

AGATA DEMBEK
Uniwersytet Warszawski

REKONSTRUKCJA SPOSOBÓW UPRAWOMOCNIENIA ZARZĄDZANIA RELACJAMI I EMOCJAMI W ORGANIZACJI BIZNESOWEJ

Opisując kontekst przemian ideologii pracy we współczesnej Polsce Mirosława Marody i Mikołaj Lewicki (2010, s. 114) przywołują fragment sejmowego przemówienia, w którym Leszek Balcerowicz 17 grudnia 1989 r. przedstawiał założenia swojego programu gospodarczego. Zwracają uwagę, że proponowane zmiany były prezentowane przez ich architekta w taki sposób, jakby nie wymagały uzasadnienia ideologicznego, a słuszność ich kierunku była sama przez się zrozumiała. „Nasza propozycja to gospodarka oparta na mechanizmach rynkowych, o strukturze własnościowej występującej w krajach wysoko rozwiniętych, otwarta na świat, gospodarka, której reguły są dla wszystkich jasne” — mówił Balcerowicz. Proponowane zmiany, można rozumieć, były „naturalnym”, słusznym krokiem ku „normalizacji” sytuacji gospodarczej w kraju.

Czytając literaturę z zakresu zarządzania i branżowe czasopisma adresowane do specjalistów od *human resources* (HR) łatwo można zauważyć podobny zabieg retoryczny — część zawartych w nich treści i koncepcji prezentowana jest jako oczywista, naturalna i nie wymagająca pogłębionych wyjaśnień. Wydaje się, jakby wynikały one jasno z „natury rzeczy” lub „natury ludzkiej”. Postanowiłam więc podjąć próbę wskazania i analizy wybranych zagadnień, które w tekstach tego rodzaju są traktowane jak założenia o charakterze dogmatycznym.

Problematykę pracy w późnym kapitalizmie, sposobów jej definiowania oraz jej znaczenia dla jednostki można uznać za jeden z centralnych obszarów refleksji krytyków współczesnej kultury i socjologów (zob. np. Sennett 2006, 2010; Rose 1999; Boltanski, Chiapello 2005; Illouz 2010; Beck 2002; Marody,

Giza-Poleszczuk 2004). Stanowi bowiem swoisty punkt przecięcia istotnych procesów charakterystycznych dla współczesnego stadium rozwoju zachodniej kultury. Procesy te są złożone i często wzajemnie sprzeczne. Chodzi przede wszystkim o: indywidualizację, a jednocześnie rosnące znaczenie relacyjności i współzależności; dominację etosu nowych klas średnich i ekspertyzy psychologicznej w polu symbolicznym (por. Rose 1998, 1999; Jacyno 2007); dynamikę zmian i niepewność rynków (w tym rynku pracy); a także o rozpad tzw. tradycyjnych wspólnot oraz powstawanie nowych, często zapośredniczonych na przykład przez media rodzajów więzi, rosnące znaczenie słabych więzi (Granovetter 1973) oraz nowe zasady budowania relacji międzyludzkich (por. Illouz 1997; Giddens 2006; Bauman 2007). Wszystkie te procesy tworzą rozległy kontekst, w którym osadzona jest pracująca jednostka i wszystkie one wpływają na sposób zarządzania jednostką w pracy. Dlatego przyjrzenie się sytuacji pracownika w organizacji (firmie, korporacji) pozwala między innymi na zidentyfikowanie i zrekonstruowanie mechanizmów tego wpływu, a także strategii, jakie może przyjąć jednostka wobec nich. Koncentruję się tu na wybranym elemencie tej problematyki, czyli na tym, jak na poziomie dyskursywnym konstruuje się osobę i zadania menedżera zarządzającego ludźmi w organizacji biznesowej. Przykład menedżera pozwala bowiem na wyrazisty opis kulturowego uwarunkowania sposobu definiowania nowoczesnej pracy i jej znaczenia.

Przedstawione wnioski są oparte na analizie treści artykułów pochodzących z wybranego czasopisma z dziedziny zarządzania. Przeanalizowałam jeden rocznik (dwanaście numerów z 2008 roku) branżowego miesięcznika „Personel i Zarządzanie” — najpopularniejszego w Polsce czasopisma skierowanego do menedżerów HR, które ukazuje się od 1994 roku. Wydawcą miesięcznika jest Grupa Wydawnicza INFOR S.A.

Postawione przeze mnie pytania badawcze odnoszą się, po pierwsze, do retorycznego poziomu budowania wizerunku firmy jako miejsca samorealizacji jednostki. Po drugie, interesowało mnie, jak branżowy dyskurs o zarządzaniu relacjami i rozwoju pracowników określa rolę menedżera i jego pożądane cechy osobowości. Szukałam powiązań między tymi dwoma poziomami, zastanawiałam się, jak sposób funkcjonowania organizacji uwzględnia postulowany model jednostki.

W toku analizy z ponad stu artykułów wybrałam teksty odnoszące się do poziomu funkcjonowania całej organizacji oraz te, które były adresowane bezpośrednio do menedżerów, dotyczyły problematyki ich zadań i kwalifikacji. Moim celem była rekonstrukcja retorycznych sposobów legitymizacji proponowanych rozwiązań oraz argumentacji na rzecz ich trafności i skuteczności. Rozważania te osadziłam w teoretycznym kontekście krytycznych analiz kultury późnego kapitalizmu, starając się wyjaśnić możliwe źródła i uprawomocnienia zrekonstruowanego obrazu modelowego menedżera. Ponieważ przedstawiam tu wnioski z przeprowadzonej analizy, podaję jedynie przykłady zaczerpnięte z materiału źródłowego.

Na poziomie retorycznym funkcjonuje określony obraz współczesnego rynku oraz jego wymagań jako warunków działania firm i organizacji. Późnokapitalistyczny rynek wymusza przede wszystkim elastyczność i szybką adaptację do zmian (a jeszcze lepiej: przewidywanie zmian nadchodzących i przygotowywanie się do nich). Uznaje się za konieczne, aby firmy szybko pozyskiwały nową wiedzę i wdrażały wynikające z niej innowacyjne rozwiązania. Procesy te są dynamiczne, organizacje zatem muszą pozostawać w ciągłym pogotowiu, w dyspozycji do zmiany. Socjologowie i antropologowie zajmujący się problematyką kondycji kultury współczesnej wskazują przede wszystkim na psychologiczne i tożsamościowe konsekwencje „upłynnienia” — według określenia Zygmunta Baumana — pracy, organizacji, rynku i relacji między nimi, ale także na nowe kryteria różnicowania społecznego. Można powiedzieć, że kryteria dystynkcji uległy „zmiękczeniu” i polegać mają na, często zniuansowanych, różnicach w poziomie społecznych — a przede wszystkim psychologicznych — kompetencji.

Rynek końca XX i początku XXI wieku w coraz większym stopniu jest rynkiem produkcji i wymiany usług i wiedzy. Podstawowym zasobem firm stają się — według nowoczesnych teorii zarządzania — wykwalifikowani pracownicy. Szczególnie cenione przez pracodawców stają się umiejętności społeczne, które mają umożliwić pracownikom (a więc także firmom) dostosowywanie się do zachodzących zmian. Na poziomie retorycznym ciągłe i dynamiczne zmiany traktuje się jak opis rzeczywistości (zob. Sennett 2006). Ponieważ żadne z rozwiązań organizacyjnych (ani biznesowych czy nawet strategicznych) nie może być już postrzegane jako trwałe, uniwersalnie skuteczne czy „bezpieczne”, podstawowymi kwalifikacjami zawodowymi pracowników mają być umiejętność szybkiego uczenia się i współpracy, otwartość i gotowość do zmiany. Przede wszystkim dotyczy to dużych korporacji, które — będąc pod pewnymi względami awangardą rynku — wyznaczają standardy zarządzania. „Miękkie”, społeczne kompetencje uległy procesowi utowarowienia — stały się przedmiotem wymiany rynkowej między pracownikiem a pracodawcą (por. Illouz 2010; Urciuoli 2008). Jako przedmiot inwestycji korporacji „miękkie” umiejętności musiały zostać szczegółowo opisane, zoperacjonalizowane, zmierzone i objęte technikami zarządzania. Przy użyciu narzędzi biznesowych, takich jak szkolenia czy programy rozwoju pracowników, rynek (czy też w jego imieniu: eksperci, psychologowie) zaadaptował, uprościł i wykorzystał to, co na poziomie filozofii kultury Michel Foucault nazwał technologiami *self*. Praktykę funkcjonowania współczesnej korporacji można postrzegać jako dosłowną ilustrację koncepcji, wedle której człowiek stał się przedmiotem własnej pracy i zarządza sobą.

MODEL ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Modelem organizacji, który stanowi podstawowy punkt odniesienia dla przedstawianych tu analiz, a także kontekstem, w którym badane przez mnie

zjawiska i prawidłowości występują, jest tzw. organizacja ucząca się. Obecnie ten model przez wielu specjalistów z dziedziny zarządzania jest uznawany za najlepsze rozwiązanie, zapewniające rozwój organizacji i wzrost jej konkurencyjności na dynamicznie zmieniającym się rynku. Dlatego też jest wdrażany w dużych korporacjach, a równocześnie stanowi, jak się wydaje, wzór dla mniejszych firm¹. Organizacja ucząca się bazuje na założeniu, że o przewadze konkurencyjnej firmy stanowią ludzie w niej pracujący (kapitał ludzki) i ich kompetencje. Poprzez uczenie się pracowników i rozwój ich kompetencji uczy się i rozwija organizacja. Na poziomie najbardziej ogólnym celem jest stworzenie atmosfery sprzyjającej efektywnemu uczeniu się. Najbardziej popularną, również w Polsce, wykładnią teorii organizacji uczącej się jest książka Petera M. Senge'a *Piąta dyscyplina* z 1990 roku (pierwsze wydanie polskie ukazało się w roku 1998). Autor wyróżnia cztery główne dyscypliny niezbędne do budowania organizacji uczącej się: (1) mistrzostwo osobiste, (2) modele myślowe, (3) wspólną wizję oraz (4) zespołowe uczenie się, i uzupełnia je o piątą dyscyplinę — (5) myślenie systemowe, czyli zdolność do widzenia całości jako sieci wzajemnych zależności. Ze względu na problematykę rozwoju i wykorzystania miękkich kompetencji pracowników (menedżerów) najciekawsze wydają się dyscypliny zespołowego uczenia się i mistrzostwa osobistego.

Istotą zespołowego uczenia się jest to, że proces uczenia się grupy nie polega na zsumowaniu uczenia się jednostek, ale jest inną jakością. Ponadto grupa uczy się, gdy spełniony zostanie warunek pełnej szczerości w opartych na dialogu, wzajemnych relacjach jej członków. Dialog jest możliwy, jeżeli partnerzy wyzbędą się swoich indywidualnych „założeń wstępnych” i traktują siebie wzajemnie życzliwie. Dzięki temu, zdaniem Senge'a, między uczestnikami dialogu rodzi się wyjątkowa relacja zaufania. Tak zorganizowany dialog (jako warunek uczenia się zespołu, co z kolei jest niezbędne do rozwoju organizacji) od wszystkich członków zespołu wymaga wysoko rozwiniętych umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych, a ponieważ zespoły uczące się stanowią podstawę organizacji, oznacza to, że zdecydowana większość pracowników takie kompetencje musi posiadać.

Z kolei mistrzostwem osobistym Senge nazywa „dyscyplinę osobistego rozwoju i uczenia się”. Przyjmuje się tu paradygmatyczne założenie, że uczenie się i ciągłe samodoskonalenie jest naturalną potrzebą człowieka. To przekonanie jest uprawomocnione nie tylko dyskursywnie, ale również instytucjonalnie, czego przykładem jest Lifelong Learning Programme Komisji Europej-

¹ Model organizacji uczącej się stanowi podstawę zarządzania przede wszystkim w dużych rynkowych organizacjach o charakterze korporacyjnym. Okazuje się nie adekwatny na przykład dla firm rodzinnych (przy czym wielkość firmy nie ma tutaj znaczenia), z uwagi na źródła i charakter ich kultury organizacyjnej. Spostrzeżenie to zawdzięczam Dorocie Szczepan-Jakubowskiej, prezes Grupy Trop. Dlatego gdy piszę o organizacji, mam na myśli korporację biznesową — pojęcia organizacji i korporacji stosuję wymiennie.

skiej. Wpisanie dążenia do samodoskonalenia w rejestr potrzeb naturalnych koresponduje z wywodzącym się z nurtu psychologii humanistycznej założeniem, że wszystkie zasoby i kompetencje są ukryte w człowieku i że jest on zdolny je w sobie odkryć i z nich korzystać. Można powiedzieć, że retoryka zarządzania organizacją uczącą się zakłada właśnie stworzenie ludziom kontekstu i możliwości do rozwinięcia własnego potencjału (co ma być korzystne dla firmy). Jednym z warunków powodzenia procesu doskonalenia, na które wskazuje Senge, jest integrowanie rozsądku i intuicji.

W analizowanych artykułach oraz w literaturze przedmiotu podkreśla się, że dla funkcjonowania tak pomyślanej organizacji, jaką miałyby być organizacja ucząca się, niezbędne jest, by pracownicy, a przede wszystkim osoby zarządzające, miały rozwinięte kompetencje „miękkie”: interpersonalne i komunikacyjne, oraz tzw. kompetencje osobowościowe i emocjonalne. Można powiedzieć, że te ostatnie to w istocie określone i pożądane cechy osobowości, ułatwiające (czy wręcz umożliwiające) funkcjonowanie w organizacji zarządzanej w taki sposób. Oczekuje się, że modelowy pracownik-menedżer w „organizacji uczącej się” będzie osobą o takich właśnie cechach, a nie jedynie kimś, kto dysponuje zestawem określonych umiejętności.

Nasuwa się oczywiście pytanie o to, jakie postawy ludzie przyjmują wobec tak nakreślonych ram funkcjonowania i kryteriów oceny. W jakim stopniu odnajdują się w retoryce samorealizacji w pracy i współpracy zespołowej? Albo czy wiara w treści tej retoryki jest w ogóle organizacji potrzebna — być może wystarczy, by pracownicy zachowywali się w pożądany sposób? Być może organizacja to wielki teatr, w którym za kulisami obowiązują zupełnie inne reguły? (zob. Dzierzgowski 2012). Odpowiedzi na takie pytania wykraczają poza zakres mojej analizy, w której koncentruję się na poziomie retoryki branżowej². Warto jednak pamiętać, że badanie dyskursywnego kontekstu pracy w nowoczesnej organizacji biznesowej otwiera drogę do analizy postaw i praktyk ludzi w takiej rzeczywistości.

Konieczność wpisania się w retorykę profesjonalizacji kompetencji i ciągłego rozwoju rozumie każdy, kto przygotowywał CV i list motywacyjny w odpowiedzi na ogłoszenie pracodawcy. Jak wskazuje Bonnie Urciuoli (2008), kompetencje miękkie można opisać jako elementy osobowości (*personhood*) o wartości rynkowej. Człowiek (pracownik) stanowi niejako zestaw określonych umiejętności i przez ich pryzmat jest postrzegany na rynku pracy. Liczba i jakość mierzalnych, zobiektywizowanych kompetencji społecznych i osobistych definiują jego pozycję na rynku. Eksperti w dziedzinie rekrutacji i zarządzania, których wypowiedzi można znaleźć w analizowanym przeze mnie czasopiśmie, twierdzą, że umiejętności miękkie są kluczowe przy rekrutacji

² Na temat nieformalnych praktyk w przedsiębiorstwach wiedzy zob. prace zespołu badawczego CROW przy Akademii Leona Koźmińskiego, np. Jemielniak 2008; Hunter, Jemielniak, Postuła 2010.

pracowników, gdyż umożliwiają im szybkie i efektywne nabycie koniecznych umiejętności „twardych” (zawodowych). Mają też świadczyć o poziomie determinacji pracownika w zakresie rozwoju i samodoskonalenia. Potwierdza to trafność spostrzeżeń Urciuoli. Kompetencje miękkie prezentowane są w tej retoryce jako zasób — kapitał, który należy rozwijać i pielęgnować (na przykład poprzez uczestnictwo w warsztatach i szkoleniach rozwojowych), przez co rośnie wartość rynkowa pracownika.

Urciuoli argumentuje, że neoliberalne rozumienie miękkich kompetencji wpisuje się dokładnie we współczesny model technologii *self* — uprzywilejowanego kulturowo sposobu zarządzania sobą, naturalizowanego w dyskursie, przedstawianego jako uniwersalny: idealny pracownik jest elastyczny, skłonny do szybkiej adaptacji, samodzielnie inwestuje we własny rozwój i trening. Ma pewne dyspozycje szczególnie cenione w przestrzeni współczesnego rynku: otwartość, umiejętność komunikacji, rozpoznania i wyrażania emocji, samodzielność, ale i zdolność do współpracy. Urciuoli zauważa, że nacisk na kompetencje miękkie, przypisywanie im kluczowej roli w kwalifikacjach zawodowych, jest wynikiem internalizacji przez jednostkę (podmiot) wartości neoliberalnego rynku. Dowodem na to jest — według autorki — podporządkowanie wszelkich rodzajów aktywności (zawodowej, edukacyjnej) wymogom wydajności i efektywności (por. także Rose 1999; Bauman 2007). Te właśnie, centralne dla neoliberalnego systemu rynkowego, wartości są źródłem technicyzacji (standaryzacji, pomiaru) „miękkich” kompetencji społecznych.

„INTELIGENCJA EMOCJONALNA” JAKO PODSTAWOWA KOMPETENCJA SPRAWNEGO MENEDŻERA

W refleksji nad miękkimi kompetencjami szczególne miejsce zajmuje pojęcie „inteligencja emocjonalna”. Rozwijane przez psychologów w latach dwudziestych XX wieku, zyskało ogromną popularność wśród praktyków zarządzania jako zbiorcza kategoria wyjaśniająca przewagi osobowościowe danych menedżerów-pracowników nad innymi. Jak można przeczytać w jednym z analizowanych artykułów: *koncepcja inteligencji emocjonalnej wzbudza zainteresowanie organizacji biznesowych, ponieważ, czego dowodzą liczne przykłady, wpływa na kształtowanie pożądanych zachowań pracowników, przyczyniając się do ich sukcesu, wybitnych wyników zespołów oraz całych organizacji* (PiZ, A6³). Można powiedzieć, że „inteligencja emocjonalna” stała się pewnego rodzaju pojęciem-wytrychem używanym przez specjalistów HR do opisu pożądanych postaw, dyspozycji i umiejętności osób, które zawodowo zarządzają innymi. Ponadto istnieje szeroka gama testów i narzędzi pomiaru „inteligencji emocjonalnej”

³ Lista cytowanych artykułów z czasopisma „Personel i Zarządzanie” znajduje się na końcu bibliografii.

(zob. Śmieja, Orzechowski 2008), co umożliwia zarządzanym w kategoriach użyteczności i efektywności organizacjom biznesowym literalne postrzeganie „zasobów ludzkich” jako inwestycji lub kosztu.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, najpopularniejsze w polskim dyskursie branżowym rozumienie inteligencji emocjonalnej odwołuje się do koncepcji Daniela Golemana (1997). Choć zaproponowana przez Golemana definicja bywa uznawana za zbyt obszerną (zob. Śmieja, Orzechowski 2008, s. 21 i nast.), wydaje się ona najbliższa potocznemu wyobrażeniu tego, czym jest zarządzanie emocjami. Przywoływane w wielu tekstach publikowanych w „Personelu i Zarządzaniu” umiejętności emocjonalne mieszczą się w tej definicji. Według Golemana (1997, s. 22), na inteligencję emocjonalną składają się: samoświadomość i samoregulacja oraz świadomość społeczna i zarządzanie relacjami. Warto podkreślić, że — jego zdaniem (Goleman 1997, s. 81) — „niedostatkom umiejętności emocjonalnych można zaradzić, ponieważ każda z tych sfer jest w znacznym stopniu zespołem nawyków i reakcji i przy odpowiednim wysiłku można zwiększyć ich zakres”. Inteligencja emocjonalna w takim ujęciu spełnia zatem podstawowy z punktu widzenia organizacji wymóg, czyli może być celowo rozwijana i modelowana.

Wymienione elementy inteligencji emocjonalnej warto opatrzyć krótkim komentarzem. Samoświadomość, jak pisze Goleman (1997, s. 80), to „rozpoznanie emocji w chwili, kiedy nas ogarnia. [...] Niezdolność rozpoznania naszych prawdziwych uczuć zdaje nas na ich łaskę i niełaskę. Osoby, które orientują w swoich uczuciach, lepiej kierują swoim życiem”. Nie ulega wątpliwości, że zdolność do rozpoznania i zinterpretowania własnych emocji jest w tym ujęciu podstawową kompetencją podmiotu. Jej brak uznaje się za dysfunkcję, często nawet chorobę. Rozwój samoświadomości emocjonalnej dziecka dyskurs terapeutyczny wskazuje jako podstawowe zadanie wychowawcy (matki). Ponadto — jak argumentuje Eva Illouz (2010) — kompetencja ta stanowi o istotnej przewadze klas średnich nad klasą robotniczą w kulturze późnego kapitalizmu. Można powiedzieć, że wymóg samoświadomości jest podstawowym warunkiem funkcjonowania miękkich mechanizmów kontroli (por. np. Rose 1999).

W kategoriach kontroli można również ujmować znaczenie przypisywane zarządzaniu sobą (kierowaniu emocjami). Goleman (1997, s. 80) argumentuje, że „osoby, u których zdolność ta jest słabo rozwinięta, muszą stale walczyć z niemiłymi uczuciami, natomiast te, które posiadają ją w dużym stopniu, potrafią o wiele szybciej dojść do równowagi po porażkach i niepowodzeniach”. Wydaje się, że retoryka równowagi emocjonalnej jednostki ma czytelne zastosowanie praktyczne w organizacji. Jeżeli praca z emocjami jest konieczna do funkcjonowania w organizacji, to silny wymóg samokontroli jest niezbędny — z jednej strony — do uniknięcia chaosu (podstawowe narzędzie dyscyplinowania), z drugiej strony — jako element konieczny mobilizacji wysiłków jednostek na rzecz osiągania celów organizacji.

Z kolei świadomość społeczna to empatia, czyli „rozpoznanie emocji u innych”, rozumienie, „czego chcą inni i czego im potrzeba” (Goleman 1997, s. 81). Nacisk na empatię świadczy o znaczeniu przypisywanym emocjom podczas wyjaśniania zachowań ludzi i sposobu podejmowania przez nich decyzji (emocje jako podstawowe źródło / motyw działania). Na tej podstawie konstruuje się na przykład systemy motywacyjne w firmach. Jest to jeden z bardziej czytelnych przykładów dominacji ekspertyzy psychologicznej w zarządzaniu. W końcu zarządzanie relacjami, bazując na trzech powyższych elementach modelu inteligencji emocjonalnej, ma pozwalać na sprawne zarządzanie współpracą w zespołach. Jak pisze Goleman (1997, s. 81): „sztuka nawiązywania kontaktów polega w dużej mierze na umiejętności kierowania emocjami innych osób”. Można więc powiedzieć, że osiągnięcie mistrzostwa w zarządzaniu relacjami prowadzi do maksymalizacji zaangażowania emocjonalnego pracowników na rzecz interesu organizacji.

Zauważmy, że elementy składające się na pojęcie inteligencji emocjonalnej dają dość precyzyjny opis mechanizmu psychologizacji partnera interakcji, któremu Norbert Elias (2011) przypisywał tak istotne znaczenie w kształtowaniu się współczesnych procesów figuracyjnych. Wydaje się, że mechanizm ten, niezbędny do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych sieciach współzależności, w których władza zostaje wpisana w figurację *self* poprzez wymogi samokontroli, został niejako sprofesjonalizowany (opisany i zobiektywizowany) w formie koncepcji psychologicznej i zastosowany w nowoczesnych teoriach zarządzania organizacją biznesową. Na podobnej zasadzie można rozpatrywać wykorzystanie elementów teorii psychoanalizy i koncepcji wypracowanych w polu psychoterapii w praktyce coachingu, coraz bardziej w Polsce popularnej. Innymi słowy, wydaje się, że ekspertyza psychologiczna i nauki o zarządzaniu w dużej mierze adaptują znaczące koncepcje kultury współczesnej do wymogów użyteczności i wydajności organizacji biznesowej. W oczywisty sposób jest to adaptacja wybiórcza i okrojona, jednakże wprowadzane rozwiązania są wystarczająco kompatybilne z „duchem” późnej nowoczesności, by wydawały się naturalne i uniwersalne. Jest to widoczne zwłaszcza w sposobach uzasadniania skuteczności proponowanych rozwiązań, czego wybrane ilustracje przedstawiam poniżej.

DWA PODSTAWOWE SPOSOBY LEGITYMIZACJI — ETOS I NAUKA

Jednym z kluczowych paradygmatów organizacji uczącej się, wyraźnie obecnym w publikowanych w „Personelu i Zarządzaniu” artykułach, jest stanowisko, wedle którego sprawność funkcjonowania organizacji jako sieci współzależności bazuje na tworzeniu przyjaznej atmosfery pracy, budowaniu osobistych relacji przełożonego z pracownikiem, a także między pracownikami, oraz na dbałości o indywidualne zadowolenie poszczególnych pracowników. Aby odnieść sukces na dynamicznie zmieniającym się i niestabilnym rynku,

firma powinna zadbać o zbudowanie swojego wizerunku jako organizacji, która stwarza doskonale warunki rozwoju kariery i samorealizacji jednostki w pracy. Budowaniu wizerunku pracodawcy służyć ma tzw. *employer branding* — polityka, której celem jest przyciągnięcie z rynku pracy i zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników. Działania firmy skierowane są zarówno do osób już zatrudnionych, jak i do potencjalnych pracowników. Jednak wewnętrzny PR firmy — czy też jej polityka personalna — ma mieć także bezpośrednie, literalne przełożenie na relację firmy z klientem:

Ludzie mogą dawać jedynie to, co sami otrzymali — uczymy się przez doświadczenie. Jeśli nas potraktowano lekceważąco lub nie okazano zainteresowania, będziemy postępować tak samo. [...] Uczciwość, poszanowanie, prawość — wartości te są stosowane do opisania wspaniałej obsługi klienta, lecz mogą być one rzeczywiście oferowane klientom dopiero, kiedy pracownicy otrzymują je ze strony firmy (PiZ, A4).

W powyższym fragmencie autorka artykułu uzasadnia celowość traktowania pracowników uczciwie i z szacunkiem, wskazując na zależność uznawaną przez nią — jak się wydaje — za oczywistą, a którą można opisać jako „warunkowanie” pracowników (tu: sprzedaży) tak, by przejawiali życzliwość wobec klienta i entuzjazm dla pracy. Owa zależność miałaby polegać na tym, że pracownik traktuje klienta w taki sposób, w jaki sam traktowany jest przez przełożonego. Banalne i dosłowne odczytanie paradygmatu nauki przez doświadczenie wydaje się najbardziej popularnym sposobem uzasadniania celowości i skuteczności rozwoju „miękkich” kompetencji pracowników przez szkolenia i warsztaty. U podstaw takich metod i technik rozwoju (uczenia się), a także sposobu budowania wizerunku „firmy wspaniałej”, o którym pisze autorka cytowanego artykułu, leży koncepcja podmiotu wywiedziona z psychologii behawioralnej. Siła wpływu tej koncepcji przejawia się również w naturalizacji mechanizmu rozpoznawania wewnętrznych zasobów (cech, kompetencji) jednostki przez obserwację jej konkretnych zachowań (na przykład w metodyce *assessment center*). Kolejne potwierdzenie znajdujemy w dalszym akapicie tego artykułu, gdzie autorka przekonuje o konieczności zapewnienia pracownikom szerokiej gamy dodatkowych świadczeń, takich jak *wsparcie dla macierzyństwa, ojcostwa i dla dziadków, krótkie urlopy naukowe lub w celach odpoczynku, masaże, zakupy online, elastyczny system pracy, zniżki w lokalnych sklepach...*

Cała prezentowana koncepcja bazuje na literalnym przełożeniu sposobu traktowania pracownika przez firmę na sposób traktowania klienta przez pracownika. Zwróćmy uwagę, jak bardzo takie stanowisko różni się od przykładów analizowanych przez Arlie Hochschild w *Zarządzaniu emocjami* (2009). Książka ta uznawana jest za dzieło pionierskie, problematyzujące zagadnienie „pracy emocjonalnej” i celowego wykorzystania emocji w pracy w systemie neoliberalnym. Nie znajdziemy w niej argumentów, wedle których, by uzyskać doskonałą obsługę pasażerów, linie lotnicze budowały ze stewardessami relację opieki, bazującej na trosce i zainteresowaniu. Przeciwnie — pracownicy Delta Air-

lines miały za zadanie same wywołać w sobie pozytywne emocje, by okazać je pasażerom, często wbrew swoim faktycznym uczuciom. Większość tekstów w „Personelu i Zarządzaniu” zawiera natomiast obraz, wedle którego tak rozumiana praca emocjonalna, jeśli nie jest niemożliwa, to jest bardzo trudna i na dłuższą metę nieskuteczna — jest bardzo kosztowna i prowadzi do wypalenia. Wydaje się, że kluczowym czynnikiem różnicującym te dwa opisy źródeł (motywów) zachowania pracownika jest kategoria autentyczności.

Autentyczność jest fundamentem etosu nowej klasy średniej, do której zalicza się zwykle również kadry zarządzające i profesjonalistów w korporacjach czy przedsiębiorstwach wiedzy (por. Jacyno 2007; Bellah 2007; Taylor 1996; Florida 2010). Etos ten — który można opisać jako amalgamat wartości kultury terapeutycznej i ideału romantyczności — szczególne znaczenie przypisuje indywidualnej samorealizacji, także emocjonalnej, której wskaźnikiem jest właśnie autentyczność. Jego elementy składają się na dominujące, prawomocne wyobrażenie dobrego życia, w tym także dobrej pracy. Z moich analiz wynika, że warunki opisywane jako wzorcowe dla funkcjonowania nowoczesnej organizacji uczącej się, uniwersalnie dobre (nie wymagające uzasadniania jako sprzyjające rozwojowi), stanowią w istocie odzwierciedlenie wartości etosu nowej klasy średniej:

W pracy panuje duża swoboda — niektórzy przychodzą do biura w pidżamach, inni w smokingu. Jeśli ktoś nie chce rozstawać się ze swoim pupilem, może zabrać do biura kota czy psa. Młodzi rodzice otrzymują w pierwszych miesiącach życia dziecka zwrot kosztów posiłków, które spożywają poza biurem, a gdy dziecko podrośnie, mogą je oddać do firmowego przedszkola (na przykładzie firmy Google — PiZ, A2).

Wyrażna jest zbieżność podawanych przykładów z ważnymi elementami etosu: równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (przedszkola), nacisk na indywidualność pracowników (kot pod biurkiem) czy zacieranie granic między czasem wolnym a czasem pracy (swoboda wyboru stroju). Wszystko to spięte jest klamrą autentyczności — autorka artykułu argumentuje bowiem, że takie właśnie warunki pracy, a nie kampanie promocyjne, budują trwałe i pozytywny wizerunek firmy jako pracodawcy stwarzającego pracownikom warunki do rozwoju. Trzeba podkreślić, że opisywany przez autorkę sposób zarządzania pracownikami w Google’u został przedstawiony jako naturalnie atrakcyjny. Wartość swobody, indywidualności i elastyczności — widocznych w tym obrazie — uznaje ona za oczywistą.

W analizowanych artykułach można znaleźć wiele przykładów naturalizacji treści etosu nowej klasy średniej. Jego wartości, jak się wydaje, są postrzegane jak naturalne dążenia i potrzeby człowieka, na które firma powinna odpowiadać, by jak najlepiej funkcjonować. Charakterystycznym przykładem jest kategoria określana jako *meaning*, którego doświadczanie w pracy ma, według eksperta, redukować stres i prowadzić do zmniejszenia rotacji zatrudnienia oraz jest prezentowane jako warunek konieczny poczucia samorealizacji w pracy

(PiZ, A1). *Meaning* rozumiany jest jako *to, co ma dla pracownika jakiś wyższy sens, cel działań, wykraczający poza materialne pobudki działania*. Widać więc wyraźnie, że kluczowe znaczenie przypisuje się gratyfikacjom emocjonalnym w pracy, które uznaje się za podstawowy mechanizm motywacyjny:

Pracownicy oczekują, że praca da im możliwość wykonywania tego, do czego są stworzeni, co kochają robić, co przychodzi im z naturalną swobodą. Zaczynają poszukiwać w pracy możliwości samorealizacji i pełnego wykorzystania swojego potencjału. Chcą, by praca dawała im poczucie, że czynią coś ważnego dla swojego środowiska i społeczeństwa. Oczekują autentyczności — możliwości bycia sobą w pracy.

Warto dodać, że adaptacja koncepcji zarządzania organizacją do wymogów i wartości etosu nowej klasy średniej wpisuje się w scharakteryzowany przez Foucaulta nurt „ocieplania” mechanizmów rynkowych przez „gorące wartości moralne i kulturowe”. „Wdrażając schemat przedsiębiorstwa [w innych obszarach życia], należy wszak dążyć do ukształtowania jednostki, która [...] nie byłaby już wyalienowana w stosunku do swego środowiska pracy, czasu swego życia, swego gospodarstwa, swej rodziny i środowiska naturalnego” (Foucault 2011, s. 244). Ponadto dyskursywna naturalizacja wartości, które możemy rozpoznać jako elementy etosu nowej klasy średniej, często bywa wspierana przez autorytet ekspertyzy, poprzez odwołanie do badań psychologicznych.

Interesujące jest, że analiza tekstów branżowych pozwala dostrzec (zapewne często nieuświadomiane przez autorów) inspiracje czerpane z różnych, nieraz trudnych do pogodzenia, nurtów psychologii. Dominuje wspomniany wcześniej behawioryzm, który niejako dostarcza narzędzi umożliwiających celową naukę społecznych i emocjonalnych kompetencji. Wyraźne są również wpływy koncepcji rozwijanych przez terapie humanistyczne — to z nich wywodzi się założenie o naturalnej potrzebie rozwoju, o zasobach emocjonalnych jako kapitale, który można odkryć i pielęgnować, o relacjach z innymi jako warunku i naturalnym kontekście rozwoju. Te fundamentalne założenia leżą u podstaw proponowanych rozwiązań organizacyjnych i nie są poddawane dyskusji. W analizowanym czasopiśmie można znaleźć ponadto niemałą liczbę artykułów opisujących co raz to nowe „odkrycia” psychologów, znajdujące bezpośrednie przełożenie na techniki zarządzania:

Prowadzone w ostatnich latach badania nad dobrym humorem, który z definicji oznacza postrzeganie otoczenia w sposób pozytywny, prowadzą [...] do niepodważalnej konkluzji: pogoda ducha czyni człowieka poważniejszym i bardziej aktywnym. Osoby o dobrym humorze lepiej znoszą ciosy, są bardziej odporne na stres, lepiej radzą sobie z porażkami i więcej się z nich uczą [...]. Zły nastrój zwiększa co najwyżej zdolność do koncentracji, ale raczej w pojedynkę, sprzyja więc izolacji, która w firmie nie jest wcale pożądana (PiZ, A7).

Nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że nowoczesne teorie zarządzania ludźmi w organizacji (takie jak organizacja ucząca się), które można zrekonstruować na podstawie tekstów skierowanych do menedżerów, ale także pod-

ręczników zarządzania, zakładają *implicite* (a nieraz przywołują *explicite*) określoną koncepcję natury ludzkiej. Koncepcja ta wywodzi się przede wszystkim z pola ekspertyzy psychologicznej, będąc swego rodzaju kolażem złożonym z elementów różnych teorii. Zawiera ona ponadto wiele istotnych elementów etosu nowej klasy średniej, które naturalizuje. Jest zatem legitymizowana na dwa sposoby, które wzajemnie się uzupełniają: (1) pozytywistyczne odwołanie do autorytetu nauki jako źródła prawdy oraz (2) retoryczną naturalizację kulturowo uwarunkowanego systemu wartości jako uniwersalnego. W większości przypadków „odkrycia” nauki okazują się tożsame z treściami etosu, co stanowi ważną przesłankę stwierdzenia dominacji ekspertyzy psychologicznej w polu symbolicznym.

PRACA EMOCJONALNA

Jak wspominałam, wśród miękkich umiejętności składających się na zasadnicze kompetencje profesjonalnego menedżera w korporacji szczególne kontrowersje mogą budzić kompetencje emocjonalne, celowe zarządzanie emocjami. Najbardziej znaną pracą socjologiczną poświęconą temu zagadnieniu jest przywoływana już książka Arlie Hochschild (2009). Autorka koncentruje się na kosztach i trudnościach związanych z pracą emocjonalną, niezbędną w niektórych zawodach. Definiuje ją jako taką, która „wymaga [...] od jednostki, aby wzbudziła lub stłumiła uczucie w celu utrzymania określonego wyrazu twarzy, który wytwarza odpowiedni stan umysłu u innych osób — [w przypadku pracy stewardess] poczucie, że przebywa się w przyjemnym i bezpiecznym miejscu i jest się otoczonym opieką. Taki rodzaj pracy wymaga koordynacji umysłu z uczuciami, a czasem wykorzystania tej części własnego ja, którą uznajemy za głęboki i integralny składnik naszej osobowości” (Hochschild 2009, s. 7). Według amerykańskiej badaczki, tak rozumiana praca emocjonalna najczęściej jest wymagana od osób pracujących w sektorze usług, w bezpośrednim kontakcie z klientem, a często także od specjalistów i przedstawicieli wolnych zawodów. Tymczasem refleksja nad nowoczesnymi metodami zarządzania ludźmi w organizacji, takiej jak organizacja ucząca się, pozwala zauważyć, że wykonywania pracy emocjonalnej w coraz wyższym stopniu oczekuje się od menedżerów w ich relacjach z podwładnymi, a nawet od szeregowych pracowników korporacji wobec siebie nawzajem. Sposób urzędzenia pracy i współpracy w organizacji wymusza emocjonalne zaangażowanie i wdrożenie wielu, często zestandaryzowanych, praktyk związanych z wyrażaniem emocji i „zarządzaniem” nimi. Praca emocjonalna okazuje się swoistym spoiwem organizacji, a także narzędziem dyscyplinowania — przez normatywne wykluczenie otwartych konfliktów czy agresywnej rywalizacji. Ponadto nacisk na komunikację i jakość relacji interpersonalnych w pracy można widzieć także, raz jeszcze odwołując się do spostrzeżeń Foucaulta (2011, s. 244), jako „kompensację zimnego, wyrachowanego, racjonalnego i mechanicznego charakteru gry konkurencji”.

Wątek zarządzania emocjami bardzo łatwo odszukać w analizowanym przeze mnie czasopiśmie. W każdym numerze można znaleźć artykuły adresowane do menedżerów, które w istocie mają charakter poradnikowy i dotyczą sposobów „radzenia sobie” z emocjami swoimi i pracowników. Właśnie ów instruktażowy charakter tekstów zasługuje na szczególną uwagę. Wiele z nich otwarcie zaleca ćwiczenie określonych technik zachowania i konkretnych reakcji na możliwe do przewidzenia emocjonalne (najczęściej konfliktowe) sytuacje. Na przykład w artykule pt. *Jak radzić sobie z trudnymi emocjami?* (PiZ, A5) znajdujemy opis schematu postępowania, którego celem jest obniżenie poziomu negatywnych emocji w relacji podczas rozmowy na trudny temat lub w sytuacji stresującej. Autorka tekstu zaleca, aby: (1) odczekać, aż emocje opadną i wtedy wrócić do rozmowy, a jeśli to jest niemożliwe, (2) w trakcie rozmowy: udzielać rozmówcy informacji zwrotnej, stawiać granice, powtarzać najistotniejszy przekaz (na przykład treść podjętej decyzji) niezależnie od reakcji rozmówcy (technika „zdarłej płyty”). W tekście znajdziemy także listę błędów, których trzeba się wystrzegać, takich jak: pouczanie, groźba, podnoszenie głosu i obrażanie, oraz konkretne przykłady możliwych do użycia zwrotów, z których czytelnik może skorzystać (np: *Kiedy na mnie podnosisz głos, denerwuję się i trudno mi się z Tobą rozmawia. Proszę, abys tego nie robiła*).

Można powiedzieć, że tekst tego rodzaju ma w istocie charakter samouczka zachowań społecznych (interakcyjnych). Warto także podkreślić, że wszystkie opisane techniki zawierają element autorefleksji lub empatii (rozpoznanie i nazwanie emocji własnych lub emocji partnera interakcji), świadczących o wysokim poziomie „inteligencji emocjonalnej”. Zakłada się więc ciągły monitoring i ocenę stanu emocjonalnego własnego i rozmówcy. Jednocześnie ściśle techniczny i instruktażowy charakter takich tekstów stawia pod znakiem zapytania adekwatność paradygmatu autentyczności jako warunku koniecznego doświadczenia samorealizacji w pracy. Radykalna nieprzystawalność technik pracy emocjonalnej do wizji jednostki realizującej własny potencjał (także emocjonalny) w pracy na korzyść organizacji wydaje się podstawowym problemem, z którym muszą się zmagać pracownicy współczesnych korporacji.

Szczególne miejsca w publikowanych w „Personelu i Zarządzaniu” wypowiedziach psychologów i ekspertów w dziedzinie HR, traktujących o trudnościach z „radzeniem sobie” z emocjami w pracy, zajmuje problem złości. Wbrew ogólnej retoryce, w myśl której „zdrowe” relacje w pracy to te, które dają możliwość ekspresji indywidualności i autentycznych emocji, złość nie jest tolerowana w organizacji. W analizowanych artykułach można znaleźć rozbudowane typologie możliwych zachowań powodowanych złością oraz szczegółowe instrukcje, jak postępować z rozszłoszczonym pracownikiem. Aby jednak móc skutecznie je stosować, zakłada się konieczność wykonania pracy emocjonalnej polegającej na opanowaniu własnej złości w kontakcie z pracownikiem lub z klientem:

Odetchnijmy głęboko (należy pamiętać, aby wdychać powietrze nosem, głęboko do przepony, zaś by wydech był dłuższy niż wdech) i znów pomyślny, że klienta zdenerwowała sytuacja i być może sami zachowalibyśmy się podobnie na jego miejscu (lepiej poczuć żal, że klienta spotkała taka sytuacja niż agresję, że jest wstrętnym cholerykiem) (PiZ, A3).

Warto zwrócić uwagę, że fragment ten mógłby znaleźć się w poradniku na temat reguł budowy i funkcjonowania relacji osobistych, zwłaszcza intymnych. To podobieństwo nie jest przypadkowe. Jest ilustracją szeroko dyskutowanego wśród socjologów i filozofów kultury mechanizmu adaptacji języka neoliberalnej ekonomii do opisu relacji pozaekonomicznych (zob. np. Bauman 2007; Rose 1999; Illouz 1997; Taylor 1996; Dembek 2011). Jak pisze Foucault (2011, s. 245): „na gruncie neoliberalizmu amerykańskiego rozciągnięcie ekonomicznej formy rynku poza sferę samej wymiany pieniężnej pełni rolę zasady racjonalnej analizy, zasady zrozumiałości relacji społecznych i jednostkowych zachowań. Oznacza to, że analiza w kategoriach gospodarki rynkowej [...] ma służyć jako schemat dający się zastosować w obszarach niezwiązanych z gospodarką”. Podobieństwo języka analizowanego przeze mnie fragmentu artykułu do publikacji poradnikowych wynika z uniwersalizacji koncepcji zarządzania emocjami jako mechanizmu budowania relacji w ogóle. To, co w tekstach z dziedziny zarządzania opisywane jest jako profesjonalne kompetencje interpersonalne, jest zarazem kulturowo legitymizowaną dyspozycją jednostki do bycia profesjonalnym podmiotem (por. Jacyno 2007) — typem idealnym osoby, konstruowanym w polu kultury terapeutycznej.

ZAKOŃCZENIE: PROFESJONALNY MENEDŻER A PROFESJONALNY PODMIOT

Wspomniane wyżej podobieństwo między modelem profesjonalnego podmiotu a modelowym korpusem kompetencyjnym biegłego w zarządzaniu relacjami menedżera może być kluczem do wyjaśnienia procesu naturalizacji określonych koncepcji zarządzania ludźmi w organizacji. W przywoływanych fragmentach analiz wskazywałam na takie elementy, jak odwołanie do autorytetu ekspertyzy psychologicznej czy uniwersalizacja wartości etosu nowej klasy średniej. Nie wydaje się przypadkowe, że właśnie takie treści i wartości służą do legitymizacji wymagań korporacji wobec pracownika. Psychologia i psychoterapia tworzą system ekspercki nowej klasy średniej, tak jak rozumie go Giddens. Stanowią źródło wiedzy i narzędzi opisu świata, dostarczają języka wyjaśniania jego złożoności. Jednocześnie — co jednoznacznie wynika z prac Foucaulta czy Bourdieu i ich kontynuatorów — system ten tworzy rzeczywistość dla nowych klas średnich.

Kultura terapeutyczna wytwarza określony model współczesnego podmiotu (osoby), który jest uprawomocniany w dyskursie zdominowanym przez analityków symbolicznych. Model ten nazywa się „podmiotem profesjonalnym”, ze względu na sposób jego funkcjonowania i kryteria oceny pro-

jektów tożsamościowych (sposobu i stylu życia, rodzaju stawianych celów i metod ich osiągnięcia, sukcesów i porażek). Profesjonalny podmiot, będąc wciąż doskonałym projektem — przedmiotem własnej pracy, postrzega sam siebie jako zasób, który należy rozwijać i zarządzać nim w celu osiągnięcia kolejnych, dyktowanych dominującymi w kulturze wartościami, nie-raz sprzecznych ze sobą celów. Metody owej pracy nad sobą i zasady zarządzania sobą Foucault opisał jako technologie *self*, jednoznacznie identyfikując je jako narzędzie władzy, jako władzę wpisaną w podmiot. Jednostka, dążąc do samorealizacji, której kryteria są określone, sama kieruje sobą tak, by osiągać cele dobrego życia, które są jednocześnie korzystne dla systemu.

Korporacja, zarządzana na przykład na wzór organizacji uczącej się, stanowi taki właśnie wzorcowy, zamknięty system. Wydaje się, że mechanizmy i tendencje opisane przez filozofów kultury jako miękkie narzędzia dyscyplinowania zostają zoperacjonalizowane i uproszczone oraz są wdrażane w organizacji biznesowej otwarcie — jako nowoczesne metody zarządzania personelem. O ile na poziomie analiz kulturowych mowa o władzy czy interesie systemu bywa problematyczna, ze względu na rozmycie i złożoność relacji władzy oraz brak konkretnych podmiotów władzy, o tyle w przypadku korporacji sprawa wydaje się prostsza — chodzi o interes biznesowy, w ramach rynku kapitalistycznego, ostatecznie sprowadzający się do wzrostu wartości spółki. W zarządzaniu ludźmi niewątpliwie chodzi o władzę — o skłonienie ludzi do zachowania (i bycia) w sposób, który jest korzystny dla organizacji. Dlatego na przykładzie korporacji tak wyraźnie widać instrumentalny charakter określonych rozwiązań i technik zarządzania. Budowanie szczyrych i życzliwych relacji, doświadczanie emocji i ich ekspresja, dążenie do poczucia spełnienia i samorealizacji w pracy, poczucie, że robi się w pracy coś ważnego, równowaga między zaangażowaniem zawodowym a życiem prywatnym, nacisk na kreatywność i ciągłe poszukiwanie nowych (lepszyc) rozwiązań, autonomia i odpowiedzialność jednostki, ale także współpraca w zespole i waloryzacja różnorodności — wszystkie te cele i wartości, składające się na definicję dobrego środowiska pracy (ale i dobrego życia), w istocie mają prowadzić do maksymalizacji zaangażowania pracowników i skłonienia ich do samodzielnego podejmowania działań korzystnych dla firmy. Utożsamienie osobistego interesu pracownika z interesem firmy jest być może najważniejszym i najbardziej popularnym zabiegiem retorycznym, na którym ufundowany jest cały system zarządzania ludźmi w organizacji takiej jak organizacja ucząca się. Pracownik-menedżer, który wciąż rozwija szeroki wachlarz posiadanych kompetencji osobowościowych, emocjonalnych i interpersonalnych, z jednej strony zbliża się do modelowego wzorca profesjonalnego podmiotu, który celowo pracuje nad sobą, by jego relacje z innymi były bardziej autentyczne, a sposób przeżywania świata bardziej świadomy i wyrażający w pełni jego „prawdziwe ja”; z drugiej strony — spełnia najistotniejsze wymogi korporacji, odpowied-

nio motywując swoich podwładnych, dbając o jakość współpracy między nimi i o poziom ich zaangażowania. Innymi słowy, w nowoczesnych metodach zarządzania ludźmi w organizacji odzwierciedla się dominujący sposób urzędowania jednostki w świecie i wobec świata.

W wyniku uprawomocnienia wykorzystania siatki pojęć ekonomicznych do opisu i analizy zachowań we wszystkich sferach życia społecznego zatarła się sprzeczność między tym, co psychologiczne, a tym, co ekonomiczne (por. Rose 1998, 1999). Koncepcja jednostki charakterystyczna dla neoliberalnych teorii ekonomicznych została retorycznie znaturalizowana. Model *homo oeconomicus*, „ocieplony” w kulturze nowych klas średnich przez kategorie autentyczności i samorealizacji, wspierany przez autorytet nauk psychologicznych i ekonomicznych, zyskał status dogmatu — w dyskursie dominującym jawi się jako bezalternatywny. Tak jak w przywoływanym na początku tekstu wystąpieniu Leszka Balcerowicza kapitalistyczna gospodarka rynkowa prezentowana jest jako „powrót do normalności”, jako zastąpienie systemu gwałcącego „naturę ludzką” systemem z tą naturą zgodnym, tak nowoczesne modele zarządzania (jak organizacja ucząca się) mają godzić i łączyć „naturalne” potrzeby i dążenia jednostek z interesem organizacji biznesowej — potrzeby i dążenia, które są „dla wszystkich jasne”.

BIBLIOGRAFIA

- Bauman Zygmunt, 2007, *Razem osobno*, tłum. Tomasz Kunz, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Beck Ulrich, 2002, *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, tłum. Stanisław Cieśla, Scholar, Warszawa.
- Bellah Robert N. i in., 2007, *Słoności serca. Indywidualizm i zaangażowanie po amerykańsku*, tłum. Dorota Stasiak, Piotr Kurowski, Tomasz Żyro, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Boltanski Luc, Chiapello Eve, 2005, *The New Spirit of Capitalism*, „International Journal of Politics, Culture, and Society”, t. 18, s. 161–188.
- Dembek Agata, 2011, *O obecności ideału romantyczności we współczesnych związkach miłosnych*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 1.
- Dzierzgowski Jan, 2012, „Gospodarka oparta na wiedzy: niespełnione obietnice i problem umiejętności”, maszynopis.
- Elias Norbert, 2011, *O procesie cywilizacji. Analizy socjo- i psychogenetyczne*, tłum. Tadeusz Zabłudowski, Kamil Markiewicz, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa.
- Florida Richard, 2010, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Foucault Michel, 2011, *Narodziny biopolityki*, tłum. Michał Herer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Giddens Anthony, 2006, *Przemiany intymności. Seksualność, miłość i erotyzm we współczesnych społeczeństwach*, tłum. Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Goleman Daniel, 1997, *Inteligencja emocjonalna*, tłum. Andrzej Jankowski, Media Rodzina, Poznań.
- Granovetter Mark S., 1973, *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology”, t. 78, s. 1360–1380.

- Hochschild Arlie Russell, 2009, *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, tłum. Jacek Konieczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hunter Carolyn, Jemielniak Dariusz, Postuła Agnieszka, 2010, *Temporal and Spatial Shifts Within Playful Work*, „Journal of Organizational Change Management”, t. 23, s. 87–102.
- Illouz Eva, 1997, *Consuming the Romantic Utopia: Love and the Cultural Contradictions of Capitalism*, University of California Press, Berkeley.
- Illouz Eva, 2010, *Uczucia w dobie kapitalizmu*, tłum. Zygmunt Simbierowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Jacyno Małgorzata, 2007, *Kultura indywidualizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jemielniak Dariusz, 2008, *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Marody Mirosława, Giza-Poleszczuk Anna, 2004, *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa.
- Marody Mirosława, Lewicki Mikołaj, 2010, *Przemiany ideologii pracy*, w: Jacek Kochanowicz, Mirosława Marody (red.), *Kultura i gospodarka*, Scholar, Warszawa.
- Rose Nikolas, 1998, *Inventing Our Selves: Psychology, Power, and Personhood*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rose Nikolas, 1999, *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, Free Association Books, New York–London.
- Senge Peter M., 2006, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. Helena Korołewska-Mróż, Oficyna Ekonomiczna–Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Sennett Richard, 2006, *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, tłum. Jan Dzierzgowski, Łukasz Mikołajewski, Muza, Warszawa.
- Sennett Richard, 2010, *Kultura nowego kapitalizmu*, tłum. Grzegorz Brzozowski, Karol Osłowski, Muza, Warszawa.
- Śmieja Magdalena, Orzechowski Jarosław, 2008, *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, w: Magdalena Śmieja, Jarosław Orzechowski (red.), *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Taylor Charles 1996, *Etyka autentyczności*, tłum. Andrzej Pawelec, Znak, Kraków.
- Urciuoli Bonnie 2008, *Skills and Selves in the New Workplace*, „American Ethnologist”, t. 38, s. 211–228.

Cytowane artykuły z czasopisma „Personel i Zarządzanie”

- (PiZ, A2) Joanna Kotzian, *Nowa twarz pracodawcy, czyli jak krok po kroku budować wizerunek firmy*, czerwiec 2008.
- (PiZ, A3) Sylwia Królikowska-Evenhuis, *Jak szybko pozbyć się stresu i negatywnych emocji*, sierpień 2008.
- (PiZ, A4) Judith Leary-Joyce, *Kultura firmy atrakcyjnej. Dlaczego szczęśliwi pracownicy oznaczają lojalnych klientów*, luty 2008.
- (PiZ, A5) Kinga Markert, *Jak radzić sobie z trudnymi emocjami?*, marzec 2008.
- (PiZ, A6) Katarzyna Wasilewska, Marta Wójcik, *Organizacja inteligentna emocjonalnie*, październik 2008.
- (PiZ, A7) *Zebranie w kolejce liniowej* (na podstawie artykułu z czasopisma „WirtschaftsWoche” z 23 czerwca 2008), wrzesień 2008.
- (PiZ, A10) Piotr K. Hajdecki, *Co uskrzydla człowieka*, grudzień 2008.

RECONSTRUCTION OF METHODS OF LEGITIMATING MANAGEMENT THROUGH RELATIONSHIPS AND EMOTIONS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Summary

This article presents ways of justifying popular models and methods used in managing business organizations in the late capitalist era. On the basis of an analysis of the content of an annual magazine *Personel i Zarządzanie* [*Personnel and Management*] addressed to specialists in the HR field, the author reconstructs the technique for creating a firm's image as a place for individual self-realization, and the ensuing requirements from managers. The analysis leads to the conclusion that contemporary management theory is based on a specific conception of human nature, legitimized on the one hand by a positivist reference to the authority of science, and on the other, by a rhetorical naturalization of the culturally conditioned value system of the new middle class. This article is in the spirit of critical sociological analyses of issues surrounding the use of a basket of economic concepts to describe the behaviour and attitudes of individuals in non-economic spheres of social life.

Key words / słowa kluczowe

manager / menedżer; emotional work / praca emocjonalna; soft competences / miękkie kompetencje; ethos of the new middle class / etos nowej klasy średniej; psychological appraisal / ekspertyza psychologiczna