

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 koryta 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.