

ZBYSZKO MELOSIK

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza  
w Poznaniu*

## TOŻSAMOŚĆ WE WSPÓŁCZESNEJ INSTYTUCJI: ZARZĄDZANIE POPRZEZ PRZESTRZENIE UPODMIOTOWIENIA

ABSTRACT. Melosik Zbyszko, *Tożsamość we współczesnej instytucji: zarządzanie poprzez przestrzenie upodmiotowienia* [Identity in Contemporary Institutions: Management Through Spaces of Empowerment]. *Studia Edukacyjne* nr 46, 2017, Poznań 2017, pp. 39-48. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. DOI: 10.14746/se.2017.46.3

The aim of the article is to reconstruct the emerging patterns of controlling people in contemporary institution which is connected with creating the spaces of empowerment. The management of people is ensured through concertive control the essence of which is related to mutual „watching” of each other by the teams members. At first sight the concertive control is much less oppressive than in the past direct top to the bottom control. However, in practice it is more effective control as institution aims and values are realized by people which feel to be empowered thanks to lack of direct presence of top managers. In concertive control workers do not seem to be aware that they are only of an instrument of top managers’ power.

**Key words:** identity, concertive control, freedom, empowerment

Istnieją różne koncepcje wyjaśniania instytucji oraz instytucjonalnego funkcjonowania człowieka – w odniesieniu do relacji władzy i kontroli. Nie zamierzam w tym miejscu podejmować jakiegokolwiek próby ich klasyfikowania czy opisu. Wykorzystam je wyłącznie po to, aby pokazać sposoby instytucjonalnego ubezwłasnowolnienia człowieka, zarówno poprzez bezpośrednią kontrolę, jak i przede wszystkim poprzez konstruowanie subiektywnego w swojej istocie poczucia upodmiotowienia.

W jednym z dominujących w analizach instytucji podejść stwierdza się, że instytucje tworzą „sytuacyjne wzory znaczeń i działań”, tworząc przy tym „zracjonalizowane środowisko”<sup>1</sup>. Ich działanie opiera się na „zobiektywizo-

---

<sup>1</sup> Por. rekonstrukcje tego podejścia: H. Hasselbladh, J. Kallinikos, *The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies*, *Organization Studies*, 2000, 21, 4, s. 698.

wanych procedurach”, „formalnych kodyfikacjach” oraz zasadach, którym jednostki muszą się podporządkować, tym bardziej że poddane są one różnorodnym instrumentom kontroli<sup>2</sup>. W konsekwencji powstaje układ „zracjonalizowanych przekonań i praktyk”, który urzeczywistniany jest przez jednostki, wchodzące – niczym aktorzy – w swoje role instytucjonalne<sup>3</sup>. W ramach instytucji tworzy się określona, partykularna wersja świata, w której (kontrolowane) jednostki zmuszone są żyć<sup>4</sup>. Można też przywołać w tym miejscu poglądy, które eksponują J.W. Meyer i B. Rowan twierdząc:

Dominujące teorie przyjmują, że koordynacja oraz kontrola działalności stanowią zasadnicze wymiary sukcesu organizacji formalnych w świecie współczesnym. Założenie to opiera się na poglądzie, że organizacje funkcjonują zgodnie ze swymi formalnymi wzorcami: koordynacja ma charakter rutynowy, przestrzega się zasad i procedur, a rzeczywiste działania są zgodne z zaleceniami wyznaczonymi przez strukturę formalną<sup>5</sup>.

Nie ulega przy tym wątpliwości, że

odchylenie od akceptowanego porządku instytucjonalnego jest zawsze kosztowne na jakiś sposób, i im w większym stopniu jest zinstytucjonalizowany jakiś wzór społeczny, tym większe są koszty odchylenia<sup>6</sup>.

Władza instytucjonalna ma tutaj charakter systemowy<sup>7</sup>; instytucje definiują w sposób bezpośredni zarówno działania jednostek, jak i – poprzez odpowiednie sposoby instytucjonalnej socjalizacji – sposób myślenia pracowników<sup>8</sup>. Taka władza działa poprzez trzy mechanizmy: standardyzację, hierarchię i centralizację<sup>9</sup>.

U podstaw sprawowania władzy w instytucjach o charakterze tradycyjnym leży więc założenie, że „kontrola jest osiąganą przez zaprojektowanie i zastosowanie odpowiednich struktur, procedur, form pomiaru i celów”. Towarzyszy temu przekonanie, że

<sup>2</sup> Tamże, s. 699-701.

<sup>3</sup> Tamże, s. 701.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> J.W. Meyer, B. Rowan, *Organizacje zinstytucjonalizowane: struktura formalna jako mit i ceremonia*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Warszawa 2006, s. 584.

<sup>6</sup> N. Phillipis, T.B. Lawrence, C. Hardy, *Discourse and Institutions*, *Academy of Management Review*, 2004, 29, 4, s. 637.

<sup>7</sup> T.B. Lawrence, *Power, Institutions, and Organizations*, [w:] *Sage handbook of organizational institutionalism*, red. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby, London 2008, s. 174.

<sup>8</sup> Tamże, s. 175.

<sup>9</sup> M. Wettenberg, E.E. Schultz, *Concertive Bureaucracy in Knowledge-Intensive Work: Loosing the Iron Cage*, Lund University, May 2013, s. 23; adres internetowy: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=3912680&fileId=3912683>, s. 23.

opór wobec tych mechanizmów stanowi wyraz „nieodpowiedniego projektu” lub „nieodpowiedniego zarządzania”, co może być to skorygowane przez restrukturalizację lub/i szkolenie względnie zastąpienie personelu<sup>10</sup>.

Tak więc, w sytuacji tradycyjnego sposobu sprawowania kontroli w instytucji wiedza, władza i zasady

reprezentują podstawowe elementy konieczne do stworzenia takiego systemu dyscyplinowania ludzi, który definiuje parametry funkcjonowania firmy, co sprawia, że organizacja (jako system relacji społecznych) uzyskuje kształt, kontrolę i porządek<sup>11</sup>.

Mamy tu bez wątplenia do czynienia z bardzo jasnym w swojej istocie, autorytarnym sposobem sprawowania władzy.

W ostatnim okresie pojawiły się jednak zupełnie inne koncepcje i praktyki instytucjonalnego funkcjonowania człowieka, niż dominujące w przeszłości. Matts Alvesson i Hugh Willmott twierdzą, że w związku z tym, że tradycyjne metody kontroli (zwykle o charakterze biurokratycznym) stały się mało efektywne w warunkach „zintensyfikowanych konkurencyjnych presji”, dawne metody nakazowego „narzucania rozwiązań” zastąpione zostały dążeniem do „regulowania tożsamości”<sup>12</sup>. Zjawisko regulowania tożsamości „staje się częścią «współczesnych post-biurokratycznych» wysiłków na rzecz wprowadzenia większej «plastyczności» i samo-organizacji w ramach miejsca pracy”<sup>13</sup>. Jedną z najważniejszych form tego procesu jest tworzenie warunków dla swoistej (pozornej, jak sądzę) „mikro-emancypacji”, w ramach której jednostka może mieć pewien wpływ na tempo i sposoby realizacji swoich zadań zawodowych, chociaż zawsze w „ramach parametrów” (jakościowych i ilościowych) ustanowionych przez innych (rzeczywistych decydentów)<sup>14</sup>.

M. Alvesson i H. Willmott piszą o tym bardzo krytycznie: „W kontekście organizacji pracy język wyzwolenia i samo-realizacji może być uznany za środek uwodzenia w celu konstruowania zgody i zaangażowania na rzecz celów korporacyjnych”. Jednostkom wydaje się więc tylko, że są upodmiotowione; w praktyce natomiast mamy tu do czynienia z „procesowaniem subiektywności w celu wytworzenia takich pracowników, którzy są nie tylko bardziej «adaptacyjni», ale także w większym stopniu zdolni do szybszego przemieszczania się między formami działań i zadań”. Zgoda na więcej inicjatywy

<sup>10</sup> M. Alvesson, H. Willmott, *Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, Journal of Management Studies, July 2002, 39, 5, s. 620-621.

<sup>11</sup> M.J. Papa, M.A. Auwal, A. Singhal, *Organizing for Social Change within Concertive Control Systems: Member Identification, Empowerment, and the Making of Discipline*, Communication Monographs, September 1997, 64, s. 225.

<sup>12</sup> M. Alvesson, H. Willmott, *Identity Regulation as Organizational Control*, s. 621.

<sup>13</sup> Tamże, s. 622.

<sup>14</sup> Tamże, s. 624.

(i odpowiedzialności) może co prawda prowadzić do poczucia „mikro-emancypacji”. W praktyce celem jest tutaj jednak głównie zwiększenie identyfikacji z korporacją. Następuje także – z uwagi na indywidualizację procesu wykonywania zadań – zablokowanie możliwości powstania poczucia kolektywnych interesów pracowników oraz kolektywnego (czy wręcz opozycyjnego) działania na ich rzecz<sup>15</sup>. Odwołując się do poglądów, które eksponuje A. Friedman, M. Alvesson i H. Willmott przywołują pojęcia „bezpośredniej kontroli” i „odpowiedzialnej autonomii”. Ta pierwsza, do której nawiązano w pierwszych akapitach tego tekstu, opiera się na „szczegółowej specyfikacji zadań, której towarzyszy ścisły nadzór, a poczucie tożsamości pracownika najwyraźniej nie ma znaczenia”. W tym drugim przypadku rozwija się u pracowników „zdolność do działania według własnego uznania, jednakże na sposoby, które są zgodne z korporacyjnymi wartościami i priorytetami”<sup>16</sup>.

Inaczej mówiąc, jednostki, z których każda oddzielnie odczuwa, że ma wpływ na przebieg swojej pracy oraz odczuwa osobistą za nią odpowiedzialność, nie tworzą już jakiegokolwiek „my” (pracownicy), wobec jakiegokolwiek antagonistycznego „oni” (pracodawcy, czy szefowie). W konsekwencji, mimo iż w praktyce pracownicy wykonują jedynie narzucone zadania w ramach narzuconej logiki interesów instytucji, to w swojej subiektywności odczuwają – zgodnie z duchem neoliberalizmu – wolność kreacji swojej indywidualnej zawodowej rzeczywistości. Każdy z nich z osobna ma wrażenie, że „wiele zależy od niego”<sup>17</sup>.

W ten sposób, aby powrócić do rozważań M. Alvessona i H. Wilmotta, kontrola nad ludźmi sprawowana jest – w ramach logiki korporacji – przez „wytwarzanie subiektywności” oraz regulowanie wizerunku, identyfikacji, a nawet uczuć<sup>18</sup>. To z kolei prowadzi do jeszcze bardziej efektywnego zarządzania działaniami i zachowaniami, bowiem kontroli podlega już nie tylko to, co formalne i jasno zdefiniowane, ale także to, co jest „trudne do uchwycenia”, irracjonalne, intuicyjne, czy nieformalne. Przywoływani autorzy cytują w tym kontekście następujące stwierdzenie S. Deetza, że w dużej mierze „współczesne działania w zakresie zarządzania [ludźmi] orientują się na «zarządzanie wewnątrz» pracowników – ich nadziejami, lękami i aspiracjami”<sup>19</sup>. Występuje tu pewien paradoks. Oto, wbrew pozorom, typowe dla przeszłości biurokratyczne formy kontroli zastąpione zostały – za pomocą zjawiska mikro-emancypacji – przez kontrolę jeszcze bardziej „totalizującą”. W nowych warunkach jednostka nie

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> Tamże, s. 635-636.

<sup>17</sup> Na temat neoliberalnej koncepcji tożsamości człowieka por. Z. Melosik, *Kultura popularna i tożsamość młodzieży. W niewoli władzy i wolności*, Kraków 2013, s. 313-332.

<sup>18</sup> M. Alvesson, H. Willmott, *Identity Regulation as Organizational Control*, s. 622.

<sup>19</sup> Tamże, s. 620.

ma „alibi” i dystansu, wszystko zdaje się zależeć od niej. A w sytuacji klimatu ogromnej konkurencyjności panującej w ramach systemu karier, poszczególne firmy multiplikują wśród pracowników różne formy stresu i niepewności, co prowadzi do jeszcze większego zaangażowania w pracę<sup>20</sup>.

Podobny sposób rozumowania prezentuje Dragan Lon-ar. Twierdzi on, iż dominująca racjonalność w tradycyjnych instytucjach prowadziła do dzielenia procesu pracy na małe cząstki i do bezpośredniej kontroli stopnia realizacji jasno zdefiniowanych zadań. Przy tym, „segmentacja odpowiedzialności [za poszczególne cząstkowe zadania] stanowiła kluczowy czynnik efektywności systemu jako całości”<sup>21</sup>. W takiej mało elastycznej i alienującej kulturze organizacyjnej „pracownicy byli traktowani jako czynnik produkcji”<sup>22</sup>. Obecnie mamy do czynienia, zdaniem Dragana Lon-ara, z przejściem w kierunku struktur zdecentralizowanych, z większym upodmiotowieniem pracowników<sup>23</sup>, przy jednoczesnym wprowadzeniu zasady wzajemnej kontroli, polegającej na tym, że „każdy kontroluje każdego” – w kontekście poziomym<sup>24</sup>. D. Lon-ar przywołuje tutaj, wprowadzone przez W. Heydebranda, pojęcie „technokratycznego informalizmu” jako nowej formy niebezpośredniej i zinternalizowanej kontroli<sup>25</sup>. Upodmiotowienie, w oczywisty sposób zwiększające odpowiedzialność, zwiększa jednocześnie w sposób znaczący stres<sup>26</sup>. Paradoksalnie przy tym okazuje się, że w przypadku wielu pracowników to rutyna i przewidywalność dają im poczucie bezpieczeństwa, nawet jeśli wiążą się z ubezwłasnowolnieniem<sup>27</sup>. W konsekwencji, jak ujmuje to D. Lon-ar, występuje tendencja do „romantyzowania [dawnych] formalnych, hierarchicznych układów”, z „bezpiecznym miejscem pracy, przewidywalną «przyszłością» i relatywnie stabilną tożsamością”, nawet jeśli bez jakiegokolwiek autonomii<sup>28</sup>.

Można także w tym miejscu odwołać się do narracji Seleshi Sisaye, który przywołuje za A. Etzioni konkurencyjną koncepcję wobec idei bezpośredniego przymusu i kontroli w zarządzaniu zachowaniami ludzi w instytucjach. Rezygnuje się w niej z tradycyjnego hierarchicznego zarządzania „z góry na dół” na rzecz kontroli związanej z relacjami w ramach zespołów czy grup ludzi<sup>29</sup>. Ten typ podejścia opiera się na kontroli koncertycznej (lub uzgodnionej

<sup>20</sup> Tamże, s. 624.

<sup>21</sup> D. Lon-ar, *Postmodern Organization and New Forms of Organizational Control*, *Economic Annals*, April-June 2005, 165, s. 107.

<sup>22</sup> Tamże, s. 108-109.

<sup>23</sup> Tamże, s. 110.

<sup>24</sup> Tamże, s. 116.

<sup>25</sup> Tamże, s. 115.

<sup>26</sup> Tamże, s. 113.

<sup>27</sup> Tamże.

<sup>28</sup> Tamże, s. 117.

<sup>29</sup> S. Sisaye, *Teams and management control systems: a synthesis of three organizational development approaches*, *Leadership and Organization Development Journal*, 2005, 26, 3, s. 172-185.

– *concertive*), której schemat stworzył J. Barker. Jej istotą jest przesunięcie kontroli: nie sprawują już jej osoby zajmujące wysokie stanowiska, lecz odbywa się ona w ramach zespołów pracowników. W zespołowych dyskusjach uzyskuje się przy tym konsensus w zakresie wspólnych celów, sposobów działania oraz nagradzania za osiągnięcia. Kontrola ma w tym kontekście charakter „uczestniczący”, następuje też wyraźna rezygnacja z tradycyjnie panujących w instytucjach relacji dominacji-podporządkowania<sup>30</sup>. Hierarchia, jak pisze, przywoływany przez S. Sisaye, J. Barker przekształcona zostaje w „płaską konfederację koncertywnie [w uzgodniony sposób] kontrolowanych samo-zarządzających się zespołów”<sup>31</sup>.

Sam J. Barker ujmuje to w sposób następujący:

zwolennicy [systemu koncertywnego] twierdzą, że zespoły samo-zarządzające się przyczyniają się do większej produktywności i konkurencyjności firmy poprzez uzyskanie zgody na kierowanie własną pracą w małych, dynamicznie reagujących w wysokim stopniu zaangażowanych i niezwykle wydajnych grupach<sup>32</sup>.

Wypracowane wspólnie zasady mają jednak zawsze prowadzić, zdaniem J. Barkera, do zachowań „funkcjonalnych wobec organizacji”, choć monitorowanie działań jednostek ma się odbywać „wspólnie”<sup>33</sup>. Zarządzania koncertywne i związane z nim regulowanie zachowania pracowników wynika z efektywnego narzucenia im „identyfikacji z układem wartości [firmy]”, które stanowią podstawowy punkt wyjścia podejmowanych przez nich decyzji i praktyk. W konsekwencji żyją oni – podobnie jak pracownicy pracujący w firmach autorytarnych systemach kontroli – w świecie bez alternatyw. Po prostu, kontrola odbywa się tutaj nie poprzez przymus, a poprzez identyfikację i wspomniane już wzajemne monitorowanie się pozornie tylko upodmiotowionych jednostek<sup>34</sup> (oczywiście, identyfikacja wynika w dużej mierze z wysokości płacy otrzymywanej przez pracowników<sup>35</sup>). Mamy tutaj do czynienia z działaniem „hegemonii przez identyfikację” grup ludzi, którzy tak czy inaczej działają na rzecz celów i interesów instytucji<sup>36</sup>. I w tym miejscu można przywołać poglądy twórcy koncepcji koncertywnej J. Barkera: „Menedżerowie najwyższego szczebla zwykle dostarczają członkom zespołów korporacyjną wizję, którą ci z kolei przekła-

<sup>30</sup> Tamże, s. 173-174.

<sup>31</sup> Podają za: tamże, s. 174.

<sup>32</sup> J. Barker, *Tightening Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*, *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38, 3, s. 413.

<sup>33</sup> Podają za S. Sisaye, *Teams and management*, s. 174.

<sup>34</sup> Por. M.J. Papa, M.A. Auwal, A. Singhal, *Organizing for Social Change*, s. 219.

<sup>35</sup> Tamże, s. 223.

<sup>36</sup> P.K. Tompkins, *Managing Risk and Complexity Through Open Communication and Teamwork*, West Lafayette 2015, s. 49.

dają na parametry i założenia (normy i zasady) rządzące ich codziennymi działaniami<sup>37</sup>. Ponadto, ci menedżerowie koordynują działania wszystkich zespołów w jedną całość.

Paradoksalnie przy tym, koncertyczna kontrola absolutnie nie wpływa pozytywnie na podejmowanie działań innowacyjnych, bowiem członkowie tych grup orientują się jedynie na optymalną realizację przedłożonych im celów<sup>38</sup>. Dodam, że odejście w wielu korporacjach od bezpośredniej kontroli i wprowadzenie koncertycznej, bardziej zdecentralizowanej, uczestniczącej i demokratycznej spowodowało, że niektórzy komentatorzy zapowiedzieli nadejście wspomnianej już epoki post-biurokratycznej<sup>39</sup>. Jednakże, w „kontroli koncertycznej”, aby nawiązać do kilkakrotnie eksponowanej już wyżej tezy, władza nie traci więc z „mocy swojej władzy”, działa tylko w inny sposób, niż to miało miejsce w przeszłości. Twierdzi się nawet, że „w ramach koncertycznej kontroli występuje większa możliwość kontrolowania [jednostek] niż to miało miejsce w systemach biurokratycznych”<sup>40</sup>. W takim systemie jednostki, powtórzę jeszcze, zarządzają jedna drugą, stają się wobec siebie wzajemnymi menedżerami, wywierając na siebie ogromną presję. J. Barker wyróżnia przy tym dwie dynamiki wzrostu kontroli. Po pierwsze, „koncertyczny zespół” tworzy wspomniany system norm w zakresie działania, który jest bezwzględnie przestrzegany (np. dążenie do eliminacji nieobecności w pracy, precyzyjna realizacja przedłożonych celów). System sankcji stosowany przez współpracowników może być przy tym dużo bardziej bolesny, niż ten, który stosuje się w systemie bezpośredniej kontroli z „góry na dół”. Po drugie, kontrola w układzie koncertycznym jest dużo mniej widoczna niż w systemie biurokratycznym: „członkowie zespołu są w dużym stopniu nieświadomi tego, w jaki sposób system, którzy sami stworzyli w rzeczywistości kontroluje ich działania”<sup>41</sup> (choć z drugiej strony inni autorzy podkreślają, że w takich warunkach pracownicy czują się nieustannie obserwowani przez innych członków swojego zespołu<sup>42</sup>). Formalna racjonalność zostaje tu jedynie zastąpiona przez racjonalność społeczności<sup>43</sup>.

Nie ulega też wątpliwości, że wprowadzenie zasady upodmiotowienia pracowników w instytucji nie spowoduje eliminacji możliwości zastosowania władzy autorytarnej. Lawrence B. Thomas wprowadza do swoich rozważań na temat roli instytucji w życiu człowieka kategorię „władzy epizodycznej”,

<sup>37</sup> J. Barker, *Tightening the Iron Cage*, s. 413.

<sup>38</sup> M.C. Annosi, F. Brunetta, *New Organizational Forms, Controls, and Institutions: Understanding the Tension in „Post-Bureaucratic” Organizations*, Cham 2017, s. 172.

<sup>39</sup> M.J. Papa, M.A. Auwal, A. Singhal, *Organizing for Social Change*, s. 222.

<sup>40</sup> J. Barker, *Tightening the Iron Cage*, s. 433.

<sup>41</sup> Tamże, s. 433-434.

<sup>42</sup> M. Wettenberg, E.E. Schultz, *Concertive Bureaucracy*, s. 52.

<sup>43</sup> J. Barker, *Tightening the Iron Cage*, s. 435.

która jak twierdzi jest fundamentalna dla posiadania wpływów społecznych. Pisze również o „epizodach przymusu” – bardzo istotnych z perspektywy sprawowania władzy<sup>44</sup>. Jest ona z pewnością stosowana przez osoby na kierowniczych stanowiskach, kiedy sytuacja w grupach samo-zarządzających się „wymyka się spod kontroli”.

Poza tym, choć w przypadku nowych, odwołujących się do idei upodmiotowienia sposobów organizacji pracy w instytucjach menedżerowie rezygnują z bezpośredniej ingerencji w „proces”, to występuje bez wątpienia bezwzględna ewaluacja rezultatów działania. Brak sukcesu prowadzi do sankcji<sup>45</sup>. Rezygnacja z kontroli biurokratycznej i realizacja idei samozarządzania prowadzi, jak wskazuje na to wiele badań, do wspomnianego już wzrostu poczucia niepewności i stresu wśród pracowników. Pilnują oni nieustannie siebie nawzajem do tego stopnia, że upodmiotowienie bynajmniej nie prowadzi do „wyzwolenia”; kontrola jest – powtórzę jeszcze – znacznie bardziej bezpośrednia niż ma to miejsce w przypadku systemów biurokratycznych działających „z góry na dół”<sup>46</sup>. Poza tym, działania (i biografie) pracowników są umieszczone w logice awansów i instytucjonalnej kariery, a decyzje w tym zakresie wynikają w dużej mierze z sukcesów/porażek odnośnie wyznaczonych celów<sup>47</sup>. Pracownicy działający w samozarządzających się zespołach rywalizują między sobą o przejście na wyższe szczeble kariery, co na pewno nie sprzyja dobrej atmosferze w pracy.

Nie ulega też wątpliwości, że na makro-poziomie, niezależnie od procesów upodmiotowiających nadal są postrzegani jako kapitał ludzki, którym należy w optymalny sposób zarządzać. Autorzy tekstów proponujących sposoby takiej optymalizacji nie kryją, że kapitałem tym należy zarządzać w sposób, który przyniesie „maksymalizację produktywności siły roboczej w organizacji” (pisze się także o zarządzaniu talentami ludzi)<sup>48</sup>. W takim ujęciu człowiek jest tylko pionkiem w instytucjonalnej grze, nawet jeśli czuje się upodmiotowiony. Propaguje się kategoryzowanie ludzi ze względu na czynnik SKB – *skills* (zdolności i kompetencje), *knowledge* (posiadana wiedza) oraz *behaviour* (sposoby zachowania) po to, aby „umieścić ich konkurencyjnie w ramach realizacji zadań”. Proponuje się stworzenie matrycy zadań i ludzi, przy czym celem jest tutaj takie optymalne umieszczanie ludzi w strukturze zadań, aby były one zrealizowane<sup>49</sup>. Z kolei, podkreśla się wagę „instrumentów analitycznych” do

<sup>44</sup> T.B. Lawrence, *Power, institutions and organizations*, s. 174, 188.

<sup>45</sup> M. Wettenberg, E.E. Schultz, *Concertive Bureaucracy*, s. 26.

<sup>46</sup> Tamże, s. 31-32.

<sup>47</sup> Tamże, s. 28.

<sup>48</sup> M. Nagra, *Human Capital Strategy: Talent Management*, The Army Department Medical Journal, October-December 2011, s. 31.

<sup>49</sup> Tamże, s. 32.



identyfikowania tych SKB, które są konieczne do uzyskiwania rezultatów na coraz wyższych poziomach, jak również coraz wyższych stanowiskach wymagających zwiększonej odpowiedzialności<sup>50</sup>.

Najważniejsze z nich to mierzenie dotychczasowych osiągnięć jednostki w celu określenia jej możliwości na przyszłość oraz psychometryczne testy osobowości i kompetencji<sup>51</sup>. Istotą jest tu oczywiście podział ludzi na tych najlepszych, dobrych i „mało nadających się”. Koncertywne zarządzanie, jeśli jest wprowadzone, jest więc tak czy inaczej wpisane w logikę działania instytucji – zawsze na rzecz jej interesów i zachowania hierarchicznej struktury.

Podsumowując, można stwierdzić, że choć obecnie, jak to ujmuje Susan S. Silbey, nie mamy już do czynienia w instytucjach z „podobnym do maszyny systemem opartego o przymus skoordynowanego działania w celu osiągnięcia uzyskania oficjalnie ustanowionych celów”, to jednak niewiele się zmieniło od czasów bezwzględного biurokratycznego panowania<sup>52</sup>. Uprzedmiotowienie następuje paradoksalnie poprzez tworzenie enklaw upodmiotowienia.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvesson M., Willmott H., *Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, *Journal of Management Studies*, July 2002, 39, 5.
- Annosi M.C., Brunetta F., *New Organizational Forms, Controls, and Institutions: Understanding the Tension in „Post-Bureaucratic” Organizations*, Cham 2017.
- Barker J., *Tightening Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*, *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38, 3.
- Hasselbladh H., Kallinikos J., *The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies*, *Organization Studies*, 2000, 21, 4.
- Lawrence T.B., *Power, institutions and organizations*, [w:] *Sage handbook of organizational institutionalism*, red. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby, London 2008.
- Lon-ar D., *Postmodern Organization and New Forms of Organizational Control*, *Economic Annals*, April-June 2005, 165.
- Melosik Z., *Kultura popularna i tożsamość młodzieży. W niewoli władzy i wolności*, Kraków 2013.
- Meyer J.W., Rowan B., *Organizacje zinstytucjonalizowane: struktura formalna jako mit i ceremonia*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, t. 1, wybór i opracowanie A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Warszawa 2006.

<sup>50</sup> Tamże, s. 34.

<sup>51</sup> Tamże, s. 35.

<sup>52</sup> S.S. Silbey, *After Legal Consciousness*, *Annual Review of Law and Social Sciences*, December 2005, 1, s. 325.

- Nagra M., *Human Capital Strategy: Talent Management*, The Army Department Medical Journal, October-December 2011.
- Papa M.J., Auwal M.A., Singhal A., *Organizing for Social Change within Concertive Control Systems: Member Identification, Empowerment, and the Making of Discipline*, Communication Monographs, September 1997, 64.
- Phillips N., Lawrence T.B., Hardy C., *Discourse and Institutions*, Academy of Management Review, 2004, 29, 4.
- Silbey S.S., *After Legal Consciousness*, Annual Review of Law and Social Sciences, December 2005, 1.
- Sisaye S., *Teams and management control systems: a synthesis of three organizational development approaches*, Leadership and Organization Development Journal, 2005, 26, 3.
- Tompkins P.K., *Managing Risk and Complexity Through Open Communication and Teamwork*, West Lafayette 2015.
- Wettenberg M., Schultz E.E., *Concertive Bureaucracy in Knowledge-Intensive Work: Loosing the Iron Cage*, Lund University, May 2013, s. 23; adres internetowy: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=3912680&fileId=3912683>