

*Dr Wojciech Pawlik*

Katedra Zarządzania Kadrami

Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie

## **Podmiotowość w organizacji – fakt społeczny czy postmodernistyczny postulat?**

W czasach dominacji kulturowego postulatu indywidualizacji w przeżywaniu świata oraz autonomizacji życia społecznego – jednym słowem – zjawiska demokratyzacji stosunków społecznych przybierających formę tzw. reguł poprawności politycznej – daje się zauważyć interesującą sprzeczność oczekiwań między logiką życia organizacyjnego a wymogami społeczeństwa post-przemysłowego, informacyjnego czy też sieciowego. Należy przypomnieć, iż jedną z konsekwencji XVIII-wiecznego racjonalizmu, charakterystyczną przede wszystkim dla obszaru nauki, jest dążenie do „podziału” każdego zjawiska, w tym m.in. zjawiska władzy w organizacji, na pozbawione konotacji emocjonalnej wyodrębnione składniki, funkcje i procesy (motywowanie, kierowanie, szkolenie, ocena itd.). Co więcej, ład demokratyczny, będący swoistym wzorem normatywnym dla porządku ekonomicznego oraz współczesnych koncepcji organizacji unika akcentowania nierówności wewnątrzorganizacyjnych<sup>1</sup>. Czy kulturowo legitymizowane dążenie do samorealizacji w wymiarze jednostkowym, czy też grupowym znajduje swoje odzwierciedlenie w strukturze, charakterze i dominujących formach życia organizacyjnego w Polsce, jakimi są niewątpliwie współczesne korporacje transnarodowe, legitymizowane niekwestionowanym sukcesem ekonomicznym. Owe bezosobowe formy organizacyjne, których działania są nieprzejrzyste i niezrozumiałe dla większości ludzi, lecz zarazem niezbędne dla ich życia codziennego<sup>2</sup>. Paradoks sytuacji wynika ze sprzeczności oczekiwań stawianych trzem autonomicznym, jednakże wzajemnie uzależnionym obszarom konstytuującym porządek rynkowy: gospodarka (szerzej ekonomia), wolności i gwarancje polityczne oraz wymiar kulturowy. Obszar

---

<sup>1</sup> W. Panków, *U źródeł organizacyjnego porządku. Podstawy socjologicznej teorii organizacji utylitarnej*, UW IS, Warszawa 1988, s. 180–182.

<sup>2</sup> A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge 1990.

ekonomii jest dziś definiowany poprzez paradygmat efektywności i wydajności osiągananej m.in. poprzez przypisane role organizacyjne, zasadę kompetencji i hierarchii. Zaplecze intelektualne tworzą w tym wypadku głównie uwikłane pragmatycznie nauki o zarządzaniu. Aktywność polityczna i obywatelska jest wynikiem zinstytucjonalizowanych oczekiwań współuczestnictwa i współdecydowania (równości) w procesach decyzyjnych w skali mikro- i makrospołecznej, zaś współczesna, szeroko rozumiana kultura kładzie nacisk na całościowe spojrzenie na aktorów życia społecznego ze szczególnym naciskiem na potrzebę samorealizacji<sup>3</sup>.

Wspomniane reguły poprawności politycznej prowadzą m.in. do swoistej „ucieczki” decydentów mechanizmów dystrybucji zasobów organizacji w uniwersalne metody i techniki zarządzania oraz zmieniający się organizacyjny kod językowy, który na poziomie symbolicznym ma za zadanie ową sprzeczność rozwiązać. Celem prezentowanej analizy jest identyfikacja obu zjawisk w kontekście zjawiska podmiotowości w organizacji. Wskazany obszar zainteresowań wynika z weberowskiej tradycji badań racjonalizacji przestrzeni kapitalistycznej oraz dramaturgicznej perspektywy Ervinga Goffmana, traktującej instytucje społeczne jako systemy względnie zamknięte.

## PODMIOTOWOŚĆ A LOGIKA INTEGRACJI I KONFLIKTU

Spojrzenie na problem realizacji postulatu podmiotowego spojrzenia na aktorów organizacji w dobie postmodernistycznego paradygmatu widzenia rzeczywistości należy poprzedzić wskazaniem podjętych przez szeroko rozumiane nauki o człowieku prób zdefiniowania pojęcia podmiotowości. Innymi słowy, należy wskazać na – jak pisze Piotr Sztompka – obszar zdefiniowanej ignorancji<sup>4</sup>, który mieści się w perspektywie zainteresowań filozofii, psychologii, socjologii, prawa, ekonomii oraz tzw. nauk o zarządzaniu. Jest również niewątpliwie pojęciem zabarwionym ideologicznie. Pobieżna lektura literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, iż podmiot to człowiek. Synonimami są w tym wypadku: człowiek, osoba, jednostka, podmiot<sup>5</sup>. W perspektywie filozoficznej podmiotowość to nie tylko samoświadomość, przekonania i posiadana wiedza, ale również „uzdolnienia warunkujące charakter reaktywności organizmu na otoczenie oraz

<sup>3</sup> D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1994, s. 48.

<sup>4</sup> P. Sztompka, *Socjologiczna teoria podmiotowości*, [w:] *Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, pod red. P. Buczkowski, R. Cichoński, Nakom, Poznań 1989, s. 25.

<sup>5</sup> K. Korzeniowski, *Podmiotowość człowieka. Metateoretyczne ramy teorii*, [w:] *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, pod. red. K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, Ossolineum, Wrocław 1983, s. 20.

umiejętność samookreślenia się w nim<sup>6</sup>. Jest zatem przeciwieństwem reifikacji, uprzedmiotowienia, odrzuceniem mechanistycznej teorii odbicia i podkreśleniem czynnej roli poznającego rozumu, czy też w końcu sprzeciwem wobec fatalizmu i determinizmu<sup>7</sup>. Koncepcje psychologii humanistycznej – w przeciwieństwie do behawiorystycznego modelu człowieka reaktywnego<sup>8</sup> – podkreślały wyjątkowość i niepowtarzalność istoty ludzkiej. Istoty „twórczej, afirmującej cele i wartości, dysponującej możliwością wyboru i kształtowania swojego życia<sup>9</sup>. Podmiotowość może być rozumiana, jako uświadomiona działalność inicjowana i rozwijana według własnych wartości i standardów<sup>10</sup>. Podstawą owego poczucia jest osobnicze doświadczenie, albo spostrzegana przez jednostkę deskryptywna spójność z całym systemem wartości<sup>11</sup>. Poczucie podmiotowości jest stopniowalne. Jej przeciwieństwo (poczucie alienacji) to poczucie bezsilności (powerlessness), poczucie bezsensu (meaninglessness), poczucie anomii (normlessness), poczucie izolacji (social isolation) i poczucie wyobcowania (self-strangement)<sup>12</sup>. Należy pamiętać, iż subiektywne poczucie alienacji nie jest tożsame z alienacją obiektywną, która może być efektem np. braku jasnej hierarchii wartości, niemożności wyrażania własnych poglądów, realizacji własnych potrzeb, czy też anomii. Pojawia się pytanie, czy poczucie podmiotowości powoduje sprawstwo, czy też raczej poczucie sprawstwa prowadzi do podmiotowości? W tym miejscu zdania są podzielone, choć zakłada się istnienie wzajemnego związku o charakterze sprzężenia zwrotnego<sup>13</sup>. Na potrzeby prezentowanej analizy przyjmuję, iż o ile poczucie podmiotowości łączy w sobie poczucie kontroli nad rzeczywistością, a zarazem poczucie zintegrowania z rzeczywistością, o tyle sprawstwo jest świadomą aktywnością zorientowaną na osiągnięcie określonego celu<sup>14</sup>. Według Zbigniewa Zaborowskiego, podmiotowość przejawiającą się poprzez sprawowanie władzy oraz utrzymywanie kontroli można podzielić na trzy poziomy<sup>15</sup>:

<sup>6</sup> S. Dziamski, *O świadomości aksjologicznej podmiotu*, Wyd. Uniwersytetu AM, Poznań 2000.

<sup>7</sup> P. Sztompka, *Socjologiczna...*, wyd. cyt., s. 15.

<sup>8</sup> J. Koziński, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1977.

<sup>9</sup> Z. Zaborowski, *Podmiotowość, samoświadomość, struktura, „ja”*, Życie szkoły, Warszawa, 1991, nr 4.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> K. Gorlach, Z. Serega, *Socjologiczna koncepcja podmiotowości – zarys problemów badawczych*, [w:] *Podmiotowość: możliwość...*, wyd. cyt.

<sup>12</sup> M. Seeman, *Alienation studies*, *Annual Review of Sociology*, 1975, vol. 1, s. 91–123.

<sup>13</sup> H. Henzel-Korzeniowska, *Rola podmiotowości pracownika jako czynnik stabilizujący funkcjonowanie firmy w warunkach względnego chaosu otoczeni*, [w:] *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik, Poldex, Kraków 2003.

<sup>14</sup> L. Beskid, R. Milic-Czerniak, Z. Sufin, *Polacy a nowa rzeczywistość ekonomiczna. Procesy przystosowania się w mikroskali*, IFiS PAN, Warszawa 1995.

<sup>15</sup> Z. Zaborowski, *Podmiotowość...*, wyd. cyt.

podmiotowość informacyjną, podmiotowość pragmatyczną, podmiotowość aksjologiczną. Innymi słowy, właściwy jednostce sposób przyjmowania i interpretacji informacji o sobie i otaczającym świecie, spontaniczne poszukiwanie skutecznych sposobów działania oraz ich praktyczna realizacja, jak również aktywność będąca efektem określonych wartości i poglądów, zgodnie z którymi człowiek postępuje.

Przedstawiona powyżej pobieżna charakterystyka sposobów ujmowania podmiotowości w psychologii wskazuje na podkreślanie wyjątkowości i unikalności jednostki oraz jej trzy podstawowe atrybuty: sprawczej relacji wobec otoczenia, poczucia własnej odrębności oraz kierowanie własnym działaniem i jego ewentualna korekta<sup>16</sup>.

Socjologiczna teoria podmiotowości nie neguje zdolności człowieka do pobierania, przetwarzania oraz generowania napływających informacji. Odrzuca jednakże tradycję pozytywizmu, ewolucjonizmu i organicyzmu – przeciwstawiania czynników subiektywnych obiektywnym, mikrostrukturalnego i makrostrukturalnego poziomu życia, czy też w końcu jednostki i społeczeństwa. Nowe spojrzenie na problem podmiotowości odnajdujemy m. in. w koncepcjach Waltera Buckleya<sup>17</sup>, Amitai Etzioniego<sup>18</sup>, Toma Burnsa<sup>19</sup>, Michaela Croziera i Erharda Friedberga<sup>20</sup>, Alaina Touraine'a<sup>21</sup>, Anthony Giddensa<sup>22</sup> Roberta K. Mertona<sup>23</sup>, Margaret Archer<sup>24</sup>, Piotra Sztompki<sup>25</sup>. Podkreślają one odejście od jednostronnego zdeterminowania działań ludzkich przez struktury społeczne, wskazują czynniki strukturalizacji społeczeństwa oraz negują realność struktury. Z drugiej strony swoiste wsparcie teoretyczne dla nowego pojmowania podmiotowości dostarcza zdobywająca coraz większe uznanie socjologia historyczna, proponująca historyczną perspektywę analizy zjawisk społecznych. Przytoczone założenia pozwalają na sformułowanie teorii stawania się społeczeństwa, która

<sup>16</sup> K. Korzeniowski, *Podmiotowość człowieka...*, wyd. cyt., s. 59.

<sup>17</sup> W. Buckley, *Sociology and Modern Systems Theory*, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1967.

<sup>18</sup> A. Etzioni, *The Active Society: A Theory of Societal and Political processes*, Free Press, New York 1968.

<sup>19</sup> T. R. Burns, H. Flam, *The Shaping of Social Organization*, Sage, London 1986.

<sup>20</sup> M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system: ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.

<sup>21</sup> A. Touraine, Alain, *The Self Production of Society*, University of Chicago Press, Chicago 1977.

<sup>22</sup> A. Giddens, *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge 1991; *The Transformation of Intimacy*, Cambridge 1992.

<sup>23</sup> R. K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1983.

<sup>24</sup> M. Archer, *Structure, agency, and the internal conversation*, Cambridge University Press, New York 2003.

<sup>25</sup> P. Sztompka, *Socjologia jako nauka historyczna*, [w:] „Studia Socjologiczne” 1987, nr 2; *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.

– zdaniem Piotra Sztompki – syntetyzuje współczynnik historyczny oraz podmiotowy. Historycznej ciągłości towarzyszy nieustanna zmienność: „Podmiotowość jest rozumiana jako syntetyczna właściwość społeczeństwa (pola jednostkowo-strukturalnego), wyrażająca się w zdolności do społeczno-historycznej praktyki (...). To potencjalna zdolność społeczeństwa do samoprzekształcania się (...). Jest to szczególna „wypadkowa” zdolności, umiejętności, motywacji, wiedzy, konsekwencji, ambicji, samozaparcia członków społeczeństwa, oraz warunków strukturalnych, w których przychodzi im działać (...). Podmiotowość jest potencjalnym atrybutem społeczeństwa pojmowanego jako byt swoisty, pole jednostkowo-strukturalne”<sup>26</sup>. Warto podkreślić, iż tak rozumiana podmiotowość niweluje różnice w podejściu do jednostki właściwym intelektualnej tradycji modernizmu i postmodernizmu. Właściwy modernizmowi racjonalizm to gromadzenie wielkiej ilości danych statystycznych oraz precyzyjna logika faktów. To również zasada skuteczności i maksymalizacji osiągniętych efektów umożliwiająca wzrost ekonomiczny, optymalizację narzędzi produkcji i organizacji pracy. Jest to również ignorowanie jednostki ludzkiej. Indywidualna egzystencja ludzka zostaje podporządkowana prawom ekonomii, techniki, technologii i skuteczności działania. Tymczasem postmodernizm jest wyrazem uprzywilejowania wyjątkowości pojedynczej osoby. To perspektywa subiektywności, dowolności, relatywizmu oraz indywidualizmu. Jego wartością konstytutywną jest tolerowanie wszelkich jednostkowych postaw i zachowań. Socjologiczna propozycja redefinicji podmiotowości zmusza również do przeformułowania tradycyjnego podejścia do analizy podmiotowości w organizacji: podmiotowość indywidualna versus podmiotowość kolektywna. Organizacja jest procesem logiki integracji i konfliktu stanowiącym swoiste pole jednostkowo-strukturalne. Pojęcie struktury organizacyjnej samo w sobie zakładające ład i racjonalność deformuje percepcję realnego układu sił i zależności<sup>27</sup>. W tym ujęciu podmiotowości cechy i wymiary owej struktury odzwierciedlają i warunkują zarazem rzeczywisty układ działań i stosunków.

### SAMOREALIZACJA VERSUS EFEKTYWNOŚĆ

Efekty konfliktu sprzeczności oczekiwań stawianych trzem autonomicznym, choć wzajemnie uzależnionym obszarom konstytuującym porządek rynkowy (gospodarka – szerzej ekonomia, wolności i gwarancje polityczne oraz wymiar kulturowy) obserwujemy dziś również w obszarze aktywności ludzkiej, genero-

<sup>26</sup> P. Sztompka, *Socjologiczna...*, wyd. cyt., s. 530–531.

<sup>27</sup> W. Panków, *U źródeł...*, wyd. cyt., s. 13–15.

wanej logiką życia organizacyjnego. W przypadku organizacji oraz jej aktorów jest to dylemat wyboru celów i środków pomiędzy wymogiem globalnej logiki uniwersalizacji a postępującą indywidualizacją potrzeb otoczenia zewnętrznego organizacji. Dominujący w naukach o zarządzaniu uniwersalizm to opisany przez Maksa Webera pogłębiający się proces zastępowania autorytetu tradycji i osób autorytetem sformalizowanych zasad<sup>28</sup>, czego konsekwencje przedstawiam poniżej:

1. Uniwersalizm strategii, metod i technik zarządzania „zasobem ludzkim” jest wynikiem tradycji „naukowego zarządzania” – redukcji złożonej rzeczywistości i poszukiwania ogólnych praw rządzących zachowaniami organizacyjnymi. Stąd zapewne popularność w literaturze właściwej naukom o zarządzaniu koncepcji motywacji Abrahama Masłowa zwanej „piramidą potrzeb”. Kryterium efektywności zdominowało jednak właściwe nauce kryterium prawdy<sup>29</sup>. Dysponujące zapleczem „zobiektywizowanych narzędzi” przedsiębiorstwo przybiera formę działającego racjonalnie technicznego narzędzia obiektywnie wymierzającego zarówno zaangażowanie aktorów oraz należne im rekompensaty<sup>30</sup>.
2. Skłonność do standaryzacji czy unifikacji procedur znajduje swoje odbicie w Polsce w sukcesie tzw. twardych umiejętności menedżerskich oraz swoistej „ekonomizacji” podejścia do zagadnień zarządzania personelem. Mamy do czynienia z paradoksalnym zjawiskiem – społeczną akceptacją znaczenia wyjątkowości właściwej kulturom partykularystycznym przy uniwersalizacji metod i technik zarządzania zorientowanych na role organizacyjne – nie zaś na osoby, dla których podstawą autoidentyfikacji jest własne doświadczenie<sup>31</sup>. Trudno lekceważyć społeczną samoświadomość, która współtworzy idealny wymiar struktury społecznej, kształtując w sposób kategoriowy wyobrażenia indywidualne i zbiorowe dotyczące mitu polskiego indywidualizmu<sup>32</sup>.
3. Uniwersalizm metod zarządzania przejawia się w specyficznym trendzie certyfikacji poszczególnych etapów procesu zarządzania organizacją. Na oficjalnej stronie Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle znajduje się wykaz 22 jednostek certyfikujących (tylko tych, które zgłosiły swój akces).

<sup>28</sup> J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, t. 2, PWN Warszawa 1983, s. 534.

<sup>29</sup> M. Witzel, *EBF history lesson: Where scientific management went awry*, [http://www.ebfonline.com/main\\_feat/trends/trends.asp?id=560](http://www.ebfonline.com/main_feat/trends/trends.asp?id=560).

<sup>30</sup> W. Panków, *U źródeł...*, wyd. cyt., s. 57–58.

<sup>31</sup> K. Konecki, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, [w:] „Przegląd Socjologiczny” 2002, t. LI, nr 2.

<sup>32</sup> M. Marody, *Spoleczeństwo polskie w jednoczącej się Europie*, [w:] *Śląsk–Polska–Europa. Zmieniające się społeczeństwo w perspektywie lokalnej i globalnej, Księga X Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego*, pod. red. A. Sułek, M. S. Szczepański, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s. 445–446.

Interesującym przykładem standaryzacji zachowań (wobec klientów instytucji bankowej) może być realizacja normy serii ISO9000<sup>33</sup>. Ocenie podlegają np. wymagania, których spełnienie wywołuje zachwyt klienta – są to potrzeby, których klient nie może sobie zwykle wyobrazić, gdyż są poza jego oczekiwania, jego wiedzą i wyobraźnią. Życzenia klientów są przecież uwarunkowane postrzeganiem wyrobów dostępnych na rynku, zaś spełnienie oczekiwań, z których w danej chwili nie zdają sobie sprawy, może wywołać określony poziom zachwyty.

Należy pamiętać, iż zarządzanie procesami (TQM, ISO 9000, Six Sigma) może niekorzystnie wpływać na działanie firmy i spowolnić wprowadzanie innowacji, gdyż istnieje ryzyko nieodpowiedniego użycia tych systemów w takich obszarach przedsiębiorstwa, w których ludzie powinni być innowacyjni. Nowe technologie generujące nowe produkty są trudne do zmierzenia. Nadmierna koncentracja na mierzalnych procesach marginalizuje innowacje<sup>34</sup>.

4. Tworzone są sformalizowane procedury pobudzające niezadowolenie pracowników ze stanu obecnego organizacji – swoiste świadome konstruowanie kryzysu, który może ułatwić angażowanie zatrudnionych osób w całościowy proces zmian. Podobne „konstrukty socjotechniczne” spotkać można w odniesieniu do wszystkich etapów procesu kadrowego, co stawia pod znakiem zapytania możliwość spontanicznych podmiotowo reakcji aktorów organizacji. Wysoce standaryzowane koncepcje zarządzania, stylów przywództwa, kierowania, koncepcje motywacji, funkcje kontroli, czy też kreowana proceduralnie zmiana w organizacji w niewielkim stopniu umożliwiają „uświadomione zachowanie i działanie jednostki według jej własnych wartości i standardów”<sup>35</sup>. Intelktualni spadkobiercy linearnej percepcji czasu tworzą „zobiektywizowane” narzędzia kwantyfikacji stanowisk pracy oraz tzw. procedury, dzięki którym akceptowany społecznie pluralizm zachowań, postaw i akcentowanie osobowej odmienności znajduje swoje organizacyjne spełnienie w oczekiwaniu kreatywnej dyspozycyjności<sup>36</sup>.
5. Współczesne koncepcje organizacji eksponują głównie jej egalitarystyczny, solidarystyczny i funkcjonalny wymiar. Unikają podkreślania nierówności, będących efektem istotnych podziałów społecznych, nierównomiernego podziału dóbr, faktu istnienia przywilejów i upośledzeń. Charakterystyczne jest

<sup>33</sup> [www.iso9000.pl/Panel\\_04.htm](http://www.iso9000.pl/Panel_04.htm).

<sup>34</sup> M. J. Benner, *TQM, ISO 9000, Six Sigma: do process management programs discourage innovation?*, Knowledge @ Wharton, grudzień 2005.

<sup>35</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 35.

<sup>36</sup> G. Markowski, *Jak odnieść sukces i pozostać uczciwym*, [w:] *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie rzeczywistości*, pod. red. M. Marody, SCHOLAR, Warszawa 2000.

eksponowanie techniczno-funkcjonalnej genealogii istniejących w organizacjach podziałów, posiadających co najwyżej „służebny” charakter względem operacyjnych i strategicznych celów organizacji<sup>37</sup>. Pojęcia gospodarki wiedzy oraz proefektywnościowej kultury organizacyjnej tworzą podstawy współczesnej legitymizacji władzy organizacyjnej. Jak zauważa Krzysztof Konecki<sup>38</sup>: „Władza schodzi na poziom podmiotu i stamtąd wypływa na powierzchnię wiedzy i w ten paradoksalny sposób jest skrywana (...). Pole dyskursu ukrywa władzę i totalność jej „sprawowania się” poprzez proefektywnościową kulturę organizacyjną, jednocześnie upodmiotowującą jednostki kulturę, dzięki której można „efektywnie wykorzystać możliwości swoich pracowników”. Przemoc symboliczna dokonuje się niejako na własne życzenie pracowników, bowiem zaakceptowanie poprawnego dyskursu i wejście w jego reguły (zachowania w trakcie użycia procedur ZZL, uczestnictwo w zachowaniach o charakterze rytualnym, dostosowanie języka, ciała i ubioru do obowiązujących norm) włącza pewne jednostki pozwalając im kompetentnie działać we współczesnych organizacjach z okresu późnej nowoczesności, ale jednocześnie wyklucza inne jednostki z pola dyskursu i umieszcza je poza nowoczesną prawomocną kulturą organizacyjną”.

6. Postępująca specjalizacja wiedzy w zdecydowanie interdyscyplinarnych naukach o organizacji i zarządzaniu doprowadziła do sytuacji, w której każdy element procesu kadrowego jest badany i analizowany w oderwaniu od pozostałych. Z drugiej strony zmiany w otoczeniu organizacji powodują często ich autonomizację, co utrudnia przyjęcie perspektywy holistycznej. Obserwujemy znaczący wzrost literatury z zakresu np. motywowania finansowego, czy też pozafinansowego. Jednak procesy podziału rekompensaty, jakiej spodziewają się aktorzy organizacji utylitarnych za ograniczenia, którym muszą się podporządkować, są ukryte pod postacią określonych rozwiązań techniczno-administracyjnych<sup>39</sup>. Emocjonalnie neutralne pojęcia stają się trwałym elementem krajobrazu polityki płacowej organizacji, czyli obszaru o trwałej konotacji emocjonalnej: wartościowanie stanowisk pracy, systemy wartościowania stanowisk pracy, tradycyjne i elastyczne tabele płac, parametry tabeli wynagrodzeń, indywidualne i grupowe formy wynagrodzeń, programy dzielenia zysku, wynagrodzenia kafeteryjne, wynagrodzenia długoterminowe itp.

<sup>37</sup> W. Panków, *U źródeł...*, wyd. cyt., s. 182.

<sup>38</sup> Konecki K., *Reprodukcja w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna?*, [w:] *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, pod. red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik, Poldex, Kraków 2003, s. 170.

<sup>39</sup> W. Panków, *U źródeł...*, wyd. cyt., s. 57.



7. Sformalizowane procedury oceny pracowniczej stwarzają iluzoryczny obraz poszukiwania obiektywnych kryteriów. Skodyfikowany system ocen pracowniczych (feed back – sprzężenie zwrotne) w rzeczywistości polskiej, po prostu ocena pracownika, kojarzona przez niego z miejscem nieustannego, subiektywnego osądu nauczycieli – szkoły. Podstawowe przyczyny problemów z akceptacją Systemu Ocen Pracowniczych w Polsce to dowartościowanie poprzez wyrażanie negatywnych sądów na temat innych, brak wyraźnego odróżniania funkcji od człowieka, solidarność grupowa wobec obcych (nowego), mentalność średniaków<sup>40</sup>. Drobiazgowa ocena rezultatów opisanego i zajmowanego stanowiska pracy może generować egzystencjalny lęk, którego nie są w stanie zneutralizować tzw. ścieżki kariery – tworzone nadal wedle reguł zobiektywizowanej kwantyfikacji. Porządek korporacyjny czy szerzej – rynkowy – winien wszak legitymizować „zobiektywizowaną” wartość jednostki, odwołując się do kryteriów merytokratycznych<sup>41</sup>.
8. Właściwe nazwanie roli organizacyjnej ułatwia komunikację w świecie kurczenia się czasoprzestrzeni. Może być też uzasadnione funkcjonalnie jako stosunkowo prosta identyfikacja w złożonej np. sieciowej relacji powiązań. Jednakże towarzyszyć temu musi kompetencja do komunikacji międzykulturowej, współtworząca jeden z dwóch typów orientacji psychicznych lub społecznych – szczególnego rodzaju przypadku postaw, które mają charakter względnie trwałe, dotyczą stosunkowo abstrakcyjnych i subiektywnie ważnych przedmiotów i w sposób trwałe regulują aktywność podmiotu<sup>42</sup>. Są to orientacje adaptatywne i podmiotowe. Kompetencje dla komunikacji międzykulturowej są charakterystyczne dla tych ostatnich. Jednakże wspomniana wcześniej tzw. dyspozycyjna kreatywność wyznaczająca pole możliwości samorealizacji sugeruje raczej inne zjawisko – właściwe nazwanie stanowiska czy funkcji dodaje prestiżu i ważności według zasady, iż język tworzy rzeczywistość świata organizacji. „Klasa menedżerów i pracowników, którzy posiadli odpowiedni kod kulturowy związany z regułami etykiety, kod lingwistyczny zawierający pojęcia biznesowe i techniczne zakłęcia poszczególnych profesji, oraz lingua franca biznesu, a więc mieszanekę tzw. biznesowego języka angielskiego, i w naszym przypadku języka polskiego, oraz sposoby autoprezentacji i zachowań asertywnych wygrywa grę selekcji i karier organizacyjnych<sup>43</sup>. Choć kapitał lingwistyczny wiąże się z posiadaną etykietą

<sup>40</sup> A. Niezgodna, *Biuroowy Big Brother*, [w:] „Polityka” 2004, nr 20.

<sup>41</sup> G. Markowski, *Jak odnieść...*, wyd. cyt.

<sup>42</sup> K. Wielecki, *Kompetencje do komunikacji międzykulturowej*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, pod. red. A. Kapiak, L. Korporowicz, A. Tyszka, Instytut Kultury, Warszawa 1995, s. 117.

<sup>43</sup> K. Konecki, *Reprodukcja...*, wyd. cyt., s. 160–161.

i umiejętnością budowania wizerunku, nie autonomiczne jednostki, ale role organizacyjne umożliwiają uporządkowanie i koordynację działań, jak również „rezygnację do wszelkich roszczeń do bycia kimś innym” w każdym momencie funkcjonowania w organizacji<sup>44</sup>. Role organizacyjne wraz z przypisanym wynagrodzeniem kafeteryjnym i miejscem parkingowym skutecznie eliminują poczucie depersonalizacji.

Atrakcyjna efektywnościowo perspektywa uniwersalizacji współgra z dominującym dziś kryterium maksymalizacji zysku – czy też bardziej neutralnie i poprawnie politycznie – maksymalizacji korzyści klienta. Dlatego też, choć największym kapitałem organizacji są ludzie – w tej perspektywie postrzega się ich nadal jako ośrodki zysku generujące koszty i przychody. Postulat holistycznego spojrzenia na aktorów życia społecznego ze szczególnym naciskiem na potrzebę samorealizacji w organizacjach formalnych znajduje swoje spełnienie w dyspozycyjnej podmiotowości, choć pojęcie np. rachunkowości zasobów ludzkich zastępuje się koncepcjami pomiaru kapitału intelektualnego, zaś zarządzanie zasobem ludzkim – zarządzaniem kapitałem intelektualnym. W społecznym procesie sekwencji kreatywności podmiotowej i determinacji strukturalnej na poziomie organizacji dominuje hierarchicznie zorganizowana struktura racjonalizowana symbolicznym kreowaniem rzeczywistości.

## LITERATURA

- Archer M., *Structure, agency, and the internal conversation*, Cambridge University Press, New York 2003.
- Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1994.
- Benner M. J., *TQM, ISO 9000, Six Sigma: do process management programs discourage innovation?*, Knowledge @ Wharton, grudzień 2005.
- Beskid L., Milic-Czerniak R., Sufit Z., *Polacy a nowa rzeczywistość ekonomiczna. Procesy przystosowania się w mikroskali*, IFiS PAN, Warszawa 1995.
- Buckley W., *Sociology and Modern Systems Theory*, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1967.
- Burns T. R., Flam H., *The Shaping of Social Organization*, Sage, London 1986.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system: ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
- Dziarski S., *O świadomości aksjologicznej podmiotu*, Wyd. Uniwersytetu AM, Poznań 2002.
- Etzioni A., *The Active Society: A Theory of Societal and Political processes*, Free Press, New York 1968.
- Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge 1990.

<sup>44</sup> E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa 1981, s. 46.

- Giddens A., *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge 1991; *The Transformation of Intimacy*, Cambridge 1992.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa 1981.
- Gorlach K., Seręga Z., *Socjologiczna koncepcja podmiotowości – zarys problemów badawczych*, [w:] *Podmiotowość: możliwość, rzeczywistość, konieczność*, pod. red. P. Buczkowski, R. Cichoński, Nakom, Poznań 1989.
- Henzel-Korzeniowska H., *Rola podmiotowości pracownika jako czynnik stabilizujący funkcjonowanie firmy w warunkach względnego chaosu otoczenia*, [w:] *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, pod. red. Zbiegień-Maciąg L., Pawlik W., Poldex, Kraków 2003.
- Konecki K., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, [w:] „Przegląd Socjologiczny”, t. LI, nr 2, 2002.
- Korzeniowski K., *Podmiotowość człowieka. Metateoretyczne ramy teorii*, [w:] *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, pod. red. K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, Ossolineum, Wrocław 1983.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1977. Markowski G., *Jak odnieść sukces i pozostać uczciwym*, [w:] *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie rzeczywistości*, pod. red. M. Marody, SCHOLAR, Warszawa 2000.
- Markowski G., *Jak odnieść sukces i pozostać uczciwym*, [w:] *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie rzeczywistości*, pod. red. M. Marody, SCHOLAR, Warszawa 2000.
- Marody M., *Społeczeństwo polskie w jednoczącej się Europie*, [w:] *Śląsk–Polska–Europa. Zmieniające się społeczeństwo w perspektywie lokalnej i globalnej, Księga X Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego*, pod. red. A. Sułek, M. S. Szczepański., Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.
- Merton R. K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1983.
- Niezgoda A., *Biuroowy Big Brother*, [w:] „Polityka”, nr 20, 2004.
- Panków W., *U źródeł organizacyjnego porządku. Podstawy socjologicznej teorii organizacji utylitarnej*, UW IS, Warszawa 1988.
- Seeman M., *Alienation studies*, [w:] „Annual Review of Sociology” 1975, vol. 1.
- Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, t. 2, PWN, Warszawa 1983.
- Sztompka P., *Socjologia jako nauka historyczna*, [w:] „Studia Socjologiczne” 1987, nr 2; *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- Touraine A., *The Self Production of Society*, University of Chicago Press, Chicago 1977.  
www.iso9000.pl/Panel\_04.htm
- Zaborowski Z., *Podmiotowość, samoświadomość, struktura, „ja”*, [w:] *Życie szkoły*, Warszawa, 1991, nr 4.
- Wielecki K., *Kompetencje do komunikacji międzykulturowej*, pod. red. A. Kapciak, L. Korporowicz. A. Tysza, Instytut Kultury, Warszawa 1995.
- Witzel M., *EBF history lesson: Where scientific management went awry*, [http://www.ebfonline.com/main\\_feat/trends/trends.asp?id=560](http://www.ebfonline.com/main_feat/trends/trends.asp?id=560).

## **Subjectivity in the Organization – A Social Fact or the Postmodernist Demand?**

### *Summary*

The objective of this analysis is an attempt to answer the question whether the pursuit of self-fulfillment, either in an individual or group dimension, is reflected in the structure, character and dominant forms of organizational life in Poland. These prevailing forms are, undoubtedly, modern transnational corporations, legitimized by their undisputable economic success. An attractive, in terms of effectiveness, prospect of universalization corresponds to the currently dominant criterion of profit maximization – or, to be more neutral and politically correct – maximization of customer benefits. This is why, although the people are an organization's greatest capital, in this perspective they continue to be viewed as profit media generating costs and revenues. The demand to view the actors of the social life holistically, with particular emphasis on the need of self-fulfillment in formal organizations, is met by available subjectivity, though for example the notion of human resources accounting is being replaced with the concepts of intellectual capital measurement, and human resources management – intellectual capital management. In the social process of subjective creativity sequence and structural determination on the organization level, what dominates is a hierarchic structure rationalized with symbolic creation of reality.