo. Młody człowiek, wchodząc w struktury rozgłośni, rozpoczyna od poziomu pracownika-wolontariusza. Wybrani studenci, po przejściu procesu „formatowania”, stają się pełnoprawnymi członkami organizacji. Choć cień organizacyjny widoczny jest na każdym etapie rozwoju, są pracownicy, którzy nie chcą rezygnować z pracy w jednej z największych komercyjnych rozgłośni w Polsce i stopniowo przestają dostrzegać negatywne cechy, spychając je do nieświadomości. Długoletni pracownicy stacji to osoby mające doświadczenie niemal na każdym stanowisku – od asystenta, przez wydawcę, twórcę *playlist*, redaktora serwisów internetowych po prezentera. Wydawać by się mogło, że długi staż pracy, cenne doświadczenie, lojalność wobec marki, a także zatrudnienie w jednej z największych i najpopularniejszych rozgłośni radiowych w Polsce gwarantuje im ponadprzeciętne wynagrodzenia finansowe, adekwatne do umiejętności i pracy włożonej w rozwój zawodowy. Jak pokazują badania, rzeczywistość jest zupełnie inna:

To nie jest najwyższy pułap, jeśli chodzi o zarobki. Źle robi opinia ludzi mówiąca, że jak jesteś w *Radiu Nikotyna*, to nie wiadomo ile zarabiasz, nie jest tak. Mniemanie ludzi o tym, że zarabia się dużo, jest mylne, bo nie są to druzgocące pieniądze. Ja uważam, że wypłata jest całkiem okej, ale na pewno nie jest adekwatna (Aleksander).

Zarobki w *Radiu Nikotyna* są jednym z najbardziej zacienionych obszarów organizacji. Jest to kwestia spychana do cienia przez pracodawców, którzy nie mają potrzeby adekwatnego wynagradzania członków organizacji, ale także przez samych członków, którzy pomimo zdawania sobie sprawy z zaniżonych stawek usiłują usprawiedliwiać ten fakt:

Raczej nigdy nie pojawia się temat pieniędzy. Nie sądzę, żeby pieniądze były najważniejsze – bardziej ten *fun* i zabawa. Pieniądze są na bocznym torze, liczy się to, żeby zrobić coś, co spodoba się innym i też nam. Coś, co będzie na dużą skalę (Mikołaj).

Ten „*fun* i zabawa” stanowią najważniejszą formę wynagrodzenia dla pracowników *Radia Nikoty*na, zwłaszcza na początku kariery zawodowej. W *Zarządzaniu personelem* Kostera (2000) wyróżniła płacę, wynagrodzenia niematerialne, możliwość zrobienia kariery zawodowej oraz poczucie misji jako główne typy gratyfikacji uczestników organizacji. Płaca jest najbardziej podstawową formą, której wysokość zależy od przyjętego w organizacji wartościowania stanowisk. System wynagradzania praktykowany w *Radziu Nikoty*na zdaje się w najmniejszym stopniu opierać na gratyfikacjach materialnych, a bazuje głównie na poczuciu satysfakcji pracowników, związanym z rangą i marką rozgłośni. Oczywiście błędne byłoby stwierdzenie, że zarobki pracowników są niewystarczające. Chodzi tu bardziej o ich adekwatność do wysiłku i zaangażowania wkładanego w pracę, a także ich współmierność w stosunku do stawek rynkowych. Odwołując się ponownie do Kostery (2000, s. 105), *Radio Nikoty*nę można zaliczyć do organizacji stosującej taktykę „ogona płacowego” bądź – w przypadku niektórych stanowisk – „solidnego środka”. Choć pracownicy zdają się mieć w pewnym stopniu świadomość sytuacji, to wynagrodzenia pozamaterialne związane z przekonaniem, że za dużą marką stoi najwyższy poziom profesjonalizmu, sprawiają, że problem finansowej gratyfikacji spychany jest przez nich do cienia. Wykorzystanie takich taktyk w *Radziu Nikoty*na wydaje się niespodziewane, biorąc pod uwagę fakt, że jest to rozgłośnia będąca jednym z liderów branży medialnej, posiadająca stabilną sytuację na rynku reklamodawców, zapewniającą płynność finansową. Niektórzy zatrudnieni w *Radziu Nikoty*na po cichu mówią, że „wszystko, co dzieje się na zewnątrz, jest z rozmachem, bo nie oszczędza się na niczym, tylko na pracownikach, wymagając najwyższych standardów za najniższe stawki” (Aleksander).

Pracownicy organizacji zgodnie z wymaganiami zarządu powinni cechować się wysokim zaangażowaniem, bezgraniczną lojalnością w stosunku do marki, a także pełną dyspozycyjnością. Zatrudnienie w *Radziu Nikoty*na wiąże się z nienormalnym czasem pracy, wynikającym z informacyjnej funkcji radia i konieczności bieżącego reagowania na to, co dzieje się w kraju i na świecie. Polityka wynagrodzeń przewiduje jednak płacę stałą, odpowiadającą warunkom umowy. Oznacza to, że jeśli pracownik został zatrudniony na pełen etat, to niezależnie od tego, ile praca realnie zajmuje, otrzyma on jednakowe wynagrodzenie. Oczywiście nie każdy dzień generuje dodatkowe obowiązki, jednak z doświadczenia członków organizacji wynika, że znacznie częściej czas pracy się wydłuża, aniżeli skraca. Pracownicy mimo wszystko kierują się sumiennością w wypełnianiu zadań, działając w myśl zasady, że „radio musi grać” (Sara), stanowiącej dla nich większą wartość niż wynagrodzenie, które nie uwzględnia tej nieprzewidywalności godzin pracy.

Szczególnie ciekawym zjawiskiem w kontekście cienia organizacyjnego, jakim jest nieadekwatne wynagradzanie pracowników, jest sam proces jego tworzenia. Jawi się to jako interesujące, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że teoretycznie pracownicy zdają sobie sprawę, że w mniejszych rozgłośniach, w których ich zakres obowiązków byłby znacznie węższy, mogliby otrzymać porównywalne, a częściej wyższe wynagrodzenie. Dlaczego więc spychają tę kwestię do nieświadomości, rezygnując z prób walki o sprawiedliwą płacę? Otóż, jak pokazują przeprowadzone badania, sama wiedza na temat rynkowych stawek nie oznacza pełnej świadomości własnego położenia, co jest wynikiem starannie wypracowanego schematu zarządzania *Radio Nikotyna*.

Otrzymanie zatrudnienia w tak dużej stacji komercyjnej jest wyzwaniem. Od kandydatów wymaga się umiejętności i doświadczenia niezależnie od wieku, dlatego znaczna część studentów już na wczesnym etapie kształcenia decyduje się na różnego rodzaju praktyki i staże oferowane przez *Radio Nikotyna*. Zgodnie z narracją organizacji brak wynagrodzenia pracowników-wolontariuszy usprawiedliwia brak doświadczenia wynikający z młodego wieku. Studenci zgadzają się na taki układ, wierząc, że to ułatwi im start w karierze. I rzeczywiście, w niektórych przypadkach tak jest. *Radio Nikotyna* stawia na osoby młode, których pozycja i rozpoznawalność kreuje się dopiero podczas pracy w rozgłośni. Kariery zaczynają się dość wcześnie, co ma swój ukryty sens:

Zatrudnia się młodych ludzi, których można wyszkolić po swojemu, bo wtedy można zapłacić im mało i nie wydaje się to dziwne. To jest na tyle duża firma, że zawsze przyjdzie ktoś nowy, kto chętnie się czegoś nowego nauczy, będzie robił to z tym swoim młodzieńczym zapałem i równie dobrze, ale za mniejsze pieniądze (Wiktorja).

Młodzi ludzie na początku medialnej drogi nie mają dużych oczekiwań finansowych, co wynika z braku znajomości rynku pracy. Utarty stereotyp głoszący, że „po dziennikarstwie nie ma pracy w zawodzie”, tylko umacnia ich postawę uległości w stosunku do proponowanych płac: „cieszę się, że mogę robić to, co jakoś mnie interesuje i że w ogóle ktoś chce mi za to płacić” (Mikołaj). Studenci, często podatni na manipulację, zorientowani na celu, jakim jest praca w popularnej rozgłośni, angażujący się wcześniej za darmo, nie kierują się pobudkami finansowymi, co jest konsekwentnie wykorzystywane przez stację, która na start proponuje najniższe z możliwych stawek. Im dłuższy staż, tym wynagrodzenie jest nieznacznie podwyższane, co sprawia, że pracownicy zyskują dodatkową motywację, wynikającą z przekonania, że lojalność i zaangażowanie procentuje:

Im się jest wierniejszym, tym lepiej. Początki są trudne i jeśli wtedy się zniechęcisz, no to sorry. *Nikotyna* znajdzie kogoś lepszego i tańszego na twoje miejsce. Ludzie pracujący wiele lat mają znacznie lepiej (Mikołaj).

Zwiększanie pensji jest raczej standardowym zabiegiem, jak najbardziej zgodnym ze znanymi mechanizmami wynagradzania pracowników. W tym przypadku problem polega na tym, że startując od najniższego pułapu i zwiększając go nieznacznie okresowo, nigdy nie dochodzi się do stawek adekwatnych dla tego typu pracy. Członkowie organizacji są zadowoleni, ponieważ każdą podwyżkę, nawet tę minimalną, traktują jako docenienie i dobry znak na przyszłość, ufając bezgranicznie marce *Radia Nikotylna*. Często wynika to także z tego, że rozpoczynając pracę jako młodzi studenci i kontynuując ją przez kilka lat w tym samym miejscu, nie mają porównania z innymi stacjami; wiedzą, że stawki są zaniżone, często nawet dwukrotnie, jednak brak osobistego doświadczenia sprawia, że nie odczuwają tego w dobitny sposób.

Polityka wynagradzania pracowników i jej wpływ na motywację zajmuje badaczy właściwie od początku istnienia nauk o zarządzaniu. Taylor, uważany za ojca naukowego zarządzania, wskazywał pieniądze jako główny czynnik, dla którego ludzie w ogóle podejmują pracę. Szybko jednak okazało się, że gratyfikacja finansowa sama w sobie nie jest gwarantem najwyższej wydajności pracowników. Jak pokazały badania Mayo, na zadowolenie z wykonywanej pracy ma wpływ szereg innych czynników, do których zaliczyć możemy chociażby relacje ze współpracownikami czy satysfakcję wynikającą z udziału w tworzeniu finalnego produktu. Bazując na tych obserwacjach, Douglas McGregor (1960) wyróżnił dwie teorie opierające się na założeniach co do natury ludzkiej – teorię X, zakładającą, że człowiek jest leniwy z natury, nie lubi pracować i traktuje zatrudnienie jako konieczność wyższą, umożliwiającą mu przeżycie, oraz teorię Y, według której równie istotne co sens ekonomiczny są wartości, takie jak wykorzystanie własnego potencjału, satysfakcja i poczucie sensu. Przeprowadzone badania pokazują, że typowy pracownik *Radia Nikotylna* jest wręcz modelowym odzwierciedleniem teorii Y. Członkowie organizacji szukają w pracy głównie zrozumienia, relacji, możliwości wykazania się, uznania i samodzielności, stawiając wynagrodzenie na dalszym miejscu. Popularna piramida Maslowa, określająca hierarchię potrzeb ludzi z założeniem, że potrzeby wyższego rzędu nie mogą być realizowane bez zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, zdaje się nie mieć zastosowania w tym przypadku. Bardziej odpowiednia jest teoria ERG, opracowana przez Claytona Alderfera (1972), zastępująca Maslowowską kolejność założeniem, że zaspokajanie potrzeb egzystencji, związku i wzrostu może dziać się równocześnie bądź nawet w kolejności odwróconej, co znakomicie obrazują postawy, zwłaszcza najmłodszych, pracowników *Radia Nikotylna*. To właśnie ten czynnik, leżący niejako w naturze i charakterze członków rozgłośni, sprawia, że kwestie niesprawiedliwego wynagradzania spychane są do nieświadomości, tworząc jeden z najbardziej zaciemionych obszarów, który uwidacznia się i prowadzi do negatywnych skutków dopiero po kilku latach pracy, wraz z powolnym nabieraniem doświadczenia i dystansu do samej marki. Pracownicy *Radia Nikotylna* utożsamiają pracę z pasją, co sprawia, że niezależnie od gratyfikacji finansowej wykonują ją

najlepiej jak się da. Nie potrafią i nie próbują walczyć o swoje prawa, a zarząd stacji zdaje się doskonale to wykorzystywać.

Mit marki przyczyną rozwoju cieni organizacyjnych

W *Radiu Nikotyne* można wyróżnić trzy podstawowe etapy rozwoju pracownika: pracownik-wolontariusz, pracownik początkujący oraz pracownik dojrzały. Każdej z tych faz towarzyszy cień powstały wskutek odrzucenia pewnych elementów w czasie tworzenia się tożsamości organizacyjnej. Do głównych cieni *Radia Nikotyne* można zaliczyć nierówne traktowanie pracowników-wolontariuszy, marnowanie potencjału początkujących radiowców, a także nieadekwatne wynagradzanie doświadczonych pracowników. Co ciekawe, każdy z tych etapów cechuje się odmiennym poziomem świadomości członków organizacji, co określić można jako „balansowanie na pograniczu świadomości i nieświadomości”. Teoretycznie wydawać by się mogło, że im pracownik jest dojrzałszy i im więcej czasu spędza w organizacji, tym więcej dostrzega. Zaskakującą różnicą jest jednak fakt, że ta świadomość jest niejako wtórna. Pierwsza jej faza pojawia się już na samym początku kariery w rozgłośni, a nawet przed jej oficjalnym rozpoczęciem. Student, który odbywał wolontariat w rozgłośni, decydując się na podjęcie zatrudnienia, doskonale zdaje sobie sprawę ze wszystkich opisanych przejawów cienia organizacyjnego, jednak mimo wszystko decyduje się na kontynuowanie ścieżki zawodowej właśnie w tej konkretnej instytucji. Źródło takiego stanu rzeczy może tłumaczyć pojęcie identyfikacji pracownika z miejscem pracy, wynikającej z istnienia mitu marki będącego podstawowym elementem wewnętrznej tożsamości organizacji. Jak wielokrotnie podkreślano w niniejszym artykule, *Radio Nikotyne* to jedna z największych i najpopularniejszych rozgłośni radiowych w Polsce, a jej silna marka to efekt wieloletniego istnienia na rynku. I to właśnie ta marka, będąca wartością symboliczną, jest równocześnie przyczyną powstawania wszelkich cieni organizacyjnych, a także przyzwoleniem na ich rozwój. Naomi Klein (2009) w pozycji *No Logo* opisuje negatywne skutki kreowania idealnego wizerunku marki na zewnątrz, wskazując na niespójność wartości deklarowanych i przestrzeganych, co przyczynia się w konsekwencji do poczucia niesprawiedliwości i frustracji wśród pracowników. W *Radiu Nikotyne* występuje podobne zjawisko z tą różnicą, że odnosi się do budowania wewnętrznej tożsamości.

Radio Nikotyne, kreując swoją markę, skupia się nie tylko na wizerunku zewnętrznym, ale przede wszystkim na wewnętrznym, budując wśród pracowników poczucie prestiżu, przywiązania i przekonania, że praca w tak dużej rozgłośni już sama w sobie jest nagrodą i wystarczającym docenieniem:

Jest tu takie podejście, że to radio powinno być twoim życiem, a nie pracą. Powinieneś się cieszyć, że jesteś częścią projektu, jakim jest *Radio Nikotyne*, i to powinno cię napawać, a nie

jakieś pobudki finansowe. Każdy chce tu być i pracować tutaj, więc można płacić mniej pracownikom (Mikołaj).

Ten symboliczny wymiar rozgłośni staje się tak silnym bodźcem, że radiowcy spychają w cień wszelkie niedogodności. W wypowiedziach bardziej świadomych pracowników pojawia się nawet określenie „religia *Radia Nikoty*na”, wskazujące na skalę przywiązania uczestników do organizacji. W tej rozgłośni się nie pracuje, tę rozgłośnię po prostu się wyznaje. Największą wartością jest tu możliwość określenia siebie jako pracownika *Radia Nikoty*na, co jest wynikiem silnej identyfikacji członków z marką. Samo pojęcie identyfikacji pracownika z firmą na gruncie nauk o zarządzaniu rozumie się jako:

Stan, w którym pracownik w pełni akceptuje kulturę organizacyjną, klimat i politykę firmy, jej strategię i cele, wykorzystywane w firmie procedury, a także cel własnego stanowiska pracy oraz jego miejsce i wagę w strukturze organizacji. Identyfikacja sprawia, że pracownik czuje się częścią firmy, w której pracuje, dlatego poświęca się jej i jest w stosunku do niej lojalny (Aleksander 2008, s. 142).

I to właśnie ta definicja zdaje się idealnie opisywać pracowników *Radia Nikoty*na, którzy wyzbywają się swoich początkowych wartości i wyobrażeń na temat pracy radiowca, stając się oddanymi *media-workers*.

Zdaniem Davide'a Ravasiego i Majken Schulz (2006, s. 437) do poczucia identyfikacji z marką przyczynia się kultura organizacyjna, do której zalicza się wspólne wierzenia, rytuały oraz artefakty kulturowe. W *Radia Nikoty*na podstawą tejże kultury jest wiara w siłę marki rozgłośni i przekonanie o tym, że jest najlepszym z możliwych miejsc pracy. Nie bez znaczenia pozostają także relacje z pracownikami, które z czasem przestają się opierać na rywalizacji, a przybierają partnerski charakter, co wynika z otrzymania zatrudnienia oraz idącego za nim poczucia bezpieczeństwa i pewności siebie. Wysoko cenione są także rytuały, do których zaliczyć można wspólne picie kawy i jedzenie obiadu o określonych godzinach, wyjścia na spotkania integracyjne czy konkretne, charakterystyczne dla rozgłośni powiedzenia.

Próby zepchnięcia przejawów cieni organizacyjnych do sfery nieświadomości wynikają także z wewnętrznego przekonania, że odchodząc z rozgłośni i próbując swoich sił w innej stacji radiowej, nie ma się już możliwości powrotu. Opuszczając szeregi *Radia Nikoty*na, przechodzi się automatycznie z pozycji „przyjaciela” do statusu „zdrajcy”, co udowadnia, że relacje – choć określane przez pracowników jako motywujące i wartościowe – są w gruncie rzeczy pozorne. Identyfikacja z marką w tym przypadku jest więc wynikiem nie tylko pozytywnych przejawów kultury organizacyjnej, ale także powszechnej negatywnej narracji odnoszącej się do innych stacji i wszelkich podmiotów na zewnątrz organizacji, co widoczne jest w samej warstwie językowej pracowników, którzy mówiąc o nawykach, zwyczajach

i warsztacie członków pozostałych komercyjnych instytucji medialnych, w tym byłych współpracowników, używają określenia „zły”, zamiast „inny”. Wszechobecna krytyka, uniemożliwiająca ponowne zatrudnienie w rozgłośni w przyszłości, sprawia, że pracownicy boją się odchodzić lub otwarcie mówić o cieniach organizacyjnych, które zauważają:

Takie sprawy są tuszowane. Bo nie można tej magii i religii *Radia Nikotylna* zamazać i pokazać, że ta rozgłośnia ma wady. Takie sprawy są cicho, a takie osoby są krytykowane, wyszydzane, obśmiewane, że jak tak można. Osoba, która odeszła, to wielki grzesznik, wielki głupiec, tak to wygląda. Albo to tuszują, albo jest to argumentowane, że to nie jest błąd w nas, tylko ta osoba jest po prostu śmieszna (Mikołaj).

To także jedna z przyczyn wspomnianego „balansowania na pograniczu świadomości i nieświadomości”. Część pracowników, zdająca sobie sprawę z nierównego traktowania, nieadekwatnych zarobków czy braku możliwości rozwijania autorskości, stara się przemilczeć tę kwestię, ponieważ wie, że nie ma innej drogi. Wówczas od świadomości taki pracownik wraca z powrotem do nieświadomości, tkwiąc w błędnym kole. Dużą rolę w tym procesie odgrywa także sam mechanizm przyzwyczajenia, określany przez niektórych pracowników jako „zasiedzenie”. Początkowo pracownikom, którzy zaufali marce, odpowiada jej „religia” i rzeczywistość w nią wierzą. Poczucie prestiżu i popularność radia sprawiają, że osoby te odczuwają pewien rodzaj satysfakcji, który przysłania im negatywne elementy, zepchnięte do cienia w procesie „formatowania i budowania identyfikacji”. W momencie, w którym skutki cieni zaczynają być widoczne i pojawia się brak motywacji, poczucie wypalenia, niezadowolenie związane z prezentowaną jakością oraz chęć rozwijania warsztatu czy tworzenia autorskich programów, pracownicy nie mają odwagi do zmiany swojej pozycji bądź otwartych rozmów na ten temat z innymi członkami organizacji: „raczej o tym też nie rozmawiamy, a jeśli już, to na pewno nie przy zarządzie” (Sara). Ta zasłona milczenia, przyzwyczajenie oraz świadomość, że odejście jest krokiem ostatecznym, potęgują nawarstwianie się cienia organizacyjnego:

Są takie osoby, które nie mają innego świata poza *Radiem Nikotylna*. Ciężko uciec od tej pracy w życiu prywatnym, masz znajomych z pracy, wszystko się wokół tego kręci. Przez to, że często pracuje się za friko po godzinach, to trudno się zdystansować. To twoje życie. Jak masz je zostawić (Aleksander).

Tak silny emocjonalny związek z organizacją oraz brak dystansu w stosunku do niej jest kluczowym powodem tkwienia w nieświadomości i sprawia, że dostrzeżenie negatywnych stron jest nie tylko trudniejsze, ale i dużo bardziej bolesne. Im większa więź, tym intensywniejsze dążenie do jej idealizowania, nie tylko w kontaktach zewnętrznych, ale przede wszystkim – we własnym umyśle. To właśnie dlatego

w momencie zauważania cieni pracownicy cały swój wysiłek wkładają w zepchnięcie ich z powrotem do sfery nieświadomości i przykrycie ich grubą warstwą pozytywnych cech, jakie dostrzegają. Ta miłość do organizacji i wiara w jej religię sprawiają, że dochodzi do zjawiska, które określić można jako nie tyle „identyfikację pracownika z organizacją”, co „uzależnienie od miejsca pracy”. Przywiązanie emocjonalne członków badanej instytucji medialnej jest powodem, dla którego została ona określona jako *Radio Nikotyna*. Użycie metafor w naukach o zarządzaniu rozpropagował Gareth Morgan (2008) w *Obrazach organizacji*, argumentując, że wykorzystanie ich w opisie instytucji pozwala w sposób uproszczony i przejrzysty oddać jej charakter.

Nikotyna to substancja silnie uzależniająca, powodująca w perspektywie długofalowej szereg negatywnych skutków. Początkowo, choć występuje pewna świadomość jej szkodliwości, ludzie, zwłaszcza młodzi, sięgają po nią, ponieważ wydaje im się ona w jakiś sposób „pociągająca”. Ponadto skutków jej działania nie widać natychmiastowo, tak jak w przypadku innych używek. Z uwagi na to, że destrukcyjny wpływ nikotyny na zdrowie postępuje powoli i jawi się jako proces, to wytwarza się pewnego rodzaju tolerancja. Choć z zewnątrz można usłyszeć głosy mówiące o szkodliwości substancji i jej świadomość się pojawia, to nieumiejętność odstawienia toksyny sprawia, że negatywne skutki są odpychane. Co istotne, jest to także rodzaj uzależnienia społecznego – częstym powodem sięgnięcia po nikotynę jest chęć wyrażenia swojej przynależności do grupy i spędzenia czasu z jej członkami. W końcu, po wielu latach, kiedy negatywne skutki uzależnienia zaczynają być widoczne, okazuje się, że siła przyzwyczajenia jest tak duża, że odstawienie substancji wymaga ogromnej determinacji. Podobny schemat występuje w badanej organizacji. Jej członkowie decydują się na zatrudnienie pomimo świadomości, że praca w niej wiąże się z negatywnymi praktykami. Zepchnięcie do cienia niewygodnych elementów tożsamości sprawia, że ich negatywne konsekwencje nie są odczuwalne od razu; pracownicy powoli zatracają swoje pierwotne wartości, zastępując je wartościami organizacji. Zjawisko potęgowane jest przez dojrzewające przyjaźnie i relacje, których pracownicy nie chcą stracić. Trwają więc w instytucji, konsekwentnie zacierając wszystkie możliwe wady. Kiedy cień jest już naprawdę złożony, a jego negatywne przejawy zaczynają się unaoczniać, skala przyzwyczajenia jest już tak duża, że trudno im się uwolnić, sprzeciwić i spojrzeć z krytycznej perspektywy. Tak jak w przypadku nikotyny, proces wychodzenia z uzależnienia wymaga determinacji, siły i wsparcia, na co nie każdego stać.

Dyskusja

Celem powyższego artykułu była eksploracja tematyki cienia organizacyjnego występującego w komercyjnej instytucji medialnej. Przeprowadzone badania już na tym etapie pozwoliły na wyciągnięcie interesujących wniosków i dostarczyły

istotnej wiedzy z perspektywy nauk o zarządzaniu, jednak poruszana tematyka jest na tyle wielowymiarowa, że należałoby ją pogłębić, wykorzystując odmienne metody badawcze czy prezentując perspektywę innych aktorów społecznych. Cennym uzupełnieniem badań, prowadzącym do wyciągnięcia pełniejszych wniosków, byłoby z pewnością przeprowadzenie obserwacji uczestniczącej ukrytej, obejmującej rozmowy z pracownikami w ich naturalnym środowisku oraz umożliwiającej dostrzeżenie wewnętrznych relacji i spontanicznych zachowań organizacyjnych. Być może należałoby także uzupełnić dotychczasowe badania o antropologiczne wywiady z byłymi członkami organizacji i analizę porównawczą ich odczuć z odczuciami obecnych pracowników. Warta rozważenia jest też realizacja rozmów z przedstawicielami zarządu badanej organizacji medialnej, odpowiedzialnymi za strategię rekrutacji, kształcenie pracowników czy politykę wynagrodzeń. Uzyskanie takich informacji pozwoliłoby odpowiedzieć na nurtujące pytania: Czy zarząd jest świadomy skutków istniejących cieni organizacyjnych? Czy próbuje je integrować? Czy podobnie jak pracownicy stara się je wypierać? A może postrzega je jako strategiczną grę i świadomie je ukrywa w celu osiągnięcia większych zysków?

Ciekawym wątkiem tematycznym, godnym rozwinięcia przy wykorzystaniu powyżej zaproponowanych kierunków badań, jest zjawisko „balansowania na granicy świadomości i nieświadomości”. Jak zaznaczał Bowles (1991), cień jest potężną, ale nieświadomą siłą. Przeprowadzona w artykule analiza udowadnia, że cień może być także chwilową domeną świadomości. Stawianie czoła niedoskonałościom organizacji jest wyzwaniem wymagającym ogromnej dojrzałości jej członków. Trudność wynikająca z zauważenia ciemnych stron powoduje, że te spychane są do nieświadomości, której jednak czasem się wymykają. Bezradność w kwestii ich integracji sprawia, że znów są do niej przenoszone. Prowadzi to nie tylko do powstania „błędnego koła cienia” (Kostera 2010, s. 80), skutkującego nawarstwieniem się patologii organizacyjnych, ale także do zjawiska, które można określić mianem „błędnego koła świadomości”, a więc przechodzenia pomiędzy wydobywaniem cienia a jego odpychaniem przy pewnej świadomości tego procesu.

Szczególnie intrygującym obszarem, mogącym stanowić solidną inspirację do dalszych badań, jest jednak kwestia ustalania polityki wynagrodzeń w instytucjach medialnych lub szerzej – w zawodach kreatywnych. Jak pokazuje powyższa analiza, pracownicy *Radia Nikotyna* kierują się utartym przekonaniem, że zarobki w branży medialnej nie są wysokie, przez co nie próbują walczyć o adekwatne wynagrodzenia, spychając tę kwestię do cienia. Postawę bierności w kontekście walki o współmierne do rynku medialnego pensje wzmacnia fakt, że podejmując pracę, członkowie instytucji kierują się pasją, potrzebą satysfakcji i samorealizacji. Są modelowymi przedstawicielami teorii Y (McGregor 1960) i niezależnie od gratyfikacji finansowej starają się wykonywać swoją pracę najlepiej jak tylko umieją, ponieważ ich głównym celem jest zaspokojenie własnych ambicji i idące za tym spełnienie zawodowe. Inaczej sytuacja wygląda w dużych korporacjach, gdzie obowiązki polegają na wykonywaniu

schematycznych czynności, które trudno określić jako pasjonujące czy też prowadzące do samozadowolenia. Dla pracowników korporacji wysokie zarobki są podstawową motywacją, a więc każda nadprogramowa godzina musi być dodatkowo płatna. Te różnice w wynagrodzeniu, które często są naprawdę spore, niekoniecznie wynikają z wartości pracy, jej społecznej ważności czy wielkości instytucji. *Radio Nikotyła* zdaje się bowiem spełniać wszystkie te warunki, a jednak pracownicy wynagradzani są najniższymi możliwymi stawkami w branży medialnej. Pojawia się więc refleksja, czy różnice w zarobkach pomiędzy przedstawicielami zawodów, u podstaw których leży pasja i dążenie do samorealizacji, a pracownikami korporacji, których praca jest rozczłonkowana i schematyczna, nie wynikają z pewnego rodzaju przyzwolenia, a także przekonania, że niezależnie od wysokości zarobków pracownik przykładowej rozgłośni radiowej i tak wykona swoją pracę, nawet jeśli nie otrzyma sprawiedliwej gratyfikacji finansowej. Ustalanie polityki wynagrodzeń w zależności od cech indywidualnych przedstawicieli konkretnych branż może być wartościową kontynuacją przeprowadzonych rozważań. Podjęcie takich badań wiązałoby się z przeprowadzeniem procesu „denaturalizacji”, definiowanej jako „strategia badawcza ukierunkowana na podanie w wątpliwość tych elementów rzeczywistości organizacyjnej, które są powszechnie uznane za naturalne i oczywiste” (Zawadzki 2014, s. 30). Tym oczywistym elementem, jaki należałoby podać w wątpliwość, jest silne przekonanie, że osoby wykonujące zawody określane jako kreatywne powinny zarabiać mniej niż technicy i ścisłowcy, którzy to stali się najbardziej docenianą grupą zawodową. Badania powinny być osadzone w krytycznym nurcie nauki o zarządzaniu, przejawiającym się w dążeniu do troski o człowieka jako uczestnika organizacji. Zastosowanie *Critical Management Studies*, którego głównymi filarami są denaturalizacja, antyperformatywność oraz refleksyjność, pozwoliłoby na holistyczne zbadanie różnic w wynagradzaniu pracowników w odniesieniu do ich indywidualnych cech, doprowadzając tym samym do emancypacji, a więc zmiany utrwalonego porządku społecznego.

Zakończenie

Przeprowadzone w ramach artykułu badania pozwoliły na eksplorację zjawiska cienia organizacyjnego w instytucji medialnej przy uwzględnieniu jego przyczyn, skutków, a także świadomości poszczególnych aktorów społecznych. Antropologiczne wywiady, stanowiące istotę artykułu, umożliwiły dojście do głosu członkom organizacji, a więc tym, którzy doświadczają jej w najbardziej bezpośredni sposób. W istniejących pozycjach naukowych poruszających tematykę spychania do nieświadomości pewnych elementów organizacji szczególna uwaga poświęcona jest niebezpieczeństwu związanemu z rozwojem cienia w ukryciu, prowadzącym do eksplozji w najmniej oczekiwanym momencie (Bowles 1991, s. 387–404). Wyróżnia się także zjawisko

nadmiernej kontroli (Carr 2012, s. 477–489), którego celem jest tworzenie idealnego wizerunku na zewnątrz, co w konsekwencji prowadzi do hipokryzji w organizacji oraz nieumiejętności radzenia sobie z ułomnością, będącą domeną każdej instytucji (Kostera 2010, s. 69). Artykuł ukazuje, w jaki sposób te znane w literaturze przedmiotu przejawy cienia organizacyjnego znajdują swoje odzwierciedlenie w komercyjnej instytucji medialnej. Praca porusza wątek nierównego traktowania pracowników wiążącego się z rywalizacją w zawodach medialnych, zgłębia kwestie „formatowania” pracowników wynikającego z komercyjnego charakteru stacji, a także zwraca uwagę na nieadekwatną politykę wynagrodzeń, praktykowaną w popularnej rozgłośni radiowej. W każdym z tych aspektów, będących domeną badanej instytucji medialnej, widać elementy opisywane przez Kosterę (2010), takie jak rezygnacja czy zepsucie. Jak pokazuje przeprowadzona powyżej analiza, główną przyczyną i przyzwoleniem na istnienie i rozwój cieni jest „mit marki” i idące za nim uzależnienie od niej. Mit ten rodzi się w efekcie budowania wewnętrznej tożsamości, opartej na znaczeniu ogólnopolskiej popularności. To szczególnie istotne, jako że w istniejącej literaturze za przyczynę rozwoju cienia podaje się raczej kreowanie wizerunku organizacji na zewnątrz, prowadzące do dysonansu pomiędzy wartościami deklarowanymi a przestrzeganymi, lub też brak poczucia przynależności do organizacji, określane jako miazmat (Kostera 2010, s. 74), co jest zupełnym przeciwieństwem przytoczonych wniosków. Przypadek badanej organizacji pokazuje, że utrwalanie pozytywnego wizerunku w oczach pracowników jest równie niebezpieczne i skutkuje rezygnacją z krytycznego myślenia, prowadząc do zacienienia niewygodnych elementów rzeczywistości społecznej, tym samym wzmagając postawę bierności w kwestii zwalczania patologii zarządzania.

Bibliografia

- Alderfer C. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press.
- Aleksander A. (2008), *Pojęcie identyfikacji pracownika z organizacją w świetle badań literaturowych oraz w praktyce działalności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy”, t. 4, s. 135–149.
- Beliczyński J. (2015), *Zarządzanie radiem jako subdyscyplina zarządzania mediami*, „Studia Medioznawcze”, t. 1, nr 60, s. 87–103.
- Bowles M.L. (1991), *The Organizational Shadow*, „Organization Studies”, Vol. 12, No. 3, s. 387–404.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, USA: Ashgate Publishing Company.
- Carr A. (2002), *Jung, Archetypes and Mirroring in Organizational Change Management: Lessons from a Longitudinal Case Study*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 15, No. 5, s. 477–489.

- Chirkowska-Smolak T. (2009), *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 4, s. 257–272.
- Goban-Klas T. (2005), *Cywilizacja medialna*, Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Gudkova S. (2012), *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, II, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 111–129.
- Hersey P., Blanchard K.H., Natemeyer W.E. (1979), *Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power*, „Mid-American Journal of Business”, Vol. 12, No. 2, s. 5–12.
- Jędrzejewski S. (2003), *Radio w komunikacji społecznej. Rola i tendencje rozwojowe*, Warszawa: Profi-Press Sp. z o.o.
- Jung C.G. (1976), *Archetypy i symbole. Pisma wybrane*, tłum. J. Prokopiuk, Warszawa: Czytelnik.
- Klein N. (2009), *No Logo*, tłum. K. Pustuła, Warszawa: Świat Literacki.
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2010), *Experiencing the Shadow: Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy*, „Organization”, Vol. 7, No. 2, s. 257–282.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera M. (2000), *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Morgan G. (2008), *Obrazy organizacji*, tłum. Z. Wiankowska-Ładyga, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nierenberg B. (2011), *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Picard R.G. (1989), *Media Economics: Concepts and Issues*, London: SAGE Publications.
- Ravasi D., Schultz M. (2006), *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture*, „Academy of Management Journal”, Vol. 49, No. 3, s. 433–458.
- Riesman D. (2011), *Samotny tłum*, tłum. J. Strzelecki, Kraków: Vis-à-Vis Etiuda.
- Sempruch-Krzemińska K. (2014), *Symboliczny i społeczny wymiar marki – wpływ na zachowania konsumentów odzieży*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1 (348), s. 80–88.
- Siebert S., Wilson F. (2013), *All Work and No Pay: Consequences of Unpaid Work in the Creative Industries*, „Work, Employment and Society”, Vol. 4, No. 27, s. 711–727.
- Steciąg M. (2006), *Informacja, wywiad, felieton. Sposób istnienia tradycyjnych gatunków w radiu komercyjnym*, Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Ślufińska P. (2014), *Wolontariat jako forma wyzysku pracownika. Autoetnografia pracy wolontariuszki*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Zawadzki (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Warszawa: Difin, s. 195–220.
- Zawadzki M. (2014), *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.

Informacje o autorach i redaktorach naukowych czasopisma

Yiannis Gabriel is a social psychologist, currently Professor Emeritus at the University of Bath and Visiting Professor at Lund University, Sweden. Yiannis has written on organizational storytelling and narratives, leadership and followership, management learning and the culture and politics of contemporary consumption. He has used stories as a way of studying numerous social and organizational phenomena including leader-follower relations, group dynamics and fantasies, nostalgia, conspiracy theories, insults and apologies. Another area of his work has been dedicated to developing a psychoanalytic approach to the study of organizations. He is the author of ten books, of which the most recent is *Return to Meaning: A Social Science with Something to Say* (with Mats Alvesson and Roland Paulsen, OUP 2017). He maintains an active blog on www.yiannisgabriel.com in which he presents popularized versions of his research and also discusses his musical, political and other interests. His enduring fascination as a researcher lies in what he describes as the unmanageable qualities of life in and out of organizations.

Olga Kosińska – doktorantka na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Absolwentka kulturoznawstwa (specjalizacja: porównawcze studia cywilizacji) oraz zarządzania kulturą i mediami (specjalizacja: zarządzanie kulturą). Jej zainteresowania badawcze skupiają się przede wszystkim wokół nieinstytucjonalnych obiegów kultury. Podczas studiów licencjackich i magisterskich koncentrowały się one na zarządzaniu mniejszymi organizacjami pozarządowymi w kulturze, obecnie bada ona zjawisko samozarządzania wśród polskich blogerów kulturalnych. Koordynatorka festiwalu Polikultura, organizowanego przez studentów kierunku zarządzania kulturą i mediami. W wolnych chwilach próbuje złożyć chińskie znaki, piecze dużo ciastek, wymyśla kolejne nienapisane opowiadania i zabrania sobie wypijać czwartą kawę tego dnia.

Monika Kostera – profesor tytularny w dyscyplinie nauk zarządzania w dziedzinie nauk ekonomicznych (2004) oraz nauk humanistycznych (2017). Pracuje jako profesor zwyczajny w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, a także jako profesor na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Södertörn w Szwecji. Była także profesorem zarządzania w Durham University w Wielkiej Brytanii. Opublikowała ponad 40 książek i wiele liczących się artykułów

naukowych poświęconych tematyce organizacji i zarządzania w takich czasopismach, jak „Organization Studies”, „Journal of Organizational Behavior” i „Organizational Dynamics”. Jest współredaktorem pism „British Journal of Management” i „Management Learning”. Jej zainteresowania badawcze dotyczą między innymi wyobraźni organizacyjnej i dezalienacji pracy. Pisze i publikuje poezję w języku polskim, szwedzkim i angielskim.

Agata Kubec – studentka studiów magisterskich z zakresu zarządzania mediami i reklamą na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół badania kultury organizacyjnej, w szczególności w kontekście poszukiwania cieni organizacyjnych, analizy zjawiska wyuczonej nieudolności i szeroko pojętych patologii zarządzania. Bacznie przygląda się najnowszym trendom marketingu internetowego, zwłaszcza funkcjonowaniu influencerów i ich relacji z markami komercyjnymi. Doświadczenie praktyczne zdobywała głównie w obszarze zarządzania mediami społecznościowymi. Zawodowo związana z Krakowskim Biurem Festiwalowym, gdzie zajmuje się współpracą biznesową i projektowaniem działań sponsorskich towarzyszących wydarzeniom kulturalnym.

Marcin Laberschek – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, pracownik Zakładu Badań Filozoficznych nad Kulturą w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor monografii *Symboliczne stanowienie władzy w organizacjach* oraz publikacji naukowych z zakresu zarządzania i marketingu w kulturze, mediach i reklamie. Zastępca redaktor naczelnej czasopisma naukowego „Zarządzanie w Kulturze”. Jego zainteresowania koncentrują się na: metodologii badań w zarządzaniu humanistycznym, zarządzaniu organizacjami prowadzącymi działalność kulturalną, symbolicznych i kulturowych wymiarach zarządzania, dziedzictwie kulturowym przedsiębiorstw, marketingu i reklamie, nurcie marketingu krytycznego, postmarketingu i zarządzaniu na ponowoczesnym rynku.

Patrycja Mizera-Pęczek – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, absolwentka Wydziału Zarządzania oraz Wydziału Nauk o Wychowaniu UŁ na kierunkach: zarządzanie spec. zarządzanie zasobami ludzkimi, pedagogika spec. pedagogika w zakresie opieki i terapii pedagogicznej oraz spec. edukacja przez sztukę. Absolwentka studiów podyplomowych w Instytucie Muzykologii Uniwersytetu Wrocławskiego. Jej zainteresowania badawcze to: współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze kultury, zarządzanie twórczymi pracownikami oraz audiosfera miejsc pracy. Prywatnie pasjonatka wokalistyki, musicali i folkloru. Poza doświadczeniem akademickim pracowała jako artystka w PZLPiT „Mazowsze” oraz w Teatrze Muzycznym Futryna. Autorka książki *Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej* (Łódź 2020).

Dr hab. Magdalena Szpunar, prof. UJ – pracuje w Instytucie Dziennikarstwa Mediów i Komunikacji Społecznej UJ, gdzie kieruje Zakładem Nowych Mediów. Autorka licznych publikacji naukowych, między innymi monografii: *Kultura algorytmów* (2019), *(Nie)potrzebna wrażliwość*

(2018), *Imperializm kulturowy internetu* (2017), *Kultura cyfrowego narcyzmu* (2016), *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego* (2012).