Język gospodarki stażowej: demitologizacja wyzysku w sektorze kreatywnym na podstawie książki Blame the Intern

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje systemową eksploatację w sektorze kreatywnym, opierając się na koncepcjach z książki „Bramę The Intern”. Autor wskazuje, że branżowe slogany i hasła takie jak „learning by osmosis” nie są niewinnymi ozdobnikami, lecz narzędziami dyscypliny i władzy, które maskują brak wynagrodzenia oraz odpowiedzialności instytucjonalnej. Szczególną uwagę poświęcono mechanizmowi „gospodarki pasji”, gdzie idea „robienia tego, co się kocha” zostaje zawłaszczona przez pracodawców w celu obniżenia kosztów pracy i uciszenia roszczeń finansowych stażystów. Tekst dowodzi, że taki model funkcjonowania branży działa jako filtr klasowy, faworyzując osoby z zapleczem finansowym i zamieniając osobiste marzenia w instrument ekonomicznego wyzysku.

The article analyzes systemic exploitation in the creative sector, drawing on concepts from the book 'Blame the Intern.' The author points out that industry slogans and phrases such as 'learning by osmosis' are not innocent embellishments, but tools of discipline and power that mask the lack of remuneration and institutional responsibility. Particular attention is paid to the mechanism of the 'passion economy,' where the idea of 'doing what you love' is appropriated by employers to reduce labor costs and silence the financial claims of interns. The text argues that this industry model acts as a class filter, favoring those with financial backing and turning personal dreams into an instrument of economic exploitation.

Artykuł stanowi krytyczną analizę tzw. gospodarki stażowej w sektorze kreatywnym, demaskując mechanizmy, za pomocą których romantyczne slogany o pasji i „uczeniu się

przez osmozę” służą do maskowania systemowego wyzysku ekonomicznego. Autor stawia tezę, że obecny model praktyk zawodowych nie jest neutralnym procesem edukacyjnym, lecz narzędziem reprodukcji nierówności klasowych; promuje bowiem osoby z zapleczem finansowym i kapitałem kulturowym, podczas gdy dla mniej uprzywilejowanych staje się barierą nie do przejścia. Tekst analizuje konkretne mity – od „modelu mailroomu” po „industry cool” – wykazując, jak przekształcają one relację uczeń-mistrz w trening podporządkowania i symboliczną degradację. Rozwiązaniem tego kryzysu ma być odejście od ideologicznych bajek na rzecz „architektury odpowiedzialności”, opartej na trzech filarach: sprawiedliwym wynagrodzeniu, transparentnej strukturze mentoringowej oraz instytucjonalnym nadzorze uczelni nad jakością staży. Celem jest przekształcenie stażu z rytuału przejścia opartego na przetrwaniu w etyczny proces wejścia do zawodu, który nie wymaga od nowicjusza rezygnacji z godności.

SŁOWA KLUCZOWE

gospodarka stażowa | sektor kreatywny | Blame the Intern | wyzysk w pracy | kapitał kulturowy | industry cool | learning by osmosis | eksploatacja pasji | mechanizmy selekcji klasowej | solidarność proceduralna | habitus klasy kreatywnej | neoliberalna transformacja wolności | symboliczna degradacja | antymailroom

Slogany branżowe jako narzędzia dyscypliny

Każdy system społeczny posługuje się hasłami, które nie są jedynie ozdobą języka. To skróty myślowe i narzędzia dyscypliny, swoiste kieszonkowymi teoriami człowieka i pracy. Slogan w organizacji funkcjonuje jak miniaturowy kodeks: definiuje, co wolno czuć, czego nie wypada mówić, jak interpretować własne cierpienie oraz kiedy milczeć, udawać wdzięczność lub nazwać wyzysk „szansą”. W gospodarce stażowej slogany nabierają szczególnego znaczenia, gdyż cały system opiera się na dwuznaczności. Tam, gdzie brakuje jasnej umowy, pojawia się maksyma. Gdzie brakuje wynagrodzenia – prestiż. Gdzie brakuje mentoringu – „osmoza”. A tam, gdzie brakuje odpowiedzialności instytucjonalnej, pojawia się wezwanie do indywidualnej przedsiębiorczości.

Alexandre Frenette, rekonstruując świat staży w sektorze kreatywnym, dowodzi, że język nie jest niewinnym komentarzem do rzeczywistości, lecz integralną częścią mechanizmu. Sposób, w jaki pracodawcy, uczelnie i sami stażyści mówią o praktykach, wyznacza granice tego, co uchodzi za normalne. Jeśli bezpłatna praca zostanie nazwana „inwestycją w siebie", opór wobec niej jawi się jako krótkowzroczność. Gdy brak struktury określi się mianem „samodzielności", prośba o opiekuna wygląda jak roszczeniowość. Kiedy upokorzenie nazywa się „płaceniem frycowego", sprzeciw staje się brakiem charakteru, a gdy dyskryminacyjne „dopasowanie" określa się mianem „vibe'u", analiza klasowa zaczyna być postrzegana jako psucie atmosfery. Slogan jest zatem rodzynkiem w cieście artykułu, lecz rodzynkiem zatrutym ideologią, o ile nie podda się go analizie. Jego słodycz tkwi w łatwości powtórzenia, a siła w tym, że zastępuje argument. Twierdzenie, iż „staż jest tym, czym sam z niego zrobisz", ucina rozmowę o obowiązkach pracodawcy. Fraza „każdy zaczynał od dołu" sprawia, że przestajemy pytać, czy dzisiejszy dół ma pensję, ochronę i realną ścieżkę awansu. Z kolei wezwanie „rób to, co kochasz" maskuje pytanie o to, kto czerpie korzyści z zamiany pasji na darmowe godziny.

Należy zatem potraktować slogany jak materiał dowodowy – nie jako ornament, lecz jako językowy aparat władzy. Każdy bon mot jest małą socjologią; każda maksyma zawiera w sobie teorię człowieka. Nawet żart biurowy zdradza hierarchię. „Blame the intern" to śmiech organizacji z własnego sumienia. „Learning by osmosis" jest poezją zaniedbania. „You earn your name" to feudalizmem w bluzie startupowej, a „industry cool" – kod klasowy przebrany za luz. Wreszcie „teach them to fish" stanowi pedagogiczny parawan dla instytucjonalnego wycofania.

Pasja jako narzędzie ekonomicznej eksploatacji

"Do what you love" to katechizm gospodarki pasji, w której miłość ma wykonywać pracę księgowości. Hasło "rób to, co kochasz" należy do najpotężniejszych sloganów współczesnej kultury pracy. Jest atrakcyjne, ponieważ odpowiada na autentyczne ludzkie pragnienie – nikt rozsądny nie chce przecież życia całkowicie oddzielonego od sensu. Nikt nie marzy o tym, by przez czterdzieści lat wykonywać czynności niezwiązane z własnym talentem, ciekawością czy poczuciem wartości. "Do what you love" ma więc rdzeń emancypacyjny; sugeruje, że praca nie musi być wyłącznie przymusem ekonomicznym, lecz może stać się ekspresją, rozwojem i uczestnictwem w kulturze.

Właśnie dlatego jest tak niebezpieczne. Najskuteczniejsze ideologie rzadko są całkowicie fałszywe – one raczej zawłaszczają prawdę, by zaprzęgnąć ją do służby konkretnego interesu. W sektorze kreatywnym pasja staje się zasobem podlegającym eksploatacji, gdyż młodzi ludzie wchodzą do branży z nadzieją na udział w czymś znaczącym. Muzyka, film, moda czy design nie są zwykłymi

obszarami zatrudnienia; to przestrzenie symbolicznego prestiżu, obiecujące bliskość świata, który dotąd oglądało się z dystansu. Staż w wytwórni muzycznej nie jest zatem tylko praktyką, lecz wejściem za kulisy mitu. W takim układzie pracodawca nie musi kupować motywacji kandydata – ten przynosi ją ze sobą.

To jeden z najbardziej komfortowych modeli biznesowych: surowiec emocjonalny dostarcza pracownik, a firma przetwarza go w dyspozycyjność. "Jeśli naprawdę kochasz tę branżę, wytrzymasz", "jeśli ci zależy, popracujesz za darmo", "jeśli chcesz się przebić, nie pytaj od razu o pieniądze" – w ten sposób miłość zostaje zamieniona w instrument obniżania kosztów pracy. Pasja, zamiast chronić podmiotowość, staje się biczem wykonanym z własnych marzeń. Logika ta jest szczególnie perfidna, gdyż buduje moralne zawstydzenie wokół kwestii finansowych. Kandydat pytający o wynagrodzenie ryzykuje etykietę osoby mniej autentycznej.

Jakby prawdziwa miłość do muzyki wymagała obojętności na czynsz, a pasja do filmu wyłączała potrzebę jedzenia. Jakby kultura była tak wysoka, że rachunki powinny z szacunkiem poczekać pod drzwiami. To piękna metafizyka, jednak banki i właściciele mieszkań pozostają na nią zdumiewająco niewrażliwi. Frenette wykazuje, że "do what you love" działa jak filtr klasowy. Osoba z zapleczem finansowym może traktować pasję jako inwestycję długoterminową; osoba bez niego musi szybciej przeliczać ją na dochód – nie dlatego, że kocha mniej, lecz dlatego, że jej życie ma mniej amortyzatorów. System myli zdolność do finansowego oczekiwania z głębią powołania. To jeden z fundamentalnych błędów moralnych gospodarki stażowej: uznanie, że kto może dłużej cierpieć bez pensji, ten bardziej zasługuje na przyszłą nagrodę.

W efekcie pasja nie demokratyzuje sektora kreatywnego, lecz często go arystokratyzuje. Tworzy środowisko, w którym tylko nieliczni mogą pozwolić sobie na długi okres symbolicznego wynagrodzenia. To dlatego kultura deklarująca otwartość produkuje jednorodność społeczną. Drzwi są formalnie uchylone, ale próg jest płatny czasem i zdolnością do życia z obietnicy.

Hasło "staż jest tym, co sam z niego zrobisz" brzmi jak pochwała odpowiedzialności i inicjatywy. W pewnym sensie zawiera element prawdy: stażysta nie może być biernym obserwatorem; musi pytać, rozpoznawać możliwości i budować relacje, gdyż w sektorach nieformalnych pasywność bywa zawodowym samobójstwem. Jednak Frenette pokazuje, że fraza ta pełni także funkcję immunologiczną wobec krytyki.

Chroni ona pracodawcę przed odpowiedzialnością. Jeśli staż był bezwartościowy – stażysta źle go wykorzystał. Jeśli nikt go nie uczył – powinien był pytać częściej. Jeśli wykonywał nudne zadania – winien sam znaleźć lepsze. System zawsze pozostaje niewinny, bo jednostka zawsze mogła "zrobić

więcej". Jest to doskonały przykład neoliberalnej transformacji wolności w obowiązek. Formalnie mówi: masz sprawczość. Realnie: skoro ją masz, sam odpowiadasz za skutki.

Pracodawca udostępnia przestrzeń, a stażysta ma z niej samodzielnie wyprodukować edukację. Firma daje biuro i zadania peryferyjne, a nowicjusz ma przekształcić to w kapitał zawodowy. To jak zaprosić kogoś do biblioteki, zamknąć książki w sejfie i stwierdzić: czytanie jest tym, co sam z niego zrobisz.

Mit osmozy jako maska dla braku mentoringu

Hasło "staż jest tym, co sam z niego zrobisz" maskuje nierówną dystrybucję kompetencji interpretacyjnych. Aby faktycznie coś wycisnąć ze stażu, trzeba najpierw wiedzieć, co w ogóle jest możliwe. Trzeba umieć rozpoznać, do kogo podejść i które zadanie jest ślepą uliczką, a które może otworzyć drzwi do wartościowych kontaktów. Należy wyczuć moment, w którym przełożony ma czas, oraz sformułować prośbę tak, by brzmiała ambitnie, lecz nie roszczeniowo. Wymaga to rozumienia struktury organizacji, nawet jeśli nikt jej oficjalnie nie wyjaśnia. Tego wszystkiego nie dostaje się równo przy urodzeniu. Hasło to jest zatem niesprawiedliwe nie dlatego, że promuje aktywność, lecz ponieważ udaje, iż wszyscy startują z tym samym zestawem narzędzi.

Nie startują. Jedni przychodzą z mapą. Inni z kompasem. Jeszcze inni z legendą, że gdzieś mapa istnieje, ale biuro karier uznało, że najlepiej będzie, jeśli nauczą się kartografii, spadając ze schodów. "Uczenie się przez osmozę" to prawdopodobnie najbardziej poetyckie alibi w gospodarce stażowej. Zakłada ono, że wystarczy przebywać w pobliżu profesjonalistów, by chłonąć wiedzę. Stażysta ma patrzeć, słuchać i wyczuwać rytm organizacji, odczytywać sposób prowadzenia rozmów, obserwować negocjacje i przyswajać niewerbalne kody branży. W najlepszym razie może to być element rzetelnej edukacji praktycznej. W najgorszym – jest to metafizyka zaniedbania.

Problem nie polega na tym, że obserwacja byłaby bezwartościowa; przeciwnie, jest ona niezbędna. W wielu zawodach wiedza ma charakter milczący i nie da się jej całkowicie sformalizować. Uczeń rzemiosła, lekarz, prawnik, producent muzyczny, redaktor, kurator czy menedżer artysty – wszyscy oni uczą się także przez patrzenie na doświadczonych. Jednak obserwacja staje się edukacją dopiero wtedy, gdy zostaje powiązana z interpretacją. Ktoś musi wskazać: "to było ważne, ponieważ...", wyjaśnić kontekst i przełożyć widzialne zachowanie na niewidzialną logikę decyzji. Pedagogika osmozy usuwa ten element. Pracodawca nie musi tłumaczyć; wystarczy, że pozwala być w pobliżu. Przypomina to średniowieczne przekonanie, że relikwia działa przez samą swoją obecność.

Stażysta ma dotknąć ściany biura i doznać kompetencyjnego objawienia. Niestety wiedza organizacyjna nie przenika przez tynk, a jeśli już, to raczej w formie pleśni niż programu edukacyjnego. Frenette trafnie zauważa, że metafora biologicznej osmozy jest myląca. W biurze nie zachodzi naturalne wyrównywanie stężeń wiedzy; nie przepływa ona spontanicznie od przełożonego do stażysty. Dzieje się to tylko wtedy, gdy istnieje czas, zaufanie, intencja, wspólny język i struktura. Jeśli stażysta wykonuje zadania izolujące go od rdzenia pracy, nie ma czego chłonąć. Jeśli pracownicy są przeciążeni, nie ma kto wyjaśniać. W hierarchicznej atmosferze pytania mogą być ryzykowne, a bez znajomości kodów stażysta może w ogóle nie rozumieć tego, co obserwuje.

"Learning by osmosis" pełni zatem funkcję rozgrzeszającą. Pozwala organizacji twierdzić, że nie musi uczyć, bo środowisko uczy samo. Pozwala uczelni uznać, że student zdobywa doświadczenie, skoro jest w miejscu pracy. Pozwala zaś stażyście pocieszać się, że nawet nudne zadania mają sens, bo "jest blisko branży". W rzeczywistości bliskość bez dostępu bywa tylko bardziej elegancką formą wykluczenia. Stać pod drzwiami sali koncertowej to nie to samo, co grać w orkiestrze.

Choć oczywiście można się nauczyć, jak wygląda klamka. Bon mot, że "bezczelny gnojek uczy się więcej niż cichy młodzieniec", jest jednym z najostrzejszych skrótów ukrytego programu stażu. Mówi on, że w nieformalnym środowisku pracy nie wystarczy grzecznie czekać, bo można zostać zapomnianym. Ten, kto pyta, zgłasza się i proponuje rozwiązania, częściej zdobędzie wiedzę. Maksyma ta jest brutalnie realistyczna: system nagradza widoczność. Warto jednak zapytać, kto może sobie na tę widoczność pozwolić, gdyż nie każdy dysponuje takim samym marginesem błędu.

Kod 'industry cool' jako narzędzie selekcji klasowej

Uprzywilejowany stażysta może być stanowczy i zostać uznany za ambitnego. Stażystka, wykazując się tą samą stanowczością, ryzykuje etykietę osoby zbyt agresywnej. Osoba z mniejszości zostanie uznana za niepokorną, a student pierwszego pokolenia akademickiego za kogoś, kto nie rozumie kultury organizacyjnej. Ten sam akt społeczny zmienia znaczenie w zależności od ciała, akcentu, płci, rasy, klasy i reputacji uczelni.

Taktowna proaktywność, o której pisze Frenette, nie jest więc jedynie strategią psychologiczną. Jest sztuką zarządzania asymetrią. Stażysta ma być aktywny, lecz nie naruszać hierarchii; ciekawy, lecz nie absorbujący; głodny wiedzy, lecz nie desperacki. Ma prosić, nie żądać i okazywać ambicję, nie odsłaniając frustracji. To niezwykle trudny performans, wymagający nie tyle charakteru, co wyczucia klasowego – które zazwyczaj jest efektem długiego treningu społecznego, a nie wrodzonego geniuszu. Bon mot Beckera, przywoływany w kontekście staży, odsłania tu paradoks

edukacyjny: jeśli więcej uczy się ten, kto potrafi samodzielnie wydobyć wiedzę z organizacji, to organizacja promuje przede wszystkim tych, którzy już wcześniej nauczyli się poruszać w warunkach nierówności. To jak szkoła, która najlepsze lekcje rezerwuje dla uczniów znających odpowiedzi przed zajęciami.

System formalnie deklaruje, że inicjatywa jest dostępna dla wszystkich. W rzeczywistości sprawdza jednak, kto został przygotowany do bezpiecznego przekraczania granic. Nie chodzi o to, by zniechęcać do proaktywności, lecz by przestać udawać, że jest ona czystą cnotą jednostki. Proaktywność to także relacja władzy. Odwaga w organizacji nie rozkłada się równomiernie, ponieważ jej konsekwencje są zróżnicowane. Tam, gdzie jednemu wolno być „dynamicznym", drugi musi pozostać „wdzięczny". Gdzie jeden „bierze sprawy w swoje ręce", drugi „nie zna swojego miejsca". Dlatego wartościowe programy stażowe nie mogą polegać na selekcji osób najlepiej rozumiejących tę niepisaną grę – muszą dążyć do zmniejszenia znaczenia tej gry.

„Industry cool" jest jednym z najbardziej subtelnych mechanizmów selekcyjnych, gdyż udaje antyformalność. W tradycyjnej biurokracji kod władzy jest czytelny: garnitur, tytuł, gabinet, procedura i dystans. W sektorze kreatywnym kod ten ulega odwróceniu: nieformalny ubiór, żart, swobodna rozmowa, otwarte przestrzenie, brak sztywnych tytułów, muzyka w tle, kawa specialty, pies w biurze i przekonanie, że wszyscy są „na luzie".

Jednak luz nie znosi hierarchii – on jedynie czyni ją trudniejszą do odczytania. Branżowy luz jest kodem. Trzeba wiedzieć, jak ubrać się nieformalnie, lecz właściwie. Jak okazać entuzjazm, unikając fanowskiego podniecenia. Jak rozmawiać z artystą, by nie przekroczyć granicy między profesjonalizmem a adoracją. Jak żartować, nie naruszając struktury władzy i jak być swobodnym przy osobach wpływowych, od których realnie zależy przyszłość zawodowa. Chodzi o to, by nie wyglądać na kogoś, kto desperacko pragnie wejść do świata, do którego nie został zaproszony w dzieciństwie.

„Industry cool" stanowi zatem estetyczny język kapitału kulturowego. Osoby z uprzywilejowanych środowisk odgrywają go bez wysiłku. Wiedzą, że zbyt formalny strój może być błędem, a nadmierna ekscytacja gwiazdą – kompromitująca. Rozumieją, że w świecie kreatywnym trzeba być jednocześnie entuzjastą i profesjonalistą, fanem i nie-fanem, insiderem jeszcze przed uzyskaniem oficjalnego statusu. Osoby spoza tego kręgu uczą się tych kodów w czasie rzeczywistym, pod obserwacją i w warunkach oceny, co rodzi okrutny paradoks.

Branże kreatywne chętnie deklarują indywidualność, lecz często nagradzają jej bardzo konkretny typ: wystarczająco oryginalną, by nie wyglądać korporacyjnie, i wystarczająco klasowo rozpoznawalną, by nie wydawać się obcą. „Bądź sobą" w tym kontekście oznacza: bądź sobą w

wersji akceptowalnej dla naszego habitusu. Kto nie zna tego przepisu, ryzykuje, że „przesoli" lub „niedosoli" swój wizerunek – w obu przypadkach usłyszy, że „nie pasuje". Warto tu wskazać na konformizm sektora kreatywnego: środowiska uznające się za awangardowe często okazują się konserwatywne w mechanizmach dostępu. Deklarują bunt wobec garnituru, ale wymagają uniformu luzu. Deklarują otwartość na różnorodność, ale filtrują przez "vibe". Deklarują kreatywność, wybierając tych, którzy już znają styl klasy kreatywnej.

Symboliczna degradacja i trening podporządkowania

To jest salonowa wersja zamknięcia klasowego: nie trzeba nikomu zamykać drzwi, wystarczy sprawić, by przy wejściu poczuł, że źle oddycha. „Musisz zapracować na swoje imię" brzmi jak zdanie z feudalnej przypowieści, lecz w gospodarce stażowej funkcjonuje jako codzienna praktyka. Pracownicy nie zapamiętują imion stażystów, dopóki ci nie udowodnią swojej przydatności; nazywają ich po prostu „stażystą". To pozornie drobny gest, w rzeczywistości zaś symbolicznym aktem degradacji. Imię jest podstawową jednostką uznania. Nazywać kogoś po imieniu to potwierdzić, że jest osobą, a nie tylko funkcją. Gdy organizacja odmawia tej minimalnej personalizacji, komunikuje jasno: jesteś wymienialny. Jeszcze nie należysz. Nie warto inwestować w twoją indywidualność, dopóki nie przejdziesz próby.

W ten sposób niski status zostaje wpisany w codzienną mowę. Stażysta nie musi być otwarcie poniżany – wystarczy, że jest konsekwentnie traktowany nieosobowo. Mechanizm ten przypomina hazing, czyli rytuały inicjacyjnego upokorzenia. Otrzęsiny mają z jednej strony budować wspólnotę, z drugiej zaś potwierdzać hierarchię. Nowicjusz ma przejść przez doświadczenie zależności, by później, w razie awansu, uznać je za naturalne. To właśnie dlatego systemy inicjacyjne są tak trwałe: ci, którzy cierpieli, często zaczynają wierzyć, że ich trud miał sens, bo inaczej musieliby uznać własne upokorzenie za bezcelowe. Człowiek nie lubi bowiem odkrywać, że cierpiał nie dla wyższej mądrości, lecz dla cudzego komfortu. „You earn your name" jest szczególnie groźne, gdyż uczy stażystów, że godność stanowi nagrodę za produktywność. Najpierw bądź użyteczny, potem zostaniesz rozpoznany. Najpierw przełknij niskość, a dopiero potem otrzymasz imię.

To odwrócenie porządku etycznego. W godziwym miejscu pracy uznanie osobowe poprzedza ocenę efektywności. Można wymagać jakości pracy, punktualności czy dyscypliny, ale nie powinno się warunkować elementarnego szacunku wynikami w roli najniższego trybiku. Diagnoza Frenette'a uczy tu lekcji istotnej dla kulturoznawcy, prawnika i ekonomisty jednocześnie: kultura organizacyjna nie jest miękkim dodatkiem do twardych procesów, lecz infrastrukturą dystrybucji statusu.

Prawo może określić minimalne warunki zatrudnienia, ekonomia policzyć wynagrodzenie, ale to kultura mówi człowiekowi, czy jest widzialny. Jeśli organizacja zaczyna od odmowy imienia, nie mamy do czynienia z niewinnym żartem, lecz z treningiem podporządkowania. „Zrzuć winę na stażystę" to jeden z tych biurowych żartów, które wydają się niegroźne, dopóki nie zapytamy, skąd bierze się ich śmieszność. Wynika ona z powszechnego stereotypu: stażysta jest niedoświadczony i mało kompetentny, a zatem łatwy do obarczenia winą. Gdy coś pójdzie źle, najniższy statusowo członek organizacji staje się naturalnym podejrzanym. Żart działa, bo wszyscy rozumieją hierarchię – i właśnie dlatego stanowi on cenny materiał socjologiczny.

Stażysta jako kozioł ofiarny i mit samodzielności

"Blame the intern" obnaża fakt, że organizacja potrzebuje figury winy. Stażysta jest do tej roli idealny, ponieważ znajduje się w zawieszeniu — jednocześnie wewnątrz i na zewnątrz struktury. Jest wystarczająco wewnątrz, by można było przypisać mu błąd, lecz wystarczająco na zewnątrz, by nie trzeba było chronić go jak pełnoprawnego członka zespołu. Jest obecny, ale niezakorzeniony; pracuje, lecz nie posiada pozycji; ma obowiązki, lecz słabszy głos. To strukturalna definicja kozła ofiarnego.

W kulturze mediów społecznościowych slogan ten zyskał dodatkową siłę. Gdy marka publikuje niefortunny wpis, kampania zawodzi, arkusz trafia do niewłaściwych odbiorców lub mem okazuje się wizerunkową katastrofą, żart o stażyście pojawia się automatycznie. Jest on zabawny tylko wtedy, gdy uznamy, że błąd najniższego szczebla jest najbardziej prawdopodobny. Tymczasem realne usterki organizacyjne rzadko są dziełem jednej osoby; wynikają raczej z wadliwych procedur, braku nadzoru, zbyt szybkiego tempa pracy czy niewydolnej kontroli jakości. Zrzucenie winy na stażystę pozwala zamaskować systemowy charakter problemu.

W sensie prawnym i organizacyjnym jest to niebezpieczne, gdyż osłabia odpowiedzialność przełożonych. Jeśli stażysta popełnia błąd, należy zapytać: kto go szkolił, kto sprawdzał jego pracę, kto dopuścił do publikacji, kto określił procedurę i nadał uprawnienia? Jeżeli odpowiedź brzmi „nikt", to problemem nie jest człowiek, lecz system, który wykorzystuje niewyszkoloną osobę jako tani zasób, a potem udaje zaskoczenie, że taniość ma koszty. "Blame the intern" to zatem śmiech z cudzej bezbronności i jednocześnie organizacyjne zaklęcie, które przenosi uwagę z góry hierarchii na jej dół. W dobrze zarządzanej instytucji taki żart powinien budzić ostrożność, bo tam, gdzie najłatwiej obwinia się najsłabszych, najtrudniej uczy się organizacja.

"Dać wędkę, a nie rybę" należy do najbardziej szlachetnie brzmiących haseł edukacyjnych. Wyraża ideę samodzielności, sprawczości i długoterminowego rozwoju; zakłada, że nauczyciel nie powinien

dostarczać gotowych rozwiązań, lecz uczyć, jak radzić sobie samemu. Problem w gospodarce stażowej polega na tym, że uczelnie używają tej maksymy jako wygodnego uzasadnienia dla braku realnego wsparcia. Student słyszy: nie znajdziemy ci stażu, bo musisz nauczyć się szukać pracy; nie połączymy cię z pracodawcą, by cię nie niańczyć; rynek wymaga odporności, więc nie będziemy nadmiernie ingerować; nawet trudne doświadczenie czegoś uczy, więc nie rozwiążemy problemu złego stażu.

Taki język może udawać pedagogikę samodzielności, lecz w rzeczywistości bywa pedagogiką opuszczenia. Kluczowe pytanie brzmi: czy wszyscy studenci mają ten sam dostęp do "jeziora", w którym mają łowić? Nie mają. Jedni dysponują rodzinnymi kontaktami i sieciami absolwenckimi; wiedzą, które firmy są wartościowe, a inni nie odróżniają prestiżowego stażu od wyzyskowej pułapki. Jedni potrafią napisać mail zgodny z kodem branży, inni uczą się tego na własnych porażkach. Jedni mogą pozwolić sobie na bezpłatną praktykę, inni muszą każdą godzinę zamienić na płatną pracę. W takiej sytuacji "dawanie wędki" bez wyrównania dostępu do łowiska jest edukacyjną metaforą z klasowym haczykiem.

Uczelnia powinna zatem zmienić rozumienie tej maksymy. Dobra edukacja nie polega na załatwianiu wszystkiego za studenta, ale nie może też oznaczać pozostawienia go samego wobec rynku. Instytucja może uczyć samodzielności, jednocześnie budując sprawiedliwą infrastrukturę: pokazywać, jak szukać staży, lecz także weryfikować ich jakość; wymagać aktywności, oferując stypendia na nieopłacane okresy (choć lepszym rozwiązaniem jest presja na płatność); wspierać networking, pomagając tym, którzy nie odziedziczyli sieci; promować praktykę, odmawiając jednocześnie legitymizacji miejsc, które wykorzystują studentów. "Teach them to fish" trzeba więc przepisać: naucz ich łowić, ale nie udawaj, że rzeka nie została sprywatyzowana. Naucz ich zarzucać sieć, ale sprawdź, czy nie każesz im płacić czesnego za połów, który zje ktoś inny.

Staż jako klasowa maszyna do reprodukcji wyzysku

Paradoks rozwoju kariery to jedno z najbardziej znanych doświadczeń młodych ludzi: aby dostać pierwszą pracę, trzeba mieć doświadczenie, ale by zdobyć doświadczenie, trzeba najpierw dostać tę pracę. Staż miał być rozwiązaniem tego problemu – bezpieczną przestrzenią przejścia, w której student uczy się praktyki, a pracodawca może poznać jego potencjał.

W teorii brzmi to racjonalnie. W praktyce jednak rozwiązanie paradoksu często finansują sami studenci. System najpierw mówi: nie masz doświadczenia, więc pracuj za darmo, by je zdobyć. Potem dodaje: twoje bezpłatne doświadczenie niekoniecznie wystarczy, bo potrzebujemy kogoś z większą praktyką. Następnie sugeruje: odbyj kolejny staż. W ten sposób staż przestaje być mostem,

a staje się ruchomym chodnikiem ustawionym w przeciwną stronę. Młody człowiek idzie naprzód i męczy się, zdobywając wpisy do CV, lecz pełne zatrudnienie wciąż oddala się o jeden projekt, jedną rekomendację, sezon czy znajomość. Centralne jest tu Frenette'owskie pojęcie przedłużonej inwestycji. Jednorazowy staż nie wystarcza; trzeba być obecnym dłużej, powtarzać praktyki i wykazywać ciągłą dyspozycyjność. To ponownie faworyzuje tych, których stać na finansowanie czasu oczekiwania.

Paradoks kariery staje się więc maszyną klasową. Nie chodzi już tylko o kompetencje, lecz o możliwość akumulowania doświadczeń bez natychmiastowego dochodu. Ekonomicznie rzecz biorąc, staż prywatyzuje koszt wejścia na rynek pracy: firmy chcą pracowników z doświadczeniem, ale nie chcą ponosić pełnego kosztu jego wytworzenia, a uczelnie, choć oczekują od absolwentów praktyki, nie zawsze zapewniają odpowiednie miejsca staży.

Student staje się inwestorem ostatniej instancji, angażując własny czas, energię, pieniądze, zdrowie i nadzieję. Jeśli inwestycja się zwróci, system nazwie go zdeterminowanym; jeśli nie – źle dopasowanym. Paradoks rozwoju kariery wymaga zatem rozwiązania instytucjonalnego, a nie tylko motywacyjnego. Płatne staże, realny mentoring, programy wejścia finansowane przez pracodawców, transparentna rekrutacja czy współodpowiedzialność uczelni i firm to konkretne mechanizmy redukcji tego problemu. Slogan „musisz zdobyć doświadczenie" jest pusty, jeśli nie pytamy, kto ma zapłacić za jego zdobywanie.

Porównanie stażu do otrzęsin w wielkim bractwie studenckim jest celne, gdyż obnaża nie tylko wyzysk ekonomiczny, ale i rytualny charakter podporządkowania. Otrzęsiny nie służą sprawdzeniu umiejętności, lecz przebudowie tożsamości. Nowicjusz ma pojąć, że dostęp do wspólnoty wymaga cierpienia, posłuszeństwa i akceptacji arbitralnych prób. Im bardziej absurdalne zadanie, tym silniejszy dowód uległości. Racjonalność nie jest tu celem; celem jest sprawdzenie, czy kandydat uzna władzę tych, którzy już są wewnątrz.

W sektorze kreatywnym formą otrzęsin bywają zadania monotonne, upokarzające lub całkowicie niezwiązane z edukacją: załatwianie prywatnych spraw przełożonego, prace domowe dla firmy, administracyjna rutyna bez wyjaśnienia celu, brak imienia czy zakaz odzywania się do hierarchicznie wyższych osób. Wszystko to bywa później nazywane „testem pokory". Jest on niezwykle wygodny, bo trudno mu się sprzeciwić, nie ryzykując etykiety osoby niepokornej.

Antropologia rytuału uczy jednak, że inicjacja ma sens tylko wtedy, gdy prowadzi do realnego uznania i odpowiedzialności wspólnoty wobec nowego członka. W gospodarce stażowej często spotykamy rytuał bez gwarancji przynależności. Stażysta przechodzi próby, ale niekoniecznie zostaje zatrudniony; organizacja korzysta z jego dyspozycyjności, mogąc zakończyć relację bez

konsekwencji. To nie jest klasyczny rytuał przejścia, lecz raczej rytuał przejściowości, w którym liminalność nie prowadzi do stabilnego statusu, lecz do kolejnej liminalności.

„Rushing for a huge fraternity" obnaża również reprodukcję przemocy przez ofiary. Osoby, które same przeszły przez upokarzający początek, często uznają go za konieczny. Argument „ja też tak miałem" staje się barierą dla poprawy warunków. To jedna z najstarszych form konserwatyzmu instytucjonalnego: cierpienie poprzednich pokoleń służy jako usprawiedliwienie cierpienia następnych. Należy jednak jasno stwierdzić: fakt, że ktoś został źle potraktowany i mimo to przetrwał, nie jest dowodem wartości takiego traktowania. Jest jedynie dowodem ludzkiej odporności, której nie wolno mylić z moralną legitymacją systemu.

Mit mailroomu jako narzędzie selekcji klasowej i ideologicznej

Model mailroomu stanowi najbardziej kompletną narrację gospodarki stażowej. Mieści w sobie mit awansu, etykę pokory i pochwałę ciężkiej pracy, a także ideę sprawdzianu charakteru oraz obietnicę, że najniższy szczebel może być początkiem wielkiej kariery. Według tej opowieści nowicjusz zaczyna od sortowania poczty, noszenia paczek i wykonywania najprostszych zadań, by następnie – dzięki inteligencji, głodowi sukcesu i cierpliwości – stać się kimś ważnym. To atrakcyjna wizja; społeczeństwa kochają historie o ludziach, którzy wspięli się z samego dołu, zwłaszcza te, które pozwalają zastąpić analizę barier opowieścią o awansie. Frenette nie neguje, że takie ścieżki kariery istniały.

Jego krytyka dotyczy jednak instrumentalnego wykorzystania tego mitu. Mailroom staje się narzędziem ideologicznym w momencie, gdy pojedyncze historie sukcesu przesłaniają masowe doświadczenie wykluczenia. Gdy mówi się o tych, którzy zaczynali od poczty i zostali magnatami, rzadziej wspomina się o tych, którzy zaczęli tak samo, a pozostali niewidzialni. Jeszcze rzadziej o tych, których nigdy nie było stać, by w ogóle wejść do mailroomu. Model ten naturalizuje również brak szkolenia. Skoro kluczowe jest to, by „zacząć od dołu" i „samemu się wykazać", przełożeni przestają być nauczycielami, a stają się obserwatorami przetrwania. To selekcja przez zaniedbanie. Organizacja kreuje trudne i niejasne warunki, uznając później, że ci, którzy sobie poradzą, posiadają właściwy charakter. Problem polega na tym, że radzenie sobie w chaosie zależy od wcześniejszych zasobów. Mailroom nie mierzy zatem wyłącznie talentu; mierzy odporność, kapitał kulturowy, dostępność czasową i zdolność do znoszenia arbitralności.

Współczesny mailroom rzadko jest już dosłownym pokojem pocztowym. Dziś przybiera formę skrzynki mailowej, panelu social mediów, folderu z metadanymi, arkusza kontaktów czy bazy influencerów; może być nieopisanym katalogiem plików lub zleceniem „ogarnięcia researchu". Mit pozostał, zmieniła się jedynie infrastruktura.

Mit powszechnych staży i pułapka marki osobistej

Wciąż jednak mówi się młodym ludziom: najpierw wykonuj niewidzialną pracę, a potem być może ktoś dostrzeże twoją widzialność. Warto więc odczarować mit mailroomu. Praca od podstaw może być wartościowa, o ile jest płatna, ograniczona czasowo, sensownie włączona w proces nauki i prowadzi do realnego rozwoju. Jeśli jednak mailroom oznacza bezpłatne wykonywanie zadań peryferyjnych bez żadnego mentoringu, to nie jest to tradycja zawodowa.

Jest zabytkiem wyzysku. A nie każdy zabytek należy konserwować. Hasło „staże dla wszystkich" jest przykładem polityki o dobrych intencjach i niebezpiecznych skutkach. Uczelnie, widząc, że doświadczenie praktyczne zwiększa szanse absolwentów, dążą do upowszechnienia staży. Chcą uniknąć sytuacji, w której praktyki zdobywają jedynie najbardziej zaradni lub uprzywilejowani. W teorii brzmi to rozsądnie. W praktyce jednak Frenette pokazuje, że powszechność obowiązku nie oznacza powszechności jakości. Jeżeli każdy student musi odbyć staż, ale uczelnia nie zapewnia równego dostępu do dobrych, płatnych i nadzorowanych miejsc, system jedynie reprodukuje nierówności. Uprzywilejowani znajdą lepsze staże dzięki kontaktom; mniej uprzywilejowani przyjmą gorsze, bo muszą zaliczyć wymóg formalny. Jedni potraktują staż jako strategiczną inwestycję, inni jako logistyczny problem do rozwiązania między zmianą w pracy a zajęciami. Jedni wejdą do programów z mentoringiem, inni do miejsc, gdzie edukacją nazywa się adresowanie kopert w pobliżu cudzej rozmowy telefonicznej. „Internships for all" staje się zatem paradoksem: polityka równościowa zwiększa ekspozycję nierównych studentów na nierówny rynek.

To tak, jakby zorganizować obowiązkowy wyścig, ignorując fakt, że część uczestników ma buty, część rowery, część samochody, a niektórzy przyszli prosto po nocnej zmianie. Sam fakt, że wszyscy stoją na starcie, nie czyni zawodów sprawiedliwymi. W tej kwestii potrzebna jest zimna precyzja. Celem nie powinny być „staże dla wszystkich" w sensie liczbowym, lecz zapewnienie wszystkim dobrych przejść do pracy. Staż jest tylko jedną z form takiego przejścia. Jeśli jest płatny, ustrukturyzowany, objęty ochroną i realnie edukacyjny, może stać się narzędziem mobilności. Jeśli zaś pozostaje bezpłatny, chaotyczny i selektywny klasowo – staje się narzędziem reprodukcji. Sama nazwa nie zbawi praktyki. Etykieta "staż" nie działa jak sakrament. Nie przemienia wyzysku w edukację poprzez administracyjne namaszczenie.

Gospodarka stażowa współdziała z kulturą marki osobistej. Młody człowiek ma nie tylko zdobywać kompetencje, ale opowiadać o sobie jako o atrakcyjnym projekcie. Ma dysponować spójnym CV, profilem na LinkedIn, portfolio i siecią kontaktów; posiadać narrację o pasji, dowody aktywności, miękką charyzmę, rozpoznawalną specjalizację i elastyczną tożsamość. Ma być autentyczny, lecz strategiczny – sobą, ale w wersji rynkowo czytelnej, nieustannie optymalizując własną prezentację. W sektorze kreatywnym personal branding jest szczególnie istotny, gdyż granica między osobą a stylem pracy ulega rozmyciu. Pracodawcy nie szukają jedynie wykonawców zadań; szukają kogoś, kto „czuje kulturę", zna trendy, posiada właściwą estetykę i pasuje do zespołu, wnosząc przy tym odpowiednią energię. Stażysta musi więc sprzedawać nie tylko umiejętności, ale i swój sposób bycia. Jest to wyczerpujące, zwłaszcza dla osób, które dopiero uczą się kodów branży.

Personal branding wydaje się demokratyczny, bo teoretycznie każdy może „zbudować markę". W praktyce jednak marka wymaga zasobów: czasu na projekty poboczne, dostępu do sprzętu, wiedzy o autoprezentacji i sieci odbiorców. Wymaga możliwości nieodpłatnej pracy nad portfolio oraz języka autopromocji, który nie brzmi ani zbyt skromnie, ani zbyt agresywnie.

Język branżowych sloganów jako mechanizm kontroli i alienacji

Wróćmy do kwestii kapitałów. Jedni budują markę na fundamencie rodzinnego bezpieczeństwa; inni robią to po godzinach, gdy jedynym fundamentem jest zmęczenie. Najgłębszy problem tkwi jednak w antropologii. Kultura marki osobistej uczy człowieka patrzeć na siebie oczami rynku. Każde doświadczenie staje się potencjalnym sygnałem, każda relacja kontaktem, pasja assetem, a porażka lekcją do opowiedzenia rekruterowi. Człowiek zostaje zamieniony w portfolio samego siebie.

To nie zawsze jest złe – autorefleksja zawodowa jest potrzebna. Jednak gdy cała tożsamość zostaje podporządkowana zatrudnialności, powstaje nowa forma alienacji: jednostka nie tylko sprzedaje swoją pracę, lecz nieustannie opakowuje własną osobowość. Frenette'owska analiza staży okazuje się więc krytyką rynku, który żąda od młodych ludzi, by byli jednocześnie uczniami, pracownikami, fanami, markami, inwestorami, networkerami, petentami i performerami wdzięczności. To dużo ról jak na osobę, której nie zawsze zapewnia się krzesło.

Wszystkie omówione maksymy układają się w coś na kształt nieformalnego kodeksu gospodarki stażowej. "Do what you love" uzasadnia niską płacę lub jej brak. "The internship is what you make of it" przerzuca odpowiedzialność za edukację na stażystę. "Learning by osmosis" zwalnia

pracodawcę z mentoringu, a "A pushy punk learns more" wymusza taktowną proaktywność. "Industry cool" koduje klasowe dopasowanie, podczas gdy "You earn your name" normalizuje odczłowieczenie. "Blame the intern" przenosi winę na najsłabszych, a „Teach them to fish” pozwala uczelni wycofać się pod pozorem nauki samodzielności. „Career progression paradox” usprawiedliwia darmowe zdobywanie doświadczenia, zaś „Mailroom model” sakralizuje niski start.

To niepisane prawo jest skuteczne właśnie dlatego, że nie wygląda jak prawo. Nie trzeba go uchwalać, publikować ani formalnie egzekwować. Wystarczy powtarzać hasła w rozmowach, poradach i anegdotach. Stażysta szybko uczy się, które interpretacje są dozwolone. Gdy mówi: „nie mam zadań”, słyszy: „musisz być bardziej proaktywny”. Gdy zauważa, że zadania są bezwartościowe – słyszy, że każdy zaczynał od dołu. Gdy przyznaje, że nie stać go na dalszy bezpłatny staż, słyszy o koniecznych w branży poświęceniach. Na stwierdzenie „nikt mnie nie uczy” odpowiada mu: „obserwuj i chłoń”, a poczucie lekceważenia kwituje się zdaniem: „musisz zapracować na zaufanie”. Język staje się więc mechanizmem kontroli granic oporu. Nie zakazuje sprzeciwu wprost, lecz sprawia, że ten wygląda jak wada charakteru.

Jest to szczególnie skuteczne wobec młodych ludzi budujących swoją tożsamość zawodową. Stażysta nie chce wyjść na leniwego, roszczeniowego czy niepokornego. Dlatego często internalizuje język systemu i zaczyna sam siebie dyscyplinować.

Demaskowanie języka wyzysku i przejście do architektury odpowiedzialności

"Może rzeczywiście powinienem więcej pytać". "Może wynoszenie śmieci to lekcja". "Może brak płacy to inwestycja". "Może nie pamiętają mojego imienia, bo jeszcze nie zasłużyłem". To najbardziej niebezpieczny moment: gdy zewnętrzna asymetria przeobraża się w wewnętrzne poczucie winy. Frenette pomaga ten proces odwrócić, ucząc, jak przetłumaczyć język systemu z powrotem na język struktury.

Nie "brak głodu", lecz brak finansowej możliwości przedłużenia darmowej pracy. Nie "niedopasowanie", lecz klasowy kod rekrutacji. Nie "osmoza", lecz brak mentoringu. Nie "pokora", lecz normalizacja upokorzenia. Nie "szansa", lecz nieopłacona produkcja wartości. Slogany gospodarki stażowej są atrakcyjne, bo oferują sens tam, gdzie powinna być umowa. Są zwięzłe i użyteczne, ale właśnie dlatego wymagają podejrzliwości. Profesjonalny czytelnik powinien traktować je jak dowody rzeczowe zabezpieczone na miejscu zdarzenia. Każdy slogan trzeba przesłuchać.

Komu służy? Co ukrywa? Kogo obciąża? Jaką nierówność tłumaczy? Jaką instytucję rozgrzesza? Jaką emocję neutralizuje?

"Rób to, co kochasz" należy uzupełnić: ale nie pozwól, by twoja miłość była cudzą strategią redukcji kosztów. "Staż jest tym, co sam z niego zrobisz": ale instytucja odpowiada za to, czy zrobienie czegokolwiek jest realnie możliwe. "Uczenie przez osmozę": ale wiedza nie paruje z biurek i nie skrapla się automatycznie w głowie stażysty. "Bezczelny gnojek uczy się więcej niż cichy młodzieniec": ale nie każdy płaci tę samą cenę za bezczelność. "Branżowy luz": ale luz też bywa mundurem klasy społecznej. "Musisz zapracować na swoje imię" należy odrzucić: imię nie jest premią uznaniową.

"Zrzuć winę na stażystę" powinno zostać odwrócone: jeśli stażysta zawodzi, zapytaj najpierw, kto go szkolił i kto nadzorował system. "Dać wędkę, a nie rybę": ale najpierw sprawdź, czy student ma dostęp do rzeki. "Każdy zaczynał od dołu" należy rozbroić: dół nie musi być bezpłatny, upokarzający i dziedziczony klasowo.

To nie jest zabawa w semantykę, lecz walka o normy. Kultura pracy zmienia się wraz z językiem usprawiedliwień. Dopóki wyzysk mówi językiem pasji, będzie uchodził za romantyczny. Dopóki zaniedbanie posługuje się językiem samodzielności, będzie uchodziło za pedagogikę. Dopóki selekcja klasowa operuje pojęciem "fit", będzie uznawana za profesjonalny osąd. Dopóki upokorzenie mówi językiem mailroomu, będzie uchodziło za tradycję. Lekcja Frenette jest więc zarazem naukowa i obywatelska. Nie wystarczy policzyć staży – trzeba zdemaskować ich język. Nie wystarczy poprawić procedury – trzeba unieważnić moralne bajki, które czynią złe procedury znośnymi.

Staż może być wartościową instytucją tylko wtedy, gdy przestanie być teatrzykiem, w którym młody człowiek gra wdzięczność, firma gra mentora, uczelnia gra opiekuna, a wszyscy razem udają, że brak wynagrodzenia jest jedną z odmian edukacji liberalnej. Diagnoza jest prosta: gospodarka stażowa w sektorze kreatywnym często działa jak społeczna maszyna sortująca, która pod płaszczem edukacji i pasji reprodukuje nierówności klasowe, rasowe i płciowe.

Jednak diagnoza nie jest jeszcze naprawą. Demaskacja mitu mailroomu nie tworzy automatycznie alternatywnej ścieżki wejścia do zawodu. Krytyka pedagogiki osmozy nie buduje od razu programu mentoringowego. Wykazanie niesprawiedliwości bezpłatnej pracy nie odpowiada na pytanie, jak małe organizacje kultury mają finansować dobre praktyki. Zdemaskowanie hasła "staż jest tym, co sam z niego zrobisz" nie wskazuje konkretnych działań dla pracodawców i regulatorów.

Czas przejść od krytyki do architektury odpowiedzialności. Jeśli staż jest instytucją dwuznaczną, odpowiedzią nie może być kolejna niejasność. Potrzebujemy jasnych standardów. Staż powinien

być albo rzeczywistym doświadczeniem edukacyjnym, albo normalnie wynagradzaną pracą początkową. Jeśli łączy obie te funkcje, musi spełniać wymogi obu porządków: dydaktycznego i pracowniczego. Nie może być trzecią kategorią wygody, w której obowiązki znikają, a korzyści zostają.

Uczciwy system stażowy powinien odpowiedzieć na pięć pytań: 1. Kto korzysta z pracy stażysty i w jakiej mierze? 2. Czego stażysta realnie się uczy – nie deklaratywnie, lecz poprzez konkretne zadania, informację zwrotną i dostęp do procesów decyzyjnych? 3. Kto ponosi koszty uczestnictwa (życie, dojazdy, czas, utracone zarobki)? 4. Jakie mechanizmy chronią stażystę przed dyskryminacją, molestowaniem, arbitralnością i symbolicznym upokorzeniem? 5. Czy staż zwiększa mobilność społeczną, czy jedynie selekcjonuje tych, którzy już ją posiadają dzięki zasobom rodzinnym?

Odpowiedzialność musi spoczywać na instytucjach, a nie na jednostce. To sedno korekty. Dotychczasowy system mówił stażyście: zarządzaj swoją zatrudnialnością, bądź proaktywny, naucz się przez osmozę, wytrzymaj mailroom, zapracuj na imię. Odpowiedzialny system mówi odwrotnie: pracodawca odpowiada za strukturę i wynagrodzenie, uczelnia za jakość i ochronę, regulator za standardy, branża za kulturę wejścia, a stażysta za rzetelny udział w procesie, który nie został zaprojektowany przeciw niemu. To nie jest utopia. To jest elementarna higiena instytucjonalna.

Wynagrodzenie i struktura jako fundamenty etycznego stażu

Jeśli sektor kreatywny potrafi budować skomplikowane strategie promocji artystów, monetyzować uwagę publiczności, targetować kampanie, analizować metadane odbiorców i zarządzać premierą albumu z precyzją operacji wojskowej, to niech nie udaje, że zaprojektowanie uczciwego stażu przekracza jego kompetencje. Branża, która potrafi sprzedać emocje milionom ludzi, potrafi też zapłacić młodemu człowiekowi za czas. W przeciwnym razie jej "kreatywność" kończy się tam, gdzie zaczyna się lista płac.

Najważniejszym warunkiem odpowiedzialnego stażu jest wynagrodzenie. Nie dlatego, że pieniądze rozwiązują wszystkie problemy, ale ponieważ ich brak generuje pierwszą, najtwardszą i najbardziej klasową barierę wejścia. Bezpłatny staż mówi w praktyce: zapraszamy tych, którzy mogą przez jakiś czas żyć z innych źródeł. To nie jest otwarte zaproszenie do talentów. To jest zaproszenie do talentów z zapleczem.

Płatność ma znaczenie materialne, symboliczne i organizacyjne. Materialnie umożliwia udział osobom pozbawionym rodzinnego sponsoringu kariery. Symbolicznie komunikuje, że czas stażysty ma wartość. Organizacyjnie zaś zmusza pracodawcę do bardziej świadomego projektowania programu, gdyż płatny staż trudniej traktować jak przypadkowe składowisko zadań. Kiedy firma płaci, częściej pyta, po co kogoś przyjmuje, jakie zadania mu powierzy i jak oceni rezultat. Gdy nie płaci, łatwiej o mgłę: trochę pomoże, trochę popatrzy, trochę się nauczy, trochę "będzie blisko branży". Mgła jest tania. Standard kosztuje.

Nie trzeba idealizować płatnych staży. One także mogą być złe, źle zarządzane, dyskryminacyjne, nudne lub pozorne. Płatność jest jednak minimalnym progiem etycznym, od którego dopiero zaczyna się rozmowa o jakości. Bez niej cała retoryka edukacyjna staje się podejrzana, zwłaszcza w organizacjach komercyjnych. Jeżeli stażysta wykonuje czynności potrzebne firmie, uczestniczy w procesach operacyjnych, zastępuje lub odciąża płatnych pracowników – tworząc wartość poprzez obsługę danych, przygotowanie treści, research, logistykę, komunikację czy produkcję – to pytanie o wynagrodzenie nie jest roszczeniem. Jest pytaniem o elementarną uczciwość wymiany.

Warto tu rozbroić popularny kontrargument: "gdy każemy płacić, firmy przestaną oferować staże". Niektóre zapewne przestaną. Trzeba jednak zapytać, jakie konkretnie staże znikną. Jeżeli odejdą te, które istnieją tylko dlatego, że są bezpłatnym źródłem pracy, nie jest to strata społeczna, lecz korekta patologii. Liczba staży nie jest wartością samą w sobie; sto wyzyskowych praktyk nie jest lepszych niż trzydzieści dobrych. Rynek nie potrzebuje maksymalnej liczby wejść pozornych, lecz sprawiedliwych i jakościowych ścieżek wejścia.

Oczywiście należy uwzględnić specyfikę organizacji non profit, małych instytucji kultury, redakcji niezależnych, fundacji czy inicjatyw lokalnych. Tam finansowanie bywa realnym problemem. Ale nawet wtedy rozwiązaniem nie powinno być automatyczne przerzucenie kosztów na najmłodszych i najsłabszych. Można projektować granty stażowe, fundusze sektorowe, partnerstwa uczelni z pracodawcami czy subsydia dla płatnych praktyk, a także wprowadzić ograniczone czasowo programy obserwacyjne bez produktywnej pracy oraz jasne rozróżnienie wolontariatu misyjnego od pracy na rzecz podmiotu komercyjnego. Brak budżetu jest informacją o skali możliwego działania, nie licencją na cudzą darmową pracę.

Najważniejsza zmiana mentalna brzmi: płatny staż nie jest hojnością. Jest uznaniem, że młody człowiek nie powinien finansować z własnej kieszeni procesu, z którego korzystają instytucje. Hasło "do what you love" trzeba przetłumaczyć na bardziej uczciwe: "kochaj pracę, ale nie pozwól, by miłość stała się walutą zastępczą".

Drugi warunek odpowiedzialnego stażu to realny projekt edukacyjny. Nie wystarczy, że stażysta znajduje się w miejscu pracy – sam fakt obecności nie tworzy nauki. Nie wystarczy również prestiż firmy. Prestiż organizacji nie gwarantuje jakości doświadczenia, tak jak słynna kuchnia nie gwarantuje, że osoba stojąca przy zlewie nauczy się gotować. Edukacja wymaga intencji, struktury i odpowiedzialnego prowadzenia.

Dobry staż powinien mieć jasno określone cele. Stażysta musi wiedzieć, czego ma się nauczyć, jakie kompetencje rozwinąć, w jakich procesach uczestniczyć i według jakich kryteriów zostanie oceniony. Cele nie muszą być sztywne jak regulamin urzędu skarbowego, bo sektory kreatywne wymagają elastyczności. Ale elastyczność nie może oznaczać chaosu. Można zostawić miejsce na improwizację, ale improwizacja w jazzie też wymaga znajomości tonacji. Bez tonacji mamy tylko hałas, choć czasem bardzo pewny siebie.

Transparentna struktura i jawne kryteria zamiast pedagogiki osmozy

Program stażu powinien obejmować wprowadzenie do organizacji, opis podstawowych procesów, kontakt z opiekunem, stopniowanie trudności zadań, regularną informację zwrotną oraz podsumowanie końcowe. Stażysta musi wiedzieć, do kogo zwrócić się w sytuacji braku zadań, gdy są one wyłącznie peryferyjne, gdy pojawia się problem lub potrzeba wyjaśnienia kontekstu. Pracownik opiekujący się stażystą powinien mieć na to wyznaczony czas, a nie tylko moralny obowiązek dokładany do przeciążonego dnia. Mentoring bez czasu jest fikcją. A fikcja, choć cenna w literaturze, w edukacji zawodowej bywa kosztowna.

Należy rozróżnić zadania rutynowe od śmieciowych. Nie każda prosta czynność jest upokarzająca; stażysta może i powinien poznawać podstawy pracy, w tym obowiązki administracyjne. Problem pojawia się wtedy, gdy rutyna nie wiąże się z nauką. Adresowanie przesyłek może być elementem poznawania logistyki promocji, o ile ktoś wyjaśni cały proces dystrybucji materiałów, kontaktów z mediami, zarządzania premierą i relacji z partnerami. Jeśli jednak stażysta przez kilka tygodni jedynie adresuje koperty, słysząc, że „uczy się przez osmozę”, nie jest to edukacja. To koperta z ideologią w środku.

Dobra struktura pedagogiczna ogranicza również nierówności kapitału kulturowego. Gdy zasady są jawne, mniej zależy od nieformalnego wyczucia. Jeśli opiekun tłumaczy ukryty program pracy, student pierwszego pokolenia nie musi zgadywać, jak zachować się w biurze. Zaplanowana ścieżka zadań sprawia, że nie wygrywa wyłącznie ten, kto najlepiej potrafi taktownie wymuszać uwagę.

Regularny feedback gwarantuje zaś, że ocena nie opiera się jedynie na „vibe". Struktura nie zabija kreatywności – ona zabija arbitralność. A arbitralność zbyt często udaje kreatywność, bo ładniej wygląda w sneakersach niż w mundurze.

Pedagogika odpowiedzialna powinna zatem zastąpić pedagogikę osmozy. Nie chodzi o usunięcie uczenia się przez obserwację, lecz o nadanie tej obserwacji sensu. Stażysta może patrzeć, ale ktoś powinien powiedzieć mu, co widzi. Może słuchać rozmów, ale ktoś musi objaśnić ich kontekst. Może wykonywać proste zadania, pod warunkiem że ktoś wskaże im miejsce w całości. Wiedza nie jest zapachem biura – nie wystarczy oddychać.

Odpowiedzialny staż wymaga odczarowania kategorii „fit". Dopasowanie kulturowe w rękach dojrzałych organizacji oznacza zgodność wartości i stylu pracy, jednak w organizacjach leniwych staje się elegancką nazwą dla homofilii społecznej. Gdy kryteria są niejasne, wygrywa podobieństwo do osób decyzyjnych. Jeśli ocena opiera się na intuicji, niesie ona ze sobą historię klasy, płci, rasy, uczelni, akcentu i gustu.

Jeśli ktoś „nie rezonuje", należy zapytać, z czym konkretnie: z kompetencjami stanowiska czy z klasowym obrazem właściwego człowieka? Dlatego proces rekrutacji powinien opierać się na jawnych kryteriach. Organizacja powinna nazwać umiejętności, których oczekuje i których będzie uczyć, oddzielając wymagania merytoryczne od preferencji estetycznych. Należy ograniczyć wagę prestiżu uczelni tam, gdzie nie jest on uzasadniony, zadawać wszystkim kandydatom porównywalne pytania i dokumentować powody decyzji. Trzeba uważać na słowa takie jak „energia", „vibe", „naturalność", „swoboda" czy „nasz typ człowieka", ponieważ są to miejsca, w których bias lubi urządzać sobie wygodny apartament.

Jawność kryteriów ma znaczenie także w trakcie stażu. Stażysta powinien wiedzieć, co oznacza dobra praca – nie tylko „bądź ogarnięty" czy „bądź na swoim shit", mówiąc językiem branżowego kolokwializmu. Należy precyzować: punktualność, jakość researchu, dokładność danych, sposób komunikacji, inicjatywa w określonych granicach, umiejętność zadawania pytań, odpowiedzialność za powierzone zadania, zdolność przyjmowania feedbacku oraz rozumienie procesu. Jeśli organizacja chce proaktywności, musi określić, jakiej. Jeśli nie chce nachalności, musi wskazać kanały zgłaszania inicjatyw. Jeśli oczekuje samodzielności, musi wyjaśnić, gdzie kończy się ona, a zaczyna ryzyko błędu. W przeciwnym razie „taktowna proaktywność" pozostaje ezoteryczną sztuką dostępną głównie tym, którzy już znają rytuały klasy profesjonalnej. Dobry staż powinien uczyć kodów, a nie karać za ich nieodziedziczenie. Jeśli ukryty program nauczania pozostaje ukryty, instytucja nie uczy, lecz testuje pochodzenie.

Konieczne są mechanizmy przeciwdziałające społecznemu klonowaniu zespołów. Rekrutacja powinna być weryfikowana pod kątem różnorodności źródeł kandydatów, uczelni i ścieżek życiowych. Organizacje kreatywne, stale wybierające ludzi z tych samych elitarnych szkół, powinny przestać udawać, że talent dziwnym trafem rodzi się tylko przy kilku stacjach metra i w okolicy drogich kampusów. Talent jest rozłożony szerzej niż dostęp do jego prezentacji; zadaniem instytucji jest nie mylić widzialności z potencjałem.

Kluczowym kryterium uczciwości pozostaje pytanie, czy stażysta uzupełnia pracę zespołu, czy zastępuje płatnego pracownika. Tworzenie staży w celu wykonywania regularnych obowiązków operacyjnych bez zatrudniania ludzi jest patologią. Staż może zawierać produktywne zadania, ale nie może być wehikułem systematycznego obniżania kosztów pracy. Różnica jest subtelna, lecz uchwytna.

Kryteria odróżniania realnej edukacji od ukrytego wyzysku

Stażysta może pomagać w projekcie, o ile jego udział jest podporządkowany celom edukacyjnym, a odpowiedzialność pozostaje po stronie pracowników. Może przygotować research, jeśli otrzyma instrukcję, feedback i jasną informację, jak wyniki zostaną wykorzystane. Może uczestniczyć w kampanii, pod warunkiem że rozumie jej etapy i ma realną możliwość nauki. Zadania administracyjne są dopuszczalne, o ile stanowią proporcjonalną część doświadczenia. Jeśli jednak całe stanowisko polega na wykonywaniu regularnej pracy niezbędnej do funkcjonowania firmy, a jedynym wynagrodzeniem jest „możliwość wpisania tego do CV”, to przestańmy bawić się w semantykę. To jest praca.

Odpowiedzialne organizacje powinny prowadzić audyt zadań stażowych. Ile procent czasu zajmują czynności rutynowe, a ile merytoryczne? Jaki jest udział obserwacji i feedbacku? Czy zadania stażysty istniałyby, gdyby nie program stażowy? Czy ktoś inny musiałby je wykonać?

Czy stażysta ma wpływ na przebieg swojej nauki? Czy jego praca tworzy realną wartość dla firmy? Jeśli tak, czy otrzymuje wynagrodzenie adekwatne do poziomu roli? Pytania te nie są biurokratycznym kaprysem, lecz testem sprawdzającym, czy „edukacja” nie stała się nową nazwą dla kosztów, których organizacja nie chce ponieść. W sektorze kreatywnym nadużycia są szczególnie częste, ponieważ wiele zadań z zewnątrz wygląda atrakcyjnie, będąc w rzeczywistości rutynową produkcją wartości. Prowadzenie mediów społecznościowych, opisywanie plików, research kontaktów, aktualizacja baz, przygotowywanie newslettera, podstawowa edycja treści,

wysyłka materiałów promocyjnych, koordynacja logistyki, transkrypcje czy monitoring trendów – wszystko to może być elementem nauki, jeśli mieści się w programie. Może jednak być zwykłą pracą. Prestiż branży nie zmienia natury zadania; jeśli ktoś tworzy treść budującą markę firmy, firma korzysta z jego pracy. Hashtag nie jest sakramentem znoszącym stosunek ekonomiczny.

Należy również uważać na seryjność staży. Jeśli organizacja stale rotuje stażystami wykonującymi te same zadania, których nikt nie przekształca w płatne stanowisko, trzeba zapytać, czy program nie jest trwałym modelem zastępowania etatów. Jednorazowa praktyka edukacyjna to jedno; stały system darmowej rotacji to coś zupełnie innego. Różnica między nimi to różnica między nauką a wyzyskiem ubranym w kalendarz akademicki.

Stażysta musi posiadać jasną ochronę przed dyskryminacją, molestowaniem, nadużyciem, przemocą symboliczną i odwetem za zgłoszenie problemu. Brzmi to oczywiście, jednak gospodarka stażowa historycznie wykorzystywała szarość statusu prawnego. Kto nie jest w pełni pracownikiem, często nie wie, jakie procedury go chronią. Zależność od rekomendacji, lęk przed utratą punktów na uczelni czy obawa przed reputacyjnym ostracyzmem w małej branży mogą skutecznie uciszyć stażystę. Jeśli dodatkowo słyszy on, że „każdy musi zacząć od dołu", jego granice zostają moralnie znieczulone.

Odpowiedzialny staż wymaga pisemnego określenia praw i procedur. Stażysta powinien wiedzieć, jak zgłosić nadużycie w firmie oraz na uczelni, mieć dostęp do osoby niezależnej od bezpośredniego przełożonego i być chroniony przed odwetem. Powinien znać zasady pracy po godzinach, komunikacji poza nimi, kontaktu z klientami oraz udziału w wydarzeniach branżowych i sytuacjach nieformalnych. W sektorach kreatywnych, gdzie granice między pracą, networkingiem a życiem towarzyskim bywają rozmyte, ochrona musi być bardziej, a nie mniej precyzyjna.

Godnościowy wymiar ochrony jest równie istotny co formalny. Nie chodzi tylko o przeciwdziałanie najcięższym naruszeniom, ale o kulturę codziennego uznania. Stażysta powinien mieć imię od pierwszego dnia, miejsce pracy, dostęp do narzędzi, jasne wprowadzenie oraz prawo do pytań i wyznaczania granic. Nie może być traktowany jak funkcja niskiego statusu. Paradygmat „you earn your name" należy zastąpić zasadą: imię jest punktem startu, a nie nagrodą za przetrwanie. To nie sentymentalizm, lecz kwestia efektywności.

Godność organizacyjna bezpośrednio wpływa na proces uczenia się. Człowiek poniżany uczy się przede wszystkim unikania błędu, a nie zdobywania kompetencji. Człowiek niewidzialny uczy się minimalizowania obecności zamiast proaktywności. Osoba stale poddawana arbitralnym testom uczy się odczytywać humory władzy, a nie proces pracy. Jeśli firma chce kształcić talenty, musi

stworzyć środowisko, w którym można pytać bez strachu, popełniać kontrolowane błędy i rozwijać sprawczość. Strach jest tanim narzędziem zarządzania, ale niezwykle drogim narzędziem edukacji.

Rola uczelni wymaga radykalnego przemyślenia. Instytucja edukacyjna nie może być jedynie notariuszem stażu – podmiotem przybijającym pieczątkę na doświadczeniu zorganizowanym przez rynek. Nie może pobierać opłat za punkty ECTS, nie mając realnej wiedzy o jakości praktyki. Nie można powtarzać frazy „dajemy wędkę", jeśli nie sprawdza się, czy studenci nie są wysyłani na połów do toksycznego zbiornika.

Instytucjonalna odpowiedzialność uczelni i pracodawcy za standardy stażu

Uczelnia legitymizująca staż bierze współodpowiedzialność za jego warunki. Odpowiedzialna instytucja powinna tworzyć rejestr sprawdzonych miejsc praktyk, jednak nie jako statyczną listę logotypów, lecz narzędzie monitorowania jakości w oparciu o twarde dane: wynagrodzenie, zakres zadań, dostępność opiekuna, feedback studentów, liczbę godzin, udział merytoryki oraz efekty zatrudnieniowe. Z listy tej należy usuwać pracodawców, którzy systematycznie wykorzystują studentów, nie płacą za produktywną pracę lub naruszają standardy godnościowe. Partnerstwo z biznesem nie może oznaczać zależności od niego. Uczelnia nie jest działem employer brandingu firm. Przynajmniej nie powinna nim być, choć foldery rekrutacyjne czasem sugerują coś innego.

Uczelnia powinna również wspierać studentów pozbawionych kapitału społecznego. Nie chodzi tu o protekcję, lecz o wyrównanie dostępu do informacji. Warsztaty z pisania CV są zbyt mało ambitne; należy uczyć „ukrytego programu": jak rozpoznać wartościowy staż, negocjować warunki i jakie pytania zadać przed podpisaniem umowy. Trzeba wyjaśnić, jak odróżnić mentoring od osmozy, kiedy odmówić, jak dokumentować zadania i reagować na nadużycia, a także jak budować relacje bez uległości i rozumieć klasowe kody branży bez utraty własnej godności. Kluczowe jest także finansowanie przejść. Jeśli uczelnia wymaga stażu, musi pamiętać, że część studentów pracuje zarobkowo. Obowiązkowy staż bez kompensacji kosztów staje się karą dla osób mniej zamożnych. Rozwiązaniem mogą być stypendia czy mikrodotacje na utrzymanie, jednak właściwym kierunkiem pozostaje presja na pracodawców, by staże były płatne. W przeciwnym razie uniwersytet staje się instytucją, która najpierw pobiera czesne, potem wymaga darmowej pracy, a na końcu nazywa to przygotowaniem do rynku. To nie jest edukacja. To outsourcing kosztów pod akademickim herbem.

Wreszcie uczelnia powinna prowadzić refleksję krytyczną. Staż nie może być jedynie praktycznym dodatkiem, lecz przedmiotem analizy z zakresu prawa pracy, ekonomii kultury, socjologii

nierówności i etyki organizacyjnej. Student powinien umieć nazwać swoje doświadczenie, a nie tylko je przeżyć. Jeśli uczelnia uczy wyłącznie adaptacji, staje się szkołą konformizmu; jeśli uczy krytycznego rozpoznawania struktur – może być instytucją emancypacji. Różnica jest zasadnicza: jedna produkuje posłusznych stażystów, druga świadomych profesjonalistów.

Z kolei pracodawca przyjmujący stażystę powinien przestać postrzegać siebie jako dobroczyńcę. Dostęp do branży nie jest łaską, skoro w zamian firma otrzymuje pracę, energię, świeżą wiedzę i perspektywę pokoleniową. Relacja ta może być korzystna dla obu stron, ale tylko wtedy, gdy pracodawca uzna swoje zobowiązania. Pierwszym z nich jest rzetelne zaprojektowanie roli. Przed przyjęciem stażysty organizacja musi wiedzieć, co dana osoba będzie robić, czego się nauczy, kto będzie jej opiekunem i jak zostanie wynagrodzona. Stażysta nie może być odpowiedzią na ogólne poczucie, że „przydałby się ktoś do pomocy". Jeśli organizacji brakuje czasu na zaplanowanie stażu, najprawdopodobniej nie znajdzie go na rzetelne prowadzenie procesu – a w takim przypadku nie powinna przyjmować studenta. Drugim zobowiązaniem jest praca nad relacją: stażysta nie jest przeszkodą w pracy zespołu, lecz osobą uczącą się tej pracy.

Standardy merytoryczne i etyczne jako miara jakości stażu

Należy go wprowadzić, przedstawić i nazwać po imieniu; wyjaśnić rytm dnia, kanały komunikacji, zasady obecności oraz oczekiwania względem zadawanych pytań. Trzeba pozwolić mu rozumieć kontekst, a nie tylko wykonywać wyizolowane fragmenty zadań. Warto pamiętać, że stażysta często nie wie, czego nie wie. Milczenie nie zawsze oznacza brak ciekawości – czasem oznacza po prostu brak mapy.

Trzecim zobowiązaniem jest feedback. Bez informacji zwrotnej stażysta skazany jest na domysły, a domysły w hierarchii są paliwem lęku. Feedback powinien być konkretny, regularny i rozwojowy. Nie wystarczy powiedzieć „dobra robota" lub „musisz być bardziej proaktywny". Należy wyjaśnić, co było dobre, co wymaga poprawy, jak wyglądają standardy branżowe i jakie są kolejne kroki. Stażysta nie jest wróżbitą organizacyjnym. Nie powinien wyczytywać oceny z mimiki przełożonego przy ekspresie do kawy.

Czwartym zobowiązaniem jest nieinstrumentalne traktowanie pasji. Pracodawca ma prawo cenić entuzjazm, ale nie ma prawa używać go jako substytutu wynagrodzenia. Może oczekiwać zainteresowania branżą, lecz nie może wymagać bezgranicznej dyspozycyjności w imię marzeń. Ma prawo sprawdzać zaangażowanie, jednak nie wolno mu interpretować ograniczeń finansowych jako

braku ambicji. Prawdziwy mentor potrafi rozpoznać różnicę między brakiem pasji a brakiem zasobów; fałszywy mentor myli portfel z charakterem.

Jeżeli chcemy uniknąć pustej retoryki, musimy mierzyć jakość stażu – nie w duchu biurokratycznej obsesji, lecz odpowiedzialności. To, czego się nie mierzy, łatwo zamienić w slogan, a gospodarka stażowa ma ich już nadmiar. Jakość stażu można opisać przez dziesięć wymiarów.

Pierwszym jest płatność i pokrycie kosztów. Drugim – proporcja zadań merytorycznych do rutynowych. Trzecim jest dostęp do opiekuna i regularność feedbacku, a czwartym zgodność z celami edukacyjnymi. Piątym wymiarem jest stopień uczestnictwa w realnych procesach branżowych, szóstym bezpieczeństwo i ochrona przed nadużyciami, a siódmym przejrzystość oczekiwań.

Ósmym jest wpływ stażu na dalsze możliwości: rekomendacje, portfolio, kontakty, oferty pracy i zrozumienie branży. Dziewiątym jest równość dostępu: kto aplikuje, kto zostaje przyjęty i z jakich powodów inni rezygnują. Dziesiątym jest doświadczenie godnościowe: czy stażysta czuł się traktowany jako osoba ucząca się, czy jako zasób niskiego statusu.

Takie miary powinny być zbierane przez pracodawców i uczelnie, a następnie omawiane z samymi stażystami. Ankieta końcowa nie wystarczy, jeśli student boi się, że krytyka zaszkodzi rekomendacji; potrzebne są bezpieczne kanały informacji zwrotnej. Uczelnie powinny analizować powtarzalne sygnały ostrzegawcze: brak zadań lub opiekuna, przewagę pracy administracyjnej, komunikację po godzinach, niejasne oczekiwania, komentarze dyskryminacyjne, niepłatną pracę produktywną czy zastępowanie etatów. Dane powinny prowadzić do decyzji, a nie tylko do raportu, który zasypia w PDF-ie jak dobrze wychowany urzędnik. Mierzenie jakości ma jeszcze jeden cel: demistyfikację prestiżu. Prestiżowa firma może oferować zły staż, podczas gdy mała organizacja może oferować staż świetny.

Od kultury poniżenia do systemowych standardów godności

Znane logo nie powinno zwalniać z krytycznej oceny. Często najgorsze doświadczenia kryją się za najlepszymi markami, ponieważ studenci boją się piętnować instytucje, których nazwę chcą mieć w CV. Prestiż jest silnym narkotykiem poznawczym i należy go dawkować ostrożnie.

Odpowiedzialny staż wymaga zmiany kultury codziennej. Nie wystarczy płacić, jeśli jednocześnie utrzymuje się rytuały poniżenia. Nie wystarczy obecność opiekuna, jeśli traktuje on stażystę jak

intruza. Nie wystarczy formalna procedura antydyskryminacyjna, jeśli w codziennym języku stażysta pozostaje "tym od kopert". Kultura organizacyjna to przestrzeń, w której normy stają się doświadczeniem.

Pierwszym gestem jest personalizacja. Stażysta ma imię, historię, cele i granice. Powinien zostać przedstawiony zespołowi, zaproszony do kanałów komunikacji, wyposażony w narzędzia i poinformowany o zasadach. Brzmi to banalnie, ale wiele form przemocy organizacyjnej zaczyna się właśnie od takich zaniedbań. Brak krzesła nie jest tylko brakiem mebla – jest komunikatem o statusie. Brak imienia nie jest jedynie luką w pamięci, lecz sygnałem o wymienialności pracownika. Brak wprowadzenia nie jest niedopatrzeniem; to komunikat: radź sobie sam, a potem rozliczymy cię z efektów.

Drugim gestem jest kontrola humoru hierarchicznego. Żarty o stażystach mogą wydawać się niewinne, lecz utrwalają niski status. „Blame the intern" bywa zabawne w serialu, ale w realnej organizacji powinno uruchamiać pytanie o odpowiedzialność przełożonych. Humor w pracy jest niezbędny – bez niego biuro zamienia się w akwarium z laptopami. Nie może on jednak działać wyłącznie w dół hierarchii. Jeśli śmiech zawsze spada na najsłabszych, nie mamy do czynienia z kulturą luzu, lecz z podatkiem od niskiej pozycji.

Trzecim gestem jest odejście od hazingu. Proste zadania nie mogą być projektowane jako narzędzie upokorzenia; nie wolno mylić pokory z degradacją. Profesjonalista powinien umieć wykonać zadania podstawowe, ale nie dlatego, że trzeba go złamać, lecz by rozumiał całość procesu. Stażysta może wynieść pudło, jeśli wszyscy czasem to robią. Nie powinien jednak dźwigać symbolicznego ciężaru cudzej potrzeby dominacji.

Czwartym gestem jest uznanie ograniczeń. Stażysta może mieć drugą pracę, obowiązki rodzinne, trudną sytuację finansową czy dojazdy. Braku nieograniczonej dyspozycyjności nie wolno automatycznie interpretować jako braku ambicji. Dojrzała kultura organizacyjna rozpoznaje różnorodność zasobów ludzi; ta niedojrzała nazywa przywilej głodem, a przymus ekonomiczny brakiem charakteru.

Nie wszystko można jednak zostawić dobrym praktykom. Rynek rzadko rezygnuje z tanich zasobów, jeśli konkurencja również z nich korzysta. Uczelnie mogą obawiać się utraty partnerstw, a pracodawcy twierdzić, że „tak działa branża". Dlatego niezbędna jest polityka publiczna określająca minimalne standardy.

Pierwszym kierunkiem powinno być ograniczanie bezpłatnych staży w sektorze komercyjnym. Jeśli stażysta wykonuje produktywną pracę, musi być wynagradzany. Wyjątki powinny być wąskie i ściśle powiązane z realną edukacją lub krótkim okresem obserwacji. Drugim kierunkiem jest

egzekwowanie prawa, a nie tylko jego deklarowanie. Przepisy bez kontroli są jak regulamin w windzie: wszyscy go widzą, ale nikt nie czuje, że zmienia on cokolwiek, dopóki nie pojawi się awaria.

Trzecim kierunkiem jest wsparcie finansowe dla małych organizacji, które chcą oferować płatne praktyki, lecz nie mają na to środków. Czwartym – przejrzystość ogłoszeń w zakresie wynagrodzenia, zadań, czasu pracy i perspektyw zatrudnienia. Piątym zaś ochrona przed dyskryminacją i molestowaniem osób na stażach, niezależnie od ich formalnej etykiety.

W kontekście europejskim i polskim kluczowe jest, by nie importować bezkrytycznie amerykańskiego modelu prestiżowej nieodpłatności. Polska ma własne problemy: nierówności regionalne, specyfikę dostępu do metropolii czy kulturę „jakoś to będzie". Jeśli gospodarka kreatywna chce rozwijać się odpowiedzialnie, musi uważać, by nie stworzyć lokalnych wersji mailroomu, gdzie młodzi z mniejszych miejscowości pracują za darmo, by „poczuć branżę", podczas gdy osoby z zapleczem rodzinnym mogą robić to samo bez lęku o czynsz.

Polityka publiczna powinna również opierać się na danych. Państwo i uczelnie muszą wiedzieć, ile staży jest płatnych, w jakich sektorach i jakie przynoszą efekty zatrudnieniowe. Bez twardych danych debata zamienia się w pojedynek anegdot: jedna osoba twierdzi, że bezpłatny staż dał jej karierę, druga – że był wyzyskiem. Obie mogą mówić prawdę, ale zadaniem nauki i polityki jest ustalenie wzorca, a nie kolekcjonowanie biograficznych wyjątków.

Pracodawcy często postrzegają płatne staże jako koszt. Z perspektywy krótkoterminowej księgowości jest to zrozumiałe: wynagrodzenie, czas opiekuna i szkolenia wymagają zasobów. Jednak z punktu widzenia ekonomii organizacji, odpowiedzialny staż to inwestycja w kapitał ludzki, reputację i jakość rekrutacji. Dobrze zaprojektowany proces pozwala poznać kandydata w realnych warunkach, bez eksploatacji, co znacząco zmniejsza ryzyko błędów rekrutacyjnych.

Koszty wyzysku i architektura sprawiedliwego wejścia

Taki model buduje lojalność wobec organizacji i poszerza pulę talentów poza sieciami uprzywilejowanych, dając dostęp do nowych kompetencji pokoleniowych, technologicznych i kulturowych. W sektorze kreatywnym różnorodność doświadczeń życiowych nie jest tylko kwestią sprawiedliwości, ale przede wszystkim jakości twórczej. Branża produkująca kulturę nie może żywić się wyłącznie biografiami ludzi, których było stać na bezpłatny start. To przepis na estetyczną elegancję i poznawczą anemię.

Ekonomicznie należy uwzględnić także koszty złych staży. Organizacja wykorzystująca stażystów ryzykuje reputacją, wysoką rotacją, konfliktami prawnymi oraz niską jakością pracy. Prowadzi to do cynizmu pracowników i utraty talentów spoza uprzywilejowanych środowisk. Tani staż może okazać się drogi, jeśli buduje kulturę pogardy. Firmy często nie księgują tego kosztu, gdyż nie pojawia się on natychmiast w arkuszu kalkulacyjnym. Przejawia się jednak w homogeniczności zespołu, ograniczeniu wyobraźni, spadku zaufania i publicznym backlashu, gdy praktyki wyzyskowe wyjdą na jaw. W epoce mediów społecznościowych nawet mailroom ma okna.

Odpowiedzialny staż wymaga więc zmiany rachunku ekonomicznego. Nie pytajmy tylko o koszt wynagrodzenia stażysty. Pytajmy, ile kosztuje selekcja klasowa. Ile kosztuje utrata talentów, których nie było stać na wejście? Ile kosztuje kultura, która uczy młodych ludzi cynizmu jako pierwszej kompetencji? Ile kosztuje firma, która myli darmową pracę z efektywnością? I wreszcie: ile kosztuje sektor kreatywny, w którym "różnorodność" jest hasłem kampanii, a nie opisem ścieżek wejścia?

Naprawa gospodarki stażowej wymaga interdyscyplinarności. Prawnik zapyta o status, wynagrodzenie, ochronę, odpowiedzialność i egzekwowalność standardów. Ekonomista skupi się na bodźcach, kosztach, sygnałach, segmentacji rynku pracy oraz efektach dystrybucyjnych. Kulturoznawca przyjrzy się mitom, rytuałom, językowi, prestiżowi i symbolicznym formom podporządkowania. Dopiero razem widzą całość.

Prawnik może stworzyć przepis, który zostanie ominięty przez nową nazwę relacji. Ekonomista policzy koszt, ale nie uchwyci upokorzenia. Kulturoznawca zdemaskuje mit, lecz nie zaprojektuje bodźców. Analiza Frenette'a jest cenna właśnie dlatego, że zaprasza do takiego połączenia. Staż nie jest wyłącznie problemem prawnym, choć prawo jest konieczne; ekonomicznym, choć pieniądze są kluczowe; ani kulturowym, choć bez zmiany języka system będzie reprodukował się pod nowymi etykietami.

W praktyce reforma musi działać na trzech poziomach. Na poziomie norm formalnych należy określić minimalne warunki płacy, czasu i treści edukacyjnej. Na poziomie organizacyjnym trzeba zaprojektować role, mentoring oraz ewaluację. Na poziomie kulturowym konieczne jest rozbrojenie sloganów usprawiedliwiających nadużycia: "każdy zaczynał od dołu", "nie bądź roszczeniowy", "ucz się przez osmozę", "musisz zapracować na imię" czy "pasja jest nagrodą". Najtrudniejsza jest zmiana kulturowa, gdyż ludzie przywiązują się do mitów nadających sens ich własnemu cierpieniu.

Menedżer, który sam przeżył bezpłatne staże, może bronić ich nie z okrucieństwa, lecz dlatego, że krytyka systemu brzmi jak unieważnienie jego biografii. Trzeba więc powiedzieć delikatnie, ale stanowczo: to, że przeszedłeś przez zły system i odniosłeś sukces, świadczy o twojej odporności, a

nie o mądrości systemu. Nie każda rana jest szkołą. Niektóre rany są po prostu ranami, którym później dorabiamy akademię.

Jak wyglądałby staż będący przeciwieństwem mailroomu? Nie byłby on łatwy w banalnym sensie. Nie chodzi o staż "miękki", pozbawiony wymagań czy odpowiedzialności. Dobry staż może być intensywny, stawiać wysokie wymagania i konfrontować z realiami pracy; może zawierać nudne zadania i uczyć pokory wobec procesu. Nie powinien być jednak oparty na upokorzeniu, niepłatności, chaosie i domyślaniu się.

Antymailroom zaczyna się przed pierwszym dniem. Ogłoszenie jest jasne: wynagrodzenie, zakres obowiązków, czas pracy, opiekun i cele edukacyjne. Kandydat nie musi zgadywać, czy staż jest płatny – brak informacji o płacy to często pierwsze czerwone światło. Rekrutacja jest przejrzysta, a nie oparta wyłącznie na sieciach znajomości. Uczelnia lub organizacja partnerska wspiera kandydatów bez kontaktów, a selekcja nie premiuje automatycznie prestiżowych uczelni.

Pierwszy dzień obejmuje wprowadzenie: stażysta poznaje zespół, strukturę, narzędzia i kanały zgłaszania problemów. Otrzymuje miejsce pracy oraz dostęp do systemów. Wie, kto jest jego opiekunem i kiedy otrzyma feedback. Rozróżnia zadania edukacyjne od operacyjnych; wie, jak pytać i że pytanie nie jest przeszkadzaniem.

W trakcie stażu obowiązki są zdywersyfikowane: część rutynowa, merytoryczna, obserwacyjna i projektowa. Stażysta widzi, jak jego praca wpisuje się w większy proces. Może uczestniczyć w spotkaniach uzasadnionych edukacyjnie i otrzymuje wyjaśnienie decyzji, a nie tylko polecenia. Ma możliwość popełniania kontrolowanych błędów. Nie zastępuje etatu, nie wykonuje prywatnych zadań przełożonych i nie zostaje po godzinach jako dowód "głodu" na wiedzę – chyba że wyjątkowo, dobrowolnie i z rekompensatą.

Podmiotowość stażysty w obliczu systemu i technologii

Staże kończą się podsumowaniem. Stażysta otrzymuje informację zwrotną, opis rozwiniętych kompetencji, rekomendację lub wyjaśnienie przyczyn jej braku oraz wskazówki dotyczące dalszego rozwoju. Organizacja zbiera opinię stażysty, a uczelnia analizuje jakość miejsca praktyk. Jeśli współpraca była udana, relacja może przerodzić się w trwałą sieć zawodową; jeśli była zła, system powinien to wykryć i naprawić.

Antymailroom nie obiecuje każdemu etatu, ale gwarantuje, że brak zatrudnienia nie będzie przykrywką dla wyzysku. Krytyka systemu nie zdejmuje jednak ze stażysty odpowiedzialności. Przeciwnie – wartościowy staż wymaga aktywnego udziału uczącego się. Stażysta powinien

przygotować się do wejścia w organizację, rozumieć własne cele, zadawać pytania, dokumentować zadania i prosić o feedback. Powinien budować relacje, uczyć się kodów branży, zachowywać profesjonalizm i dotrzymywać terminów. Sprawczość jest kluczowa, jednak problem zaczyna się wtedy, gdy zostaje ona zamieniona w samobiczowanie wobec źle zaprojektowanego systemu.

Stażysta musi wiedzieć, że ma prawo pytać o wynagrodzenie oraz zakres zadań. Ma prawo wiedzieć, kto pełni rolę jego opiekuna i oczekiwać szacunku. Może odmówić wykonywania zadań prywatnych, poniżających lub niezgodnych z umową, a także zgłosić nadużycia. Ma prawo uznać, że bezpłatny staż jest dla niego finansowo niemożliwy, nie interpretując tego jako osobistej porażki. Brak możliwości długofalowej inwestycji w darmową pracę nie jest brakiem ambicji.

Warto zatem uczyć stażystów konkretnych strategii. Przed rozpoczęciem praktyk powinni pytać o cele, opiekuna, zadania, godziny i wynagrodzenie. W trakcie pracy warto prowadzić dziennik kompetencji: zapisywać, czego się nauczyli, jakie narzędzia poznali i jakie pytania pojawiły się w procesie. Należy prosić o krótkie spotkania feedbackowe, ale nie brać na siebie winy, jeśli organizacja ich nie zapewnia. Networking nie może być mylony z podporządkowaniem, a branżowy kod nie powinien sprawić, że ktoś uzna własne pochodzenie za defekt. Najważniejsza lekcja brzmi: bądź proaktywny, ale nie internalizuj cudzej nieodpowiedzialności. To delikatna równowaga – stażysta nie może zamienić krytyki systemu w bierność, ale nie powinien też każdą systemową usterkę traktować jako prywatną winę. Jeśli nikt cię nie uczy, pytaj. Jeśli po pytaniach nadal nikt tego nie robi, problem nie leży wyłącznie w tobie. Jeśli wykonujesz same śmieciowe zadania, proś o zmianę; jeśli zmiany nie ma – nazwij rzeczy po imieniu. Brak możliwości pracy za darmo nie oznacza braku pasji do branży. Oznacza jedynie życie w gospodarce pieniężnej – tej samej, w której funkcjonuje pracodawca, choć czasem udaje buddyjskiego mnicha, gdy przychodzi do wypłat.

Współczesna gospodarka kreatywna zmienia się pod wpływem sztucznej inteligencji, automatyzacji i platformizacji pracy. Nie unieważnia to diagnozy Frenette'a; wręcz przeciwnie, czyni ją jeszcze bardziej aktualną. Jeśli rutynowe zadania zostaną przejęte przez AI, pojawi się pytanie o sens tradycyjnego stażu. Jeżeli dotychczasowa „nauka” polegała na przepisywaniu danych, researchu, transkrypcjach czy tagowaniu, a AI robi to szybciej, organizacje staną przed wyborem: albo uczynią staże bardziej merytorycznymi, albo sprowadzą rolę stażysty do nadzorowania maszynowej rutyny.

AI może podnieść jakość staży, uwalniając czas na mentoring, analizę i krytyczne rozumienie procesów. Może jednak pogorszyć sytuację, czyniąc ze stażysty „człowieka od sprawdzania outputów” i czyszczenia danych – wykonawcę pracy poznawczej, której nikt nie nazwie pracą, bo to „tylko pomoc przy narzędziach”. Wtedy pedagogika osmozy zmieni się w pedagogikę interfejsu: siedź przy systemie, patrz, klikaj i ucz się przez ekspozycję na workflow. Brzmi nowocześnie, ale może być równie puste. AI zaostrza także problem sygnałów. Osoby z większym kapitałem będą

miały dostęp do lepszych narzędzi, kursów i sieci technologicznych. Ci bez zasobów znów będą nadrabiać w biegu. Jeśli organizacje nie zaprojektują inkluzywnych ścieżek nauki cyfrowej, nowa technologia stanie się kolejnym filtrem klasowym. Będzie się mówiło: „on po prostu naturalnie ogarnia AI", podczas gdy za tą naturalnością znów będą stać pieniądze, czas i odpowiednie środowisko.

Solidarność proceduralna zamiast alibi pasji

Odpowiedzialny staż w epoce AI powinien zatem obejmować jawne uczenie narzędzi, krytyczną refleksję nad automatyzacją, etykę danych i prawa autorskie, a także odpowiedzialność za treści generowane, rozpoznawanie biasów oraz rozumienie ekonomii platform. Stażysta nie powinien być tanią protezą algorytmu; powinien natomiast uczyć się, jak działa nowa infrastruktura pracy kreatywnej. W przeciwnym razie zmienimy tylko dekoracje mailroomu. Dawniej sortowano koperty, dziś sortuje się prompty – hierarchia pozostaje ta sama, ma jedynie lepszą rozdzielczość.

Wiele organizacji deklaruje troskę o różnorodność, równość i inkluzję, lecz problem polega na tym, że te deklaracje często kończą się tam, gdzie zaczynają się ścieżki wejścia. Łatwo opublikować manifest o różnorodności, trudniej zapłacić stażystom. Łatwo mówić o reprezentacji, trudniej zrezygnować z rekrutacji przez nieformalne sieci. Łatwo świętować młode talenty, trudniej zaprojektować program dla osób, które nie znają kodów branży. Łatwo twierdzić, że kultura potrzebuje nowych głosów; trudniej stworzyć warunki, w których głosy te nie muszą najpierw pracować za darmo.

Solidarność proceduralna oznacza wpisanie wartości w konkretne procesy. Jeśli organizacja deklaruje troskę o różnorodność, powinna sprawdzić, kogo stać na jej staże. Jeśli twierdzi, że rozwija młodych – pokazać program mentoringu. Jeśli mieni się inkluzywną – zbadać, kto rezygnuje i dlaczego. Jeśli ceni pasję – zapytać, czy nie używa jej jako zamiennika płacy. A jeśli twierdzi, że jest kreatywna, powinna kreatywnie rozwiązać problem finansowania wejścia, zamiast powtarzać rytuały z pokoju pocztowego jak zaklęcia z muzeum przemocy organizacyjnej.

Solidarność proceduralna jest mniej efektowna niż hasła, ale bardziej uczciwa. Nie potrzebuje wielkich słów; wymaga budżetu, regulaminu, opiekuna, feedbacku i danych oraz odwagi w odmawianiu złym partnerstwom i gotowości do zmiany przyzwyczajeń. To prawdziwa praca instytucjonalna – mało instagramowa, lecz bardzo cywilizacyjna.

Odpowiedzialny system stażowy nie musi likwidować staży jako takich, lecz musi zlikwidować alibi, które pozwalają złym praktykom udawać dobre: alibi pasji, gdy brakuje płacy; alibi osmozy, gdy

brakuje mentoringu; alibi mailroomu, gdy brakuje szacunku; alibi samodzielności, gdy brakuje wsparcia; alibi dopasowania, gdy w grę wchodzi selekcja klasowa; alibi tradycji, gdy reprodukuje się upokorzenie; i alibi okazji, gdy w rzeczywistości produkuje się tanią pracę.

Architektura naprawy wymaga płatności, struktury pedagogicznej, jawnych kryteriów, ochrony prawnej, odpowiedzialności uczelni, dojrzałego mentoringu oraz mierzenia jakości. Wymaga zmiany kultury codziennej, polityki publicznej i nowego rachunku ekonomicznego. To wiele, ale mniej niż koszt społeczny systemu, który marnuje talenty, selekcjonuje według zasobów i uczy młodych ludzi cynizmu w imię wejścia do kultury.

Najważniejsza zasada brzmi: staż nie może być testem na to, czy młody człowiek przetrwa niesprawiedliwość. Ma być doświadczeniem pozwalającym wejść do zawodu bez utraty godności. Jeżeli branża kreatywna naprawdę potrzebuje świeżych głosów, nie może zaczynać rozmowy od komunikatu: „najpierw udowodnij, że stać cię na milczenie". Jeśli uczelnia chce łączyć teorię z praktyką, nie może wysyłać studentów tam, gdzie praktyka zaprzecza teorii sprawiedliwości społecznej. Gdy pracodawca szuka talentu, nie może mylić go z możliwością pracy bez wynagrodzenia.

> Czy branża kreatywna, która mieni się awangardą i otwartością, potrafi być naprawdę innowacyjna również w kwestii etyki pracy? Dopóki pasja pozostaje walutą zastępczą dla pensji, a prestiż marki zdejmuje z pracodawcy obowiązek mentoringu, będziemy produkować nie profesjonalistów, lecz sprawnych performerów wdzięczności. Pytanie brzmi: czy stać nas na kulturę, w której talent jest mierzony zdolnością do znoszenia niesprawiedliwości?

Inspiracje

[1] **"Blame the Intern"** Alexandre Frenette

2026 | Princeton University Press | ISBN: 9780691181486

Alexandre Frenette jest adiunktem socjologii na Uniwersytecie Vanderbilt, gdzie pełni również funkcję dziekana wydziału. Specjalizuje się w badaniach nad pracą, przemysłami kreatywnymi i rynkiem pracy dla młodzieży. Frenette uzyskał doktorat z socjologii w Graduate Center na City University of New York (CUNY) w 2014 roku. Jego badania koncentrują się na przejściu ze szkolnictwa wyższego do rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem roli staży w gospodarce kreatywnej. Prowadził szeroko zakrojone badania nad przemysłem muzycznym, analizując wyzwania systemowe, nierówności i niejasności związane z programami stażowymi. Jego prace były publikowane w różnych czasopismach naukowych i jest autorem książki „Blame the Intern: On (Not) Breaking into the Creative Economy", w której analizuje problematyczną naturę współczesnych systemów stażowych.

Alexandre Frenette *is an assistant professor of sociology at Vanderbilt University, where he also serves as a Dean's Faculty Fellow. He specializes in the study of work, creative industries, and youth labor markets. Frenette earned his Ph.D. in sociology from the Graduate Center, City University of New York (CUNY) in 2014. His research focuses on the transition from higher education to the workforce, with a particular emphasis on the role of internships in the creative economy. He has conducted extensive research on the music industry, examining the systemic challenges, inequalities, and ambiguities inherent in internship programs. His work has been published in various academic journals and he is the author of the book "Blame the Intern: On (Not) Breaking into the Creative Economy," which explores the problematic nature of modern internship systems.*

Vanderbilt University

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1] **"Tribe of Mentors Timothy Ferriss"**

[2] **"Hook Point How to Stand Out in a 3 Second World Brendan Kane"**

[3] **"Poke the Box Seth Godin"**

[4] **"Inspire Adam Galinsky"**

[5] **"To Sell Is Human The Surprising Truth Abo Daniel H Pink"**

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Going Mod: Pop, Op, and the Gendered Aesthetic of Play"**

Patricia Vettel-Becker

2025 | The Journal of Popular Culture | DOI: 10.1111/jpcu.70006

Google Scholar

[2] **"Do Tetrapeptides Play a Role in Viral Heart Disease?"**

Y. Becker

1984 | Viral Heart Disease | DOI: 10.1007/978-3-642-95448-1_25

Google Scholar

[3] **"Making sense of a bromance: Talking with straight men about I Love You, Man"**

Ron Becker, Judith Weiner

2016 | Queer Studies in Media & Popular Culture | DOI: 10.1386/qsmpc.1.3.315_1

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[4] **"Making the Intern Economy: Role and Career Challenges of the Music Industry Intern"**

Alexandre Frenette

2013 | Work and Occupations | DOI: 10.1177/0730888413504098

Google Scholar

[5] **"Only Hope: Coming of Age under China's One-Child Policy"**

Alexandre Frenette

2006 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.1177/009430610603500116

Google Scholar

[6] "The Rise of Creative Placemaking: Cross-Sector Collaboration as Cultural Policy in the United States"

Alexandre Frenette

2017 | The Journal of Arts Management Law and Society | DOI: 10.1080/10632921.2017.1391727

Google Scholar

[7] "Lost in Transition: College Resources and the Unequal Early-Career Trajectories of Arts Alumni"

Nathan D. Martin, Alexandre Frenette

2017 | American Behavioral Scientist | DOI: 10.1177/0002764217734273

Google Scholar

[8] "From Apprenticeship to Internship: The Social and Legal Antecedents of the Intern Economy"

Alexandre Frenette

2015 | tripleC Communication Capitalism & Critique Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society | DOI: 10.31269/triplec.v13i2.625

Google Scholar

[9] "Leveraging Youth: Overcoming Intergenerational Tensions in Creative Production"

Alexandre Frenette

2019 | Social Psychology Quarterly | DOI: 10.1177/0190272519871297

Google Scholar

[10] "Conceptual Perspectives for Explaining Spatio-Temporal Behaviour in Urban Areas"

Thierry Ramadier, Martin Lee-Gosselin, Alexandre Frenette

2005 | DOI: 10.1108/9781786359520-004

Google Scholar

[11] "Sustaining Enchantment: How Cultural Workers Manage Precariousness and Routine"

Alexandre Frenette, Richard E. Ocejo

2018 | DOI: 10.1108/s0277-283320180000032005

Google Scholar

[12] "Oscillate wildly: the under-acknowledged prevalence, predictors, and outcomes of multi-disciplinary arts practice"

Alexandre Frenette, Nathan D. Martin, Steven J. Tepper

2018 | Cultural Trends | DOI: 10.1080/09548963.2018.1534709

Google Scholar

[13] "Unpacking High-Impact Practices in the Arts: Predictors of College, Career, and Community Engagement Outcomes"

Angie L. Miller, Nathan D. Martin, Alexandre Frenette

2022 | The Journal of Arts Management Law and Society | DOI: 10.1080/10632921.2022.2029786

Google Scholar

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: b9b12b6e-ec2e-4d4a-8367-02687c9e357f