

A. METODOLOGICZNE I TEORETYCZNE ASPEKTY ORGANIZACJI W UJĘCIU PROCESUALNYM

Procesualne ujęcie organizacji *Organizacje, struktury, procesy i tożsamości*

KRZYSZTOF T. KONECKI

Artykuł jest próbą prezentacji wybranych pojęć procesualnej analizy organizacji. Nie jest to kompletny wykaz pojęć, ale te zaprezentowane są brzemienne w swych teoretyczno-analitycznych skutkach i generalnie określają interpretatywną perspektywę rozumienia organizacji jako istności konstruowanej poprzez procesy interpretacyjne, działania i interakcje. Użycie określonego języka analitycznego wpływa na nasz sposób widzenia organizacji. Na język ten składają się następujące terminy: struktura odniesienia, proces jaźni odzwierciedlonej, proces jaźni subiektywnej, tożsamość, działanie organizacyjne i organizujące, procesy interakcyjne, negocjacje, perswadowanie, zagrożenie użycia przemocy, użycie przemocy bezpośredniej, kontrolowanie i motywowanie. Należy podkreślić, że terminy te mają charakter jakościowy, są przede wszystkim kategoriami, klasami lub typami, a nie tylko i wyłącznie wymiarami, które mogą podlegać pomiarowi.

1. Wprowadzenie

Poniżej prezentujemy pewną wizję organizacji, dla której sformułowania podjęto inspiracje płynące od następujących autorów i ich prac: F. Znaniecki (1922/88, 2001); G. H. Mead (1932); H. Blumer (1969); E. Hughes (1958); H. Becker (1961, 1963, 1977); B. Glaser, A. Strauss (1965, 1967); A. Strauss (1978, 1987, 1993); A. Strauss, L. Schatzman, R. Bucher, D. Ehrlich, M. Sabshin (1964); B. Glaser (1978); L. Schatzman (1991), L. Schatzman, A. Strauss (1973); D. Silverman (1970); H. Garfinkel (1967); E. Goffman (1961, 1959/81); B. Turner (1971, 1978); Th. Scheff (1990); A. Clarke (1991, 2003); R. Prus (1996); Ch. Smith (1989). Wymieniliśmy tutaj zaledwie kilka źródeł inspiracji, ale są one najważniejsze dla niżej przedstawionego tekstu.

Organizacja jest zwykle uważana za układ zaprojektowanych i powiązanych ze sobą pozycji. Pozycje te i ich relacje między sobą są sedymentowane za pomocą formalnych zapisów w księgach służb i/lub opisach stanowisk pracy oraz opisach struktur organizacyjnych. Organizacja zatem z tej formalizacji jawi się jako pewna struktura o ustalonych trwale pozycjach i relacjach, np. podległości bądź zwierzchności, pomiędzy pozycjami.

Truizmem, choć niezbędnym, jest jednak stwierdzenie, iż organizacje nie istnieją bez ludzi odnoszących się do siebie w sposób określony w zapisach formalnych, ale przecież nie tylko. Osoby działające w organizacjach

posiadają w danym momencie określone tożsamości. Pozycje organizacyjne wiążą się z obroną, podtrzymywaniem i konstruowaniem tożsamości. Relacje pomiędzy pozycjami to także relacje pomiędzy tożsamościami aktorów organizacyjnych. Relacje te mają charakter dynamiczny, bowiem są budowane w trakcie interakcji. Struktury generują pewne normatywne oczekiwania, jednak te ostatnie są podtrzymywane w relacji do autodefinicji oraz związanych z nimi postrzeżeń innych odnośnie do naszej osoby. Struktury można potraktować zatem jako punkty odniesienia dla decyzji aktorów, które podejmowane są *in situ*. Struktury, a więc formalizacja pozycji i relacji pozycji oraz ich opisy w księgach służb, wartości i normy z poziomu kraju i poziomu międzynarodowego, dostarczają aktorom tylko zasobów dla autodefinicji, definiowania innych i w konsekwencji działań organizacyjnych. Struktury te nazwijmy **strukturami odniesienia**. Nie są to pełne struktury odniesienia normatywnego, bowiem zawsze są odnoszone do relacji aktora z innymi i mogą być zmieniane, użyte manipulacyjnie jako zasób perswazji, grożenia innym, kontrolowania działań lub negocjacji. To, co nazywamy otoczeniem organizacji, a więc polityka państwa i reguły prawne, rynek i jego manifestacje w postaci sprawozdań ilościowych, normy i wartości kulturowe, staje się jej wnętrzem, bowiem elementy te istnieją tylko poprzez odniesienie się do nich aktorów w ich codziennych działaniach i interakcjach z innymi.

Analitycy organizacji są silnie przywiązani do analiz formalnych zapisów i zachowań z nimi powiązanych. Interesują ich głównie struktury organizacyjne jako trwałe wyznaczniki zachowań członków organizacji, a także „działań” całych organizacji. Nas jednak będą interesowały działania organizacyjne i organizujące jako podstawowe wyznaczniki i określniki tego, co nazywamy organizacją i związaną z nią tzw. „strukturą formalną”. **Działania organizacyjne** obejmują splot czynności realizujący wcześniej wyznaczony organizacyjny cel, przy zaangażowaniu motywów i tożsamości aktorów będących podmiotami tych czynności. Splot czynności może być tutaj nazwany **pracą**, z tym, że należy pamiętać, iż najczęściej jest ona obudowana przepisami i normami organizacyjnymi. Splotem czynności może być np. projekt badawczy, cykl produkcyjny, cykl dystrybucji i sprzedaży, itp. Nie każda praca jest działaniem organizacyjnym, natomiast każde działanie organizacyjne jest pracą. Praca ta może mieć różny charakter; są w nią zaangażowane rozmaite procesy interakcyjne oraz komunikacyjne (zob. Konecki, 1988). Należy pamiętać, że **działanie** różni od **czynności** intencja jego wykonania, czyli istnienie motywów będących w ścisłym związku z tożsamościami aktorów organizacyjnych w danym działaniu organizacyjnym, natomiast pojedyncza czynność (która dotyczy np. podstawowych ruchów, przemieszczeń ciała, podstawowych i pojedynczych aktów mowy) może być wykonana bez motywu i pomimo autodefinicji aktora. W działaniu i interakcjach aktora, języku

ogniskują się różnorodne wpływy z różnych poziomów życia społecznego i różnych jego wymiarów. W części można zobaczyć całość (por. Scheff, 1990: 9–10). Na działanie mogą tutaj wpływać warunki z poziomu profesji i towarzyszącego jej społecznego świata (Clarke, 1991), z poziomu społeczności lokalnej, kraju czy nawet poziomu międzynarodowego. Trudno mówić tutaj o otoczeniu organizacyjnym; tzw. „otoczenie” sytuuje się wewnątrz organizacji, bowiem działanie jest nie tylko pochodną bezpośredniego wpływu otoczenia, ale odnosi się do wszystkiego, co jest skumulowane w tożsamości aktora i w samym kontekście jego działań.

Działaniom organizacyjnym towarzyszą **działania organizujące**. Są to takie działania, które służą **dopasowywaniu** poszczególnych linii działania związanych z realizacją wcześniej określonych i ustalonych celów, poprzez wykonywanie czynności (por. Straussa pojęcie *articulation*, 1993: 40–41, 87; por. także pojęcie Scheffa zwane „harmonizowaniem” – *attunement*, 1990: 7, 199, oraz pojęcie Blumera zwane „działaniem połączonym” – *joint action*, 1969: 70–77). Dopasowywanie może być realizowane poprzez różnorodne procesy interakcyjne, np. negocjacje czy perswadowanie za pomocą intersubiektywnej empatii. Koordynacja czynności może dotyczyć tutaj podziału pracy w jakimś projekcie badawczym. Koordynacja czasu dotyczyłaby natomiast wykonania poszczególnych powiązanych ze sobą czynności w cyklu produkcyjnym czy cyklu dystrybucji i sprzedaży produktów lub w działaniach opiekuńczych, leczniczych, itp. Działania organizujące dotyczą nie tylko pracy kierowniczej i zarządczej, bowiem jej podmiotami są również sami bezpośredni uczestnicy działań, czyli wykonawcy czynności. Realizowane cele są najczęściej formalne, ale mogą dotyczyć także celów cząstkowych, konstruowanych *ad hoc* w konkretnym kontekście działania, by samo działanie stało się ostatecznie możliwym i inicjowało inne działania, łącząc się z nim i **budując szerszy „splot działań”**, który ostatecznie staje się tym, co nazywamy organizacją. Splot działań to nic innego jak powiązane ze sobą sploty czynności, gdzie aktorzy realizują swoje cele zgodnie z przyjętymi i/bądź prezentowanymi tożsamościami i motywami w danej strukturze odniesienia. Działanie organizujące jest zatem również obudowane motywami i tożsamościami zaangażowanych w nie jednostek. Kooperacja w wykonywaniu czynności, podział pracy będący wynikiem działania organizującego wymaga ponadto zbudowania tożsamości „działania połączonego” (por. Blumer, 1975, 1969), które dotyczy osób zaangażowanych w wykonywanie skoordynowanych czynności. Tożsamości indywidualne muszą być zatem włączone do danej szerszej tożsamości o charakterze quasi-zbiorowym, a więc tożsamości niejako zadania czy projektu, w którym występuje splot czynności (dzięki działaniu organizującemu), a mówiąc konkretnie – „tożsamości działania organizacyjnego”. Pamiętajmy, że nie jest to tożsamość grupowa, bowiem jej podstawą jest splot czynności, a nie identyfikacja z grupą czy jej struktura oraz spójność.

Jednak sploty działań, a zatem organizacje, zanim zostaną w jakikolwiek sposób zsedymetowane poprzez zapis, formalizację czy raportowanie działań organizacyjnych i organizujących, są wytwarzane w wielu procesach interakcyjnych i interpretacyjnych. Chodzi nam tutaj o dwa podstawowe procesy jaźni: **proces jaźni odzwierciedlonej i proces jaźni subiektywnej**. Poniżej omówimy w skrócie te dwa pojęcia.

■ Procesy Jaźni

Pojęcie jaźni (*a self-idea*) składa się – według Ch. Cooleya – z trzech elementów: (1) wyobrażenia, jak jesteśmy postrzegani przez inną osobę; (2) wyobrażenia oceny dokonanej przez tę osobę tego postrzeżenia; (3) pewnej emocji (*self-feeling*), takiej jak duma (*pride*) lub upokorzenie, wstyd (*mortification*) (Cooley, 1922: 184; por. także Prus, 1996: 48–51, oraz Scheff, 1990). Tak duma, jak i wstyd jako emocje pierwotne ujawniają się w wielu innych emocjach. Widzimy tutaj niezwykle ważne podkreślenie przez Cooleya postrzeżeń innych w kształtowaniu pojęcia o sobie jako wyodrębnionym podmiocie. Podmiot postrzega treści, ale także i oceny treści dotyczące własnej tożsamości, i podejmuje pracę nad tożsamością, w tym przypadku pracę nad jaźnią odzwierciedloną. Jaźń jest zatem procesem. Uwzględnienie trzeciego aspektu jaźni oznacza to, że podmiot radzi sobie z tymi ocenami w określony sposób: albo je odrzucając w całości, albo modyfikując, tzn. interpretując zgodnie z własnym wyobrażeniem swojej osoby, albo przyjmując te oceny i akceptując je. Jeśli są one pozytywne, to odczuwa dumę; jeśli negatywne, odczuwa wstyd.

Florian Znaniecki również podkreśla, iż jaźń jest pochodną postrzeżeń określonej osoby przez osoby z danego kręgu społecznego, i nazywa ją **jaźnią odzwierciedloną**: „Jaźń odzwierciedlona czy jaźń społeczna, to osobnik ujęty tak, jak przedstawia się sobie samemu, gdy uświadamia lub wyobraża sobie, że jest przedmiotem zainteresowania pewnego kręgu społecznego” (Znaniecki, 2001: 105). Kręgami takimi mogą być środowiska zawodowe, profesjonalne i związane z nimi światy społeczne oraz środowiska organizacyjne. Znaniecki mówi ponadto o „świadomości własnego ja”, które powstaje na bazie jaźni odzwierciedlonej: „Cała treść i znaczenie tej jaźni społecznej wyznaczone są pierwotnie i podstawowo przez to, co o osobniku mówią inni i jak się względem niego zachowują; dla wyglądu zmysłowego dołącza się tu faktycznie odbicie własnego ciała w zwierciadle” (*loc. cit.*).

Jaźń społeczna jest faktycznie tym, co Jan Szczepański nazywa **jaźnią subiektywną**, a więc subiektywnym wyobrażeniem „o naszej wewnętrznej istocie” (1970: 135). Jednostka, podejmując wiele ról społecznych, w pewnym momencie wie, że nie jest żadną z tych ról, ale jest „sobą”. Jaźń subiektywna jest zazwyczaj zespołem pozytywnych wyobrażeń o sobie, które kompensują niepowodzenia i upokorzenia podczas wykonywania wielu ról. Jest to niejako

narzędzie pracy nad tożsamością, podtrzymywania jej dotychczasowej treści, dezawuowania wyobrażeń o nieprzychylnych jednostce postrzeżeniach innych. W sytuacjach konfliktowych (np. konfliktu ról) jaźń subiektywna wyznacza jednostce właściwe zachowanie, by mogła być w zgodzie z samym sobą. Silna wiara w siebie i przypisane sobie przymioty pozwalają jaźń subiektywną uczynić niezależną i mogącą przeciwstawić się naciskom otoczenia społecznego (*ibidem*: 136). Jaźń subiektywna zatem jest niezwykle ważnym instrumentem pracy nad tożsamością, którą wykonuje jednostka, czyli pracy nad sobą, by nadal wierzyć w cechy, które kiedyś przypisała lub obecnie przypisuje sobie w sytuacji odmiennych postrzeżeń otoczenia. Dzieje się tak również w organizacjach. Pozycje organizacyjne nie mogłyby być wypełnione bez postrzeżeń innych (oczekiwań) w odniesieniu do osób je zajmujących oraz bez postrzeżeń tych oczekiwań przez osoby te pozycje zajmujące. **Pozycja wypełnia się treściowo jaźnią, by mogła w ogóle zaistnieć. Nie ma struktur organizacyjnych bez procesów jaźni i działań z nią związanych, które je uaktywniają w postrzeżeniach i w konsekwencji – w działaniach aktorów organizacyjnych. Struktury odniesienia istnieją w doświadczeniu przeżywających je i dyskutujących w konwersacji wewnętrznej jednostek. Procesy jaźni są najważniejszymi elementami decydującymi o procesualnym charakterze organizacji.**

■ Znaczący inni

Ważnymi zwierciadłami jednostki w kształtowaniu jaźni są „znaczący inni”. Koncepcja znaczącego innego jest silnie zakorzeniona w socjologii i wywodzi się z tradycji symbolicznego interakcjonizmu. Już dla prekursorów tego kierunku, tj. J. M. Baldwina (1897), Ch. H. Cooleya (1922), G. H. Meada (1934), było oczywiste, że jaźń jest społecznie wytwarzana w interakcjach (głównie symbolicznych) ze znaczącymi innymi (wg Harter, 1999).

Przypomnijmy, że znaczący inny jest to osoba (lub osoby) wywierająca wpływ na kształtowanie się tożsamości jednostki w czasie socjalizacji pierwotnej, są to np. rodzice czy opiekunowie. W socjalizacji wtórnej znaczący inni również odgrywają ważną rolę w kształtowaniu się tożsamości jednostki w różnych kontekstach (działań), np. organizacyjnych, zawodowych czy profesjonalnych.

Wpływy znaczących innych można sprowadzić do następujących punktów:

1. We wczesnym dzieciństwie jednostka angażuje się w naśladowanie zachowań, postaw, wartości i standardów znaczących innych;
2. Dziecko pragnie następnie zdobyć aprobatę najważniejszych agentów swojej socjalizacji;
3. Ostatecznie jednostka przyjmuje opinie znaczących innych w stosunku do siebie (Harter, 1999).

Dla Jamesa Baldwina konstrukcja jaźni była społecznym i dialektycznym procesem pomiędzy „ja” i „innym” (*alter*). Baldwin podkreślał rolę **procesu imitacji** zachowań innych w konstruowaniu jaźni. Dopiero po nabyciu określonych zachowań jednostka pragnęła aprobaty znaczących innych. Zachowania będące pochodną naśladownictwa i zaaprobowane przez innych stają się stopniowo częścią jaźni jednostki. Jaźń jednak podlega zmianom, co jest spowodowane tym, że dziecko zachowuje się różnie w różnych kontekstach. Ostatecznie jednak jednostka integruje te wszystkie różnorodne zachowania w jedną spójną percepcję własnej jaźni (Baldwin, 1897).

Charles H. Cooley i Geoge H. Mead bardziej niż na naśladownictwie koncentrowali się na włączeniu opinii innych na temat jednostki do jej własnej jaźni. Cooley pisał o wspominatej wcześniej „**jaźni odzwierciedlonej**” (*looking-glass-self*). Dla Cooleya znaczący inni stanowili zwierciadło społeczne, w którym przegląda się jednostka, by odkryć opinie innych na temat siebie. Jednak według tego autora dorośli nie są już tak uzależnieni od tego, co inni myślą na ich temat. Jaźń jednostki dorosłej jest ukształtowana i stawia często opór zewnętrznym wpływom. Szacunek dla siebie nie jest już tak łatwo podważany przez negatywne opinie innych (Cooley, 1922).

George H. Mead podkreśla nawet silniej niż Cooley rolę społecznych interakcji, a szczególnie języka, w wytwarzaniu jaźni. Według Meada znaczący inni pojawiają się w trzech fazach rozwoju jaźni: zabawie, grze i „uogólnionym innym”. W zabawie mamy do czynienia głównie z naśladownictwem zachowań określonych jednostek w określonych rolach, podobnie jak miało to miejsce w koncepcji Baldwina. W grze jednostka zaczyna rozumieć perspektywy innych w pewnej wzajemnej relacji do siebie, widzi już związki pomiędzy rolami. Natomiast faza uogólnionego innego dotyczy przyjęcia bardziej uogólnionej perspektywy grupy znaczących innych, którzy podzielają pewną wspólną perspektywę. Jednostka wydo była już tutaj pewne wspólne elementy oceny jej jaźni i uogólniła je, by oceniać swoje działania (Mead, 1934).

Również w życiu organizacyjnym mamy do czynienia z włączaniem struktur odniesienia; jednostka działająca w organizacjach włącza „struktury odniesienia”, które są istotnymi elementami jej uogólnionego innego.

U wszystkich wyżej wymienionych autorów istnieje wspólny pogląd, że jaźń jest formowana w interakcyjnych doświadczeniach ze znaczącymi innymi (Harter, 1999).

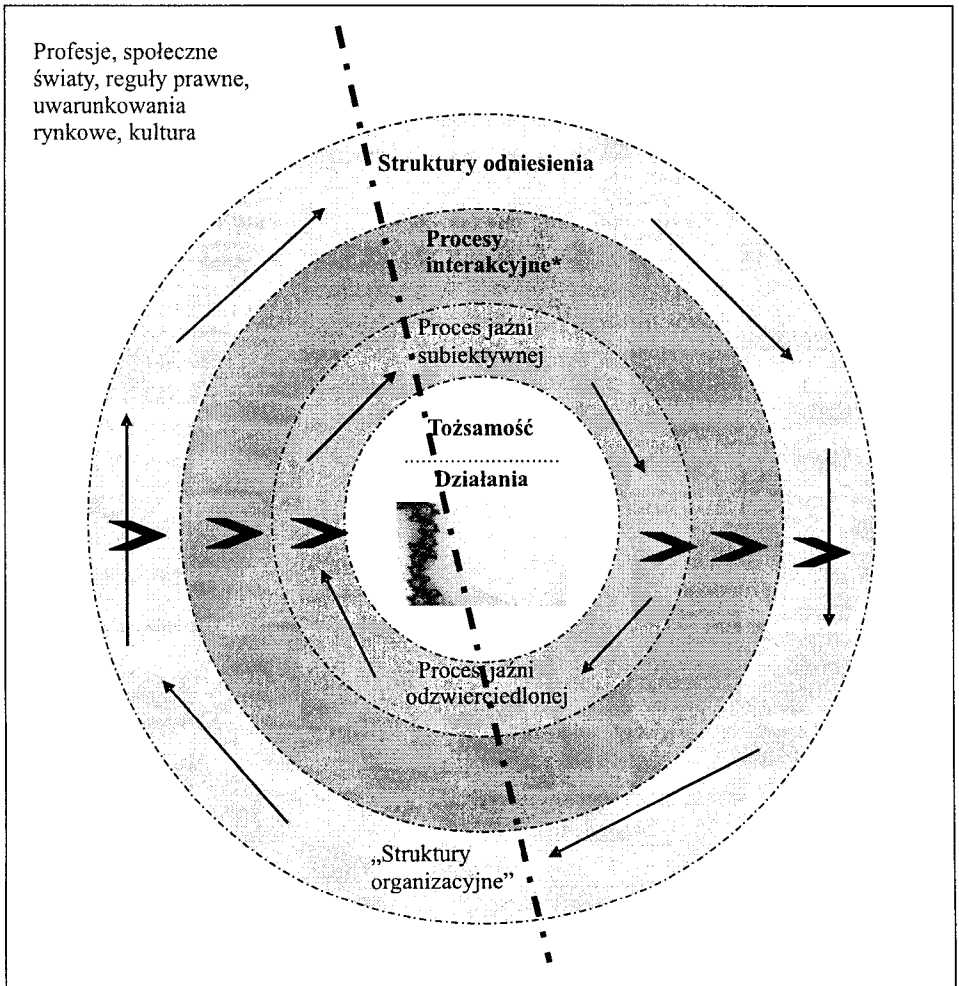
* * *

Same opisy struktur oraz przepisy organizacyjne nie mogą działać. Organizacje stają się tym, czym są, pewnym potocznym obrazem (wyobrażeniem i schematem) działań połączonych, a staje się to dzięki interpretacji i uzgodnieniom na poziomie interakcji uczestników, którzy biorą pod uwagę to, co sformalizowane (normatywne oczekiwania), bądź to, co wcześniej

było uzgodnione na zasadzie nieformalnych porozumień, i co również staje się strukturą odniesienia, tyle, że nieformalną. Uczestnicy organizacji biorą też pod uwagę opinie znaczących innych.

Użycie określonego języka analitycznego określa nasz sposób widzenia organizacji. Język opisu i analizy może być zwarty i konsekwentny. Jeśli tak jest, wówczas określa to bardzo wyraźnie paradygmat naukowy oglądu i analizy organizacji, który jest niezbędny z innymi językami analizy (zob. rys. 1).

Rys. 1: *Procesualne ujęcie organizacji* (oprac. własne)



* Procesy interakcyjne: negocjacje, perswadowanie, zagrożenie użycia przemocy, przemoc bezpośrednia, kontrolowanie, kontrolowanie kontekstów świadomości, kontrolowanie czasu pracy, motywowanie.

2. Procesy interakcyjne

Organizacje przesycone są komunikacją. Relacje pomiędzy pozycjami są kształtowane w komunikacji w realnych procesach pracy. Proces zarządzania organizacją odbywa poprzez komunikację i zazwyczaj na poziomie interakcji twarzą w twarz poprzez działania organizujące. Interakcje są ściśle związane są z kontekstem ich występowania, i to właśnie w tych konkretnych kontekstach organizacje stają się tym, czym są – płynną i fluktuującą „procesualną strukturą”¹.

2.1. Negocjacje

Jednym z ważniejszych procesów interakcyjnych zachodzących codziennie w organizacjach są **negocjacje** (zob. Strauss, 1978). Negocjacje dotyczą procesu dochodzenia do kompromisu w sprawach, w których co najmniej dwie osoby mają jakieś wspólne interesy, a tylko część z nich jest sprzeczna. Negocjacje mogą dotyczyć interpretacji obowiązków i praw zapisanych w opisach stanowisk pracy. To, co ma wyznaczać zachowania, jest czasami poddawane w wątpliwość, interpretowane kontekstualnie dla celów aktualnie wyznaczonych przez działające podmioty. Co najmniej dwie interpretacje mogą zetrzeć się ze sobą. Z tego starcia powstaje pewien kompromis interpretacyjny. Nie zawsze jest on otwarcie ustalony; może to być „ciche porozumienie”, bowiem w negocjacjach zaangażowane są stawki w postaci zaprezentowanych tożsamości uczestników. Do prezentowanych tożsamości uczestnicy mogą być niezwykle przywiązani, szczególnie w trakcie publicznych prezentacji i negocjacji. Wówczas proces jaźni subiektywnej również zostaje uruchomiony. By nie stracić twarzy, często dochodzi do „cichej” (bez słów) ugody pomiędzy partnerami interakcji w celu zachowania *status quo* relacji tożsamościowych. Prezentowane tożsamości mogą odnosić się także do identyfikacji grupowych. Jednostka może reprezentować swoją grupę, np. grupę zawodową lub profesjonalną, i związany z nią społeczny świat, wydział, dział czy nawet całą firmę, wobec innych jednostek organizacyjnych. Wzmacnia to tylko jej przywiązanie do określonej i zaprezentowanej innej tożsamości. Tożsamość indywidualna zostaje zatem włączona do tożsamości zbiorowej.

Wydawanie poleceń w organizacjach odbywa się na poziomie interakcji, i jest to również proces. Tutaj również możemy mieć do czynienia z uruchomieniem procesu negocjacji. Polecenia mogą wiązać się z zanegowaniem

¹ Por. Strauss (1993). Poniżej omówione procesy interakcyjne są wymienione przez A. Straussa (1993) oprócz opisanego przez nas procesu kontrolowania i motywowania.

pozycji kierownika lub z jej podtrzymaniem. Rozpoczyna się wówczas proces negocjacji tożsamości. Czy bycie kierownikiem daje określone prerogatywy do decydowania o czasie, zachowaniach podwładnego, sposobie wyrażania siebie lub tzw. „własnych poglądów”? Z formalnych przepisów wynika, że tak. Ale często mamy do czynienia z faktycznym zanegowaniem przepisu lub jego reinterpretacji, bowiem zagraża to czyjejś koncepcji siebie. Formalne przepisy stają się wówczas strukturą odniesienia. Autodefinicja uruchamia proces negocjacji, pozwalając wykonać pracę nad tożsamością, która faktycznie definiuje to, co akceptowalne w organizacyjnych postrzeżeniach i działaniach. Praca nad tożsamością określa zatem to, czym jest organizacja dla jej uczestników oraz czym jest dla nieuczestników, np. klientów, którzy ją postrzegają poprzez prezentowane wizerunki uczestników organizacji.

Organizacja w tym kontekście jawi się jako zjawisko interakcyjne i negocjacyjne. Jest nie tylko pochodną interakcji i negocjacji, ale jest uaktywniana w czasie interakcji i tylko tam istnieje. Poza działaniem i interakcją jest martwa. Badanie takiej organizacji jest badaniem nieżywego i zamrożonego organizmu, a więc może być badaniem typu „morfologicznego”. Choć należy pamiętać, że „zwłoki” i wiwiskcja też są potrzebne w procesie edukacyjnym wytwarzającym np. autokoncepcję lekarza w zakresie umiejętności technicznych, ale także w wymiarze odporności psychicznej na kontakt ze zwłokami, które kiedyś były człowiekiem. Organizacje potrzebują także badaczy koncentrujących się na morfologii instytucji. Jednak organizacje działające („żyjące”) wymagają koncentracji badaczy na procesach, bowiem to one uaktywniają organizacje i doprowadzają do zbudowania w doświadczeniu jednostek „struktur odniesienia” i osiągnięcia określonych skutków będących realizacją tzw. celów organizacyjnych.

2.2. Perswadowanie

Przekonywanie może być jednym z subprocesów procesu negocjacji, choć także może występować niezależnie. Tłumaczenie i namawianie kogoś do czegoś, np. do wspólnych działań, czy też odradzanie określonych działań związane jest z użyciem języka, w którym argumenty pokazujące określone korzyści lub straty mają skłonić naszego *alter ego* do określonego działania bądź jego zaniechania. Perswadowanie ma również dowieść czyjejś racji i tutaj zwykle zaangażowany jest proces jaźni subiektywnej. Perswazja, nawet jeśli jest stanowcza, jest generalnie łagodną formą nacisku na partnera negocjacji do przyjęcia określonych opcji działaniowych bądź poglądów. Z kolei uleganie perswazji przez jedną ze stron interakcji może być elementem dochodzenia do kompromisu w procesie negocjacji. Uleganie nie oznacza, że dana osoba została faktycznie przekonana. Przekonywanie jest

działaniem na poziomie interakcji i tylko z działań możemy wnioskować o obserwowalnym wyniku tego subprocesu, natomiast nigdy nie będziemy pewni, czy osoba poddana przekonywaniu rzeczywiście przejęła poglądy osoby perswadującej. Osoba rozpoczynająca przekonywanie może wstępnie kontrolować przebieg interakcji, jednak rozpoczęcie „kontrprzekonywania” doprowadza zwykle do odzyskania równowagi sił w interakcji. Zaniechanie przekonywania kończy proces perswazji. Wówczas może rozpocząć się uruchomienie innych subprocesów negocjacyjnych, np. zagrożenie użycia przemocy.

2.3. Zagrożenie użycia przemocy

Przemoc może mieć charakter bezpośredniego użycia siły fizycznej. Jednak częściej ma charakter bardziej symboliczny, mimo to w swych skutkach bardzo realny dla biografii jednostek lub nawet grup pracowniczych. Jeśli kierownik nie może pracownika przekonać do swoich racji, działań i poleceń, to może przejść w swym postępowaniu do zagrożenia zwolnieniem z pracy. Jest to faktycznie przemoc o charakterze interakcyjnym, w dodatku akceptowana i normalizowana w dyskursie organizacyjnym i zarządczym. Dla kierowników przepisy prawa pracy mogą być w tym kontekście „strukturą odniesienia” do określonych strategii działań w interakcjach z podwładnymi.

2.4. Przemoc bezpośrednia

Przemoc – jak już stwierdzono – może mieć charakter bezpośredniego użycia siły fizycznej. Jednak w kontekście organizacyjnym i zarządczym rzadko się ona obecnie pojawia. Choć jest niezgodna z prawem, występuje w wielu instytucjach totalnych.

Jedną z form przemocy bezpośredniej w organizacjach jest molestowanie seksualne lub tzw. mobbing czy bulling. Zjawiska te mają charakter interakcyjny; w interakcji są wytwarzane, podobnie jak i ich definicje jako zjawisk patologicznych. Wpływa to silnie na jaźń subiektywną jednostki, modyfikując ją na podstawie jaźni odzwierciedlonej, która zwykle jest negatywna. Jednostka zaczyna postrzegać siebie w świetle negatywnym, co ma reperkusje dla jej motywacji do pracy, a także często prowadzi do całkowitej destrukcji tożsamości.

2.5. Kontrolowanie

Kontrola zachowań organizacyjnych jest jednym z podstawowych działań w pracy kierowniczej i zarządczej. Kontrola dotyczy przede wszystkim sposobów definiowania tożsamości i treści tożsamości podwładnych *versus* kierow-

nik. **Kontrola** tzw. zachowań pracowniczych to nic innego niż nałożenie określonej definicji tożsamości na partnera interakcji i spowodowanie jej przyjęcia, a następnie podtrzymywanie jej przez dłuższy okres. Do tożsamości są przypisane określone normatywne oczekiwania, nie tylko określone organizacyjnie, ale również społecznie i kulturowo. Działania pracowników wynikają z definicji siebie powstałych na bazie postrzeżeń innych. Kierownik może być monopolistą tych postrzeżeń, zaś podwładny może nie mieć innej przestrzeni symbolicznej dla znalezienia kategorii do postrzegania siebie jako pracownika, a nawet jako człowieka.

2.5.1. Kontrolowanie kontekstów świadomości

Problem tajności i utajnienia od dawna był przedmiotem zainteresowania socjologów (Simmel, 1922/2005: 234–279; Goffman, 1969, 1959/81). Kierownicy, kontrolując tożsamościowy kontekst, tj. kim jesteś ty i kim jestem ja w danej sytuacji, w określonej organizacji używają „pracy nad kontekstami świadomości”.

Pojęcie kontekstu świadomości (*awareness context*) zostało utworzone przez B. Glasera i A. Straussa (1964), i odnosi się do stopnia i rodzaju wiedzy uczestników interakcji o tożsamości partnera i o swojej własnej, postrzeganej oczyma partnera. Jest to rozwinięcie intuicji G. Simmela dotyczącej problematyki zachowywania tajemnicy odnośnie do własnej prywatności w relacjach z innymi. Według Glasera i Straussa można wyróżnić cztery typy kontekstów świadomości:

1. **Otwarty kontekst świadomości** – każdy z uczestników zna zarówno autentyczną tożsamość partnera, jak i swoją własną, widzianą oczyma partnera interakcji. W pracy kierowniczej jest to charakterystyczne dla otwartej pracy zespołowej, w której idee kooperacji i wzajemnego wsparcia są niezwykle istotne i gdzie pracownicy wiedzą wszystko o swoich działaniach.
2. **Zamknięty kontekst świadomości** – jeden z uczestników interakcji nie zna zarówno tożsamości partnera, jak i swojej własnej, widzianej oczyma partnera. W pracy kierowniczej ten kontekst może się odnosić do różnych sytuacji, np. podtrzymywania nimbu wielkości kierownika. Pewna doza tajemniczości jest niezbędna do kreacji wybitnej tożsamości. Często zamknięty kontekst odnosi się do sytuacji manipulowania podwładnymi przez kierownika, i odwrotnie.
3. **Kontekst podejrzeń** – jeden z uczestników podejrzewa prawdziwą tożsamość partnera lub jego prawdziwy pogląd na własną tożsamość. Kontekst ten charakteryzuje słabo zintegrowane zespoły, o słabym przywództwie, gdzie manipulacje dominują nad negocjacyjnym sposobem rozwią-

zywania problemów. Taki kontekst generuje kulturę organizacyjną, w której nie ma identyfikacji z zespołem; można ją nazwać kulturą antyefektywnościową.

4. **Udawany kontekst świadomości** – obaj uczestnicy znają swoje tożsamości, ale udają, że nie wiedzą, kim są naprawdę. Kontekst udawania może mieć miejsce w pracy kierownika, gdy kierownik i/lub członkowie zespołu pracowniczego dla dobra kooperacji i podtrzymania interakcji wzajemnie udają, iż nie posiadają określonych informacji na temat partnera interakcji.

Podobnie można sklasyfikować interakcje występujące w określonym typie kontekstu świadomości. Kontrolowanie kontekstu świadomości jest niezwykle istotne w negocjacjach, w których przyjęliśmy określony kontekst na samym ich początku. Zmiana kontekstu wiąże się z perturbacjami dotyczącymi prezentowanej przez nas tożsamości. Może to mieć szczególne znaczenie w pracy kierownika – menedżera czy przedsiębiorcy negocjującego z pracownikami. Odkrycie przez *alter ego* innej tożsamości niż ta, którą chcieliśmy zaprezentować, w określonym kontekście może się wiązać z poważnymi reperkusjami odnośnie do naszej samooceny, a także pojawić się mogą określone negatywne emocje, np. wstyd lub upokorzenie. W negocjacjach zwykle utrzymywanie w tajemnicy swojej tzw. BATNY (najlepszej alternatywy dla negocjowanego porozumienia) wytwarza zamknięty kontekst świadomości, który jednak może przejść w „kontekst podejrzeń”, gdy partner/partnerzy interakcji zaczynają podejrzewać, co się kryje za utrzymywaną tajemnicą, a my podejrzewamy, że partnerzy również czegoś się domyślają.

2.5.2. Kontrolowanie czasu pracy

Wpływ kierownika na kontrolę czasu pracy jest procesem określającym zaangażowanie procesów jaźni w kształtowanie wyobrażenia o sobie pracowników. Jaźń odzwierciedlona jednostki może być przez długi bądź krótki czas pod wpływem postrzeżeń innych uczestników sytuacji pracy. Tożsamość jednostki może być zdominowana przez to, co ona myśli, że inni myślą o niej w pracy. Im dłużej przebywa w miejscu pracy, tym mniej może być pod wpływem „znaczących innych” spoza pracy. Kontrolowanie czasu pracy jawi się zatem tutaj jako warunek interweniujący, określający procesy tożsamościowe i w konsekwencji autodefinicję jednostki (Dymarczyk, 2005).

2.6. Motywowanie jako proces

Motywowanie jest procesem o charakterze tożsamościowym. Nagradzanie lub karanie pracowników (obojętne materialne czy niematerialne) jest wpływaniem na ich poczucie dumy lub wstydu. Otrzymanie nagrody ma charakter

relacyjny. Ja otrzymałem nagrodę, a inny nie otrzymał lub otrzymał nagrodę o niższej wartości niż ja. W konsekwencji odczuwam dumę i przywiązuję się do działań, które doprowadziły do nagrody. Identyfikuję się i jestem identyfikowany poprzez działania, które do tego doprowadziły. Mogę nasilić te działania, ponieważ pragnę nadal być dumny w relacji do dawnego wyobrażenia o sobie i/lub w relacji do innych. Duma jest częścią mojego odczucia siebie i mojej indywidualności.

Jeśli natomiast jestem napominany lub ukarany, wtedy bardziej dotkliwie odczuwam wstyd, a nawet upokorzenie. Identyfikacja z działaniami, które do niego doprowadziły, maleje. Zaczynam wstydzić się z tego powodu, iż się zawstydzilem. Ponadto inni widząc mój wstyd, są często zakłopotani z tej racji, i ja zaczynam się wstydzić również z tego powodu, że oni się wstydzą. Wpadam ostatecznie w potrójną spiralę wstydu; jedna dotyczy mojego zawstydzenia wewnętrznego, druga – zawstydzenia innych postrzeżeniem mojego zawstydzenia, i ostatecznie dochodzi do sprzężenia tych dwóch rodzajów wstydu. Operacje na emocjach, których dokonuję, kreują zatem moją tożsamość i określają, kim jestem. Moja interpretacja tego, jak inni mnie widzą, opracowywana w konwersacji wewnętrznej, kształtuje pewną pułapkę tożsamościową, z której, gdy pojawia się upokorzenie, może nie być innego wyjścia poza odejściem z organizacji.

To, w jaki sposób jest skonstruowany „system” motywowania w danej organizacji, wpływa na to, na ile ja sam będę siebie motywował do osiągania celów organizacyjnych i stanowiskowych. Mogę mieć pewną swobodę wpływu na to, na ile w najbliższym czasie zmuszę się do zwiększonego wysiłku, by uzyskać nagrody i na ich bazie budować swoją dumę z pracy i kreować lub podtrzymywać swoją tożsamość. Moja tożsamość jest zatem konstruowana poprzez praktyki motywowania, a zatem praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Praktyki te stają się zatem moją „strukturą odniesienia”, o ile je rozpoznaję lub postrzegam efekty owych praktyk. Nowoczesne metody motywowania są tak skonstruowane, by pracownicy sami dopełniali wskazania decydentów i sami regulowali czas pracy oraz podejmowali inne działania w celu osiągnięcia określonych nagród symbolicznych lub materialnych. Samodzielność i „autonomia decyzyjna” stanowią nie tylko praktyki zarządzania, ale stają się elementem autokonceptcji uczestników organizacji. Metody motywowania są zatem narzędziami zarządców organizacji do pracy nad tożsamością pracowników oraz, ze względu na swe znaczenie subiektywne dla nich, stają się treścią tożsamości pracowników. Struktura odniesienia może więc być całkowicie uwewnętrzniona. Tylko zakwestionowanie tożsamości pracownika przez „jaźń odzwierciedloną” i/lub w konwersacji wewnętrznej jednostki pozwoli na odrzucenie danej tożsamości i jednocześnie związanej z nią struktury odniesienia.

3. Zakończenie

Działania organizujące i organizacyjne, tzw. „struktury organizacyjne” są przesycone kierującymi nimi procesami jaźni. Dzięki nim oraz poprzez procesy interakcyjne organizacje są nieustannie konstruowane. Tożsamości (nabyte, osiąganе i/lub prezentowane) aktorów decydują o tym, jak struktury organizacyjne będą przez aktorów użyte. „Struktury organizacyjne” jako pewne zasoby interakcyjne, w trakcie używania stają się dla uczestników „strukturami odniesienia”. Aktorzy uczestniczą w działaniach dotyczących nie tylko ich organizacji, ale też profesji i społecznych światów. W działaniach ogniskuje się to, co jest nazywane tzw. „otoczeniem organizacyjnym”, a co nazywamy postrzeganymi przez nas powiązaniem pomiędzy rynkiem, światem polityki, kulturą, światem nauki itd. Otoczenie znajduje się w samej organizacji, a nie na zewnątrz. Nie jest czynnikiem determinującym, ale elementem struktury odniesienia. Wszystko to wywołuje ciągłą fluktuację, zmianę, transformację organizacji w jej codziennym istnieniu. Wbrew pozorom, wchodząc codziennie do tej samej organizacji, wchodzimy do organizacji zmienionej i zmieniającej się w naszych postrzeżeniach i działaniach. Stałość struktur jest tylko naszym postulatem normatywnym. Czasami niezwykle istotnym np. dla naukowców próbujących tworzyć modele wyjaśniające, by zatrzymać na chwilę organizację w jej naturalnym ruchu i poddać ją analizie.

Bibliografia

- Baldwin J. M. (1897), *Social and ethical interpretations in mental development: A study in social psychology*, Macmillan, New York.
- Becker H. et. al., (1961), *Boys in White*, University of Chicago Press, Chicago.
- Becker H. S. (1963), *Outsiders*, The Free Press, New York.
- Becker H. S. (1977), *Sociological Work – Method and Substance*, Transaction Books, New Brunswick, New Jersey.
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London.
- Blumer H. (1975), *Implikacje socjologiczne myśli Georga Herberta Meada*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, red. W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, PWN, Warszawa.
- Clarke A. (1991), *Social Worlds/Arenas Theory as Organizational Theory*, [w:] D. Maines (ed.), *Social Organization and social Process. Essays in Honor of Anselm Strauss*, Aldine de Gruyter, New York, s. 119–158.
- Clarke A. (2003), *Situational Analysis: Grounded Theory Mapping After the Postmodern Turn*, *Symbolic Interaction*, vol. 2, No. 4, s. 553–576.
- Cooley Ch. H. (1922), *Human Nature and the Social Order (Revised edition)*, Charles Scribner's Sons, New York.
- Dymarczyk W. (2005), *Temporalny wymiar karier menadżerskich*, [w:] E. Hałas, K. Konecki (red.), *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty symbolicznego interakcjonizmu*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.

- Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, New York.
- Glaser B. (1978), *Theoretical Sensitivity*, The Sociology Press, San Francisco.
- Glaser B., Strauss A. (1964), *Awareness Contexts and Social Interaction*, American Sociological Review, vol. 29, No. 5.
- Glaser B., Strauss A. (1965), *Awareness of Dying*, Aldine, Chicago.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- Goffman E. (1959/81), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PWN, Warszawa.
- Goffman E. (1961), *Asylums: Essays on Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* [cyt wg. wydania Penquin, Harmondsworth, 1968].
- Goffman E. (1969), *Strategic Interaction*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Harter S. (1999), *Symbolic interactionism revised: Potential liabilities for the self constructed in the crucible of interpersonal relationships*, Merrill-Palmer Quarterly, October.
- Hughes E. (1958), *Men and their work*, The Free Press, Glencoe, Illinois.
- Konecki K. (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, Studia Socjologiczne, nr 1, s. 225–245.
- Mead G. H. (1932), *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago.
- Prus R. (1996), *Symbolic Interaction and Ethnographic Research*, State University of New York Press, Albany.
- Schatzman L. (1991), *Dimensional Analysis: Notes on an Alternative Approach to the Grounding of Theory in Qualitative Research*, [w:] *Social Organization and Social Process. Essays in Honor of Anselm Strauss*, ed. D. Maines, Aldine De Gruyter, New York.
- Schatzman L., Strauss A. (1973), *Field Research*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Scheff Th. (1990), *Microsociology. Discourse, Emotion and Social Structure*, Chicago University Press, Chicago, London.
- Silverman D. (1970), *The Theory of Organizations*, Heinemann, London.
- Simmel G. (1922/2005), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Smith Ch. (1989), *Auctions: The Social Construction of Value*, The Free Press, New York.
- Strauss A. L. (1959/69), *Mirrors and Masks*, The Sociology Press, San Francisco.
- Strauss A. (1978), *Negotiations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Strauss A. L. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Strauss A. L. (1993), *Continual Permutation of Action*, Aldine de Gruyter, New York.
- Strauss A., Schatzman L., Bucher R., Ehrlich D., Sabshin M. (1964), *Psychiatric Ideologies and Institutions*, The Free Press, Glencoe, IL.
- Szczepański J. (1970), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
- Turner B. (1971), *Exploring the Industrial Subculture*, Macmillan, London.
- Turner B. (1978), *Man-Made Disasters*, Wykham Press, London.
- Znaniecki F. (1922/88), *Wstęp do socjologii*, PWN, Warszawa.
- Znaniecki F. (2001), *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*, PWN, Warszawa.