

Spółeczne (de)konstruowanie tożsamości profesjonalnej menedżerów w procesie zwolnień pracowniczych

Nadestany: 1.08.14 | Zaakceptowany do druku: 10.11.14

Maciej Ławrynowicz*, **Bartosz Sławecki****

Artykuł poświęcony jest procesowi kształtowania się profesjonalnej tożsamości menedżerów liniowych w trakcie zwolnień. W tekście oparto się na założeniach konstruktywizmu społecznego oraz nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu. Proces społecznego konstruowania tożsamości rozpatrywano z dwóch perspektyw: działów personalnych i menedżerów liniowych. Wykorzystano w tym celu krytyczny przegląd literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i materiał z badań własnych. Pokazano, że kształtowanie tożsamości menedżerskiej przyjmuje formę walki tożsamościowej. Walka ta toczy się w obrębie perspektywy technokratycznej (organizacyjnej) i humanistycznej (indywidualnej), a wyraża się w dynamicznym procesie wzajemnego oddziaływania (interplay) odmienności i tożsamości.

Słowa kluczowe: tożsamość menedżerska, walka tożsamościowa, zwolnienia pracownicze, zarządzanie zasobami ludzkimi, podejście krytyczne w naukach o zarządzaniu.

Social (de)construction of professional managerial identity during the process of redundancies

Submitted: 1.08.14 | Accepted: 10.11.14

The text is dedicated to the development of professional managerial identity within the process of employee redundancies. It is based on social constructivism and Critical Management Studies (CMS). We look at the process of identity construction from HR departments' and managers' perspectives. To understand the process we conduct a critical literature review on human resources management (HRM) and present the findings from our own qualitative research. We show that the process of identity construction takes on the form of identity struggle. This struggle is carried on between the two perspectives: technocratic (organizational) and humanistic (individual) and manifests itself in the dynamic process of alterity/identity interplay.

Keywords: managerial identity, identity struggle, redundancies, HRM, Critical Management Studies.

JEL: M12, M14

* **Maciej Ławrynowicz** – Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** **Bartosz Sławecki** – dr, Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

1. Wstęp

Celem artykułu jest zrekonstruowanie, opisanie i przedyskutowanie procesu społecznego konstruowania tożsamości profesjonalnej menedżerów w trakcie zwolnień. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej zaprezentowano założenia nurtu krytycznego i odniesiono je do problematyki zarządzania ludźmi w organizacji. Postawiono twierdzenie, że perspektywa krytyczna pomaga dostrzec źródła napięć towarzyszących kształtowaniu się tożsamości profesjonalnej menedżerów w trakcie redukcji pracowniczych. Scharakteryzowano także dotychczasowe studia poświęcone zwalnianiu pracowników, dokonując krytycznej analizy sposobów badania tego zjawiska. Wskazano przede wszystkim słabości ujęcia pozytywistycznego. Prezentację wyników badań własnych poprzedza omówienie przyjętych założeń i metodologii badań. Analizę danych przeprowadzono na dwóch poziomach – narracji i znaczeń. Pierwszy związany jest z systematyczną prezentacją kwestii odkrytych dzięki analizie tematycznej treści wywiadów narracyjnych z menedżerami i pracownikami działów personalnych. Na poziomie znaczeń sięgnięto do perspektywy krytycznej w naukach o zarządzaniu i na bazie jej założeń interpretowano uzyskane wyniki, prezentując proces kształtowania się tożsamości profesjonalnej jako rozgrywki pomiędzy perspektywą relacyjną (humanistyczną) i technokratyczną (proceduralną). Wkładem autorów w naukę o zarządzaniu jest odtworzenie procesu formowania się tożsamości profesjonalnej w trakcie sytuacji kryzysowych jako wyniku walki tożsamościowej pomiędzy odmiennością i tym co jest uznawane za trwałe i niezmiennie, poprzez zastosowanie podejścia krytycznego i z użyciem metod jakościowych.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie krytycznej

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu (*Critical Management Studies*) jest zinstytucjonalizowaną i transdyscyplinarną „płaszczyzną krytycznej refleksji humanistycznej nad teorią i praktyką zarządzania i organizowania” (Zawadzki, 2014). Jak pisze Sułkowski (2012, s. 161), nurt ten podważa epistemologiczne korzenie funkcjonalizmu, korzystając z dorobku przedstawicieli myśli postmodernistycznej, neomarksizmu, tekstualizmu, szkoły frankfurckiej i feminizmu. Opozycja względem dominującego paradygmatu pozytywistycznego – zgodnie z klasyfikacją Burrella i Morgana (1979) – wyraża się odwołaniem do roli nauk społecznych, którą jest ujawnianie zakrytych mechanizmów władzy, dominacji, nierówności i opresji społecznej. Zawadzki (2014) zwraca uwagę, że refleksja krytyczna jest osadzona w założeniach cechujących paradygmaty radykalnego humanizmu i radykalnego strukturalizmu¹. Twierdzi również, że nurt krytyczny posiada wymiar normatywny, jego reprezentanci bowiem „diagnozują dyskurs zarządzania i analizują rzeczywistość organizacyjną pod kątem aspektów krytycznych,

proponując jednocześnie metody zarządzania prowadzące do zmiany utrwalonego porządku” (Zawadzki, 2014, s. 14). Studia krytyczne świadomie włączają do rozważań kwestie aksjologiczne (wartości, symbole, język). Co więcej, nawet nauka postrzegana jest jako konwencja kulturowa kształtowana przez różne grupy interesu (menedżerów, władzę polityczną, korporacje itp.)². O tożsamości nurtu krytycznego stanowi w znacznym stopniu troska o człowieka, uwikłanego w szereg krępujących go relacji, zjawisk i struktur. W tym aspekcie nurt krytyczny mocno wiąże się z zarządzaniem humanistycznym (Barańska, 2013; Kociatkiewicz i Kostera, 2013; Kostera, 2010; 2014a; 2014b; Praweńska-Skrzypek i Lenartowicz, 2013)³.

Na tym tle zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)⁴ jawi się jako sfera organizacji i zarządzania szczególnie podatna na występowanie napięć, przejawów relacji dominacji i władzy czy wręcz przemocy symbolicznej. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest na przykład krytykowane za zmianę punktu ciężkości z kwestii zorientowanych na pracownika na wymiar strategiczny (Van Buren III, Greenwood i Sheehan, 2011). Znajduje to wyraz w marginalizowaniu zadań związanych z obsługą pracowniczą oraz odsunięciem na dalszy plan kwestii etycznych.

Ważny głos w refleksji krytycznej nad zarządzaniem zasobami ludzkimi kilkakrotnie zabrał szwedzki przedstawiciel tego nurtu – Mats Alvesson. Odwołując się do koncepcji władzy Foucault jako siły dyscyplinującej, sugeruje on m.in., że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi kształtują i formują w określony sposób pracowników przy użyciu takich narzędzi, jak oceny pracownicze czy planowanie ścieżek karier (Alvesson, 2009). Działy zasobów ludzkich w organizacjach dysponują „technologią dyscyplinującą”, za pomocą której mierzą, klasyfikują, porządkują, ale też korygują jednostki – nie ludzi. Człowiek jest podporządkowany owym technologiom. Alvesson postuluje, aby w takim duchu analizować praktyki zarządzania na gruncie nauk społecznych. Przykładem są badania Covalleskiego i innych (1998) na temat mentoringu i zarządzania przez cele. Autorzy dochodzą do wniosku, że tego typu działania prowadzą do integracji celów indywidualnych i grupowych na drodze uwewnętrzniania przez pracowników wzorców organizacyjnych i w konsekwencji taktowania ich jak własne.

Alvesson (2009) wskazuje także, że działy zarządzania zasobami ludzkimi traktują kulturę organizacyjną jako zmienną poddającą się zarządzaniu⁵. W ujęciu krytycznym praktyki strategicznego ZZL stają się nośnikiem wspólnie podzielanych znaczeń na temat świata korporacyjnego i są wykorzystywane instrumentalnie do utrzymywania porządku normatywnego. Jeśli przyjmujemy, że kultura jest sumą współdzielonych sensów i symboli w danych warunkach i czasie, która ukierunkowuje i organizuje doświadczenia ludzi (Smircich, 1983), to również zarządzanie zasobami ludzkimi można traktować jako element kultury organizacji. W tym ujęciu kluczowego znaczenia nabierają pojęcia tożsamości indywidualnej i organizacyjnej. Dzieje się tak, ponieważ praktyki zarządzania zasobami ludzkimi służą konstruowaniu zna-

czeń na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Innymi słowy, dostarczają odpowiedzi na pytanie „kim jestem?”, „czym jest organizacja?”, „kim jesteśmy jako członkowie tej organizacji?”. W ten sposób praktyki zarządzania zapewniają spójność i wyróżnialność. System zarządzania zasobami ludzkimi nie jest zatem obiektywnie istniejącym i zewnętrznym wobec ludzi systemem funkcjonalnym – z celem, misją, narzędziami, środkami i kryteriami oceny działań. Jest raczej zbiorem norm i działań, formalnych i nieformalnych, które nadają sens w organizacji i służą pracownikom do udzielania i odtwarzania odpowiedzi na pytanie o to „kim są” i „jak pojmują własną organizację” (Alvesson i Kärreman, 2007).

W książce pt. *Triumph of Emptiness* Alvesson (2013) pisze, że przynależność do uznanej za ważną społecznie kategorii zawodowej jest współcześnie istotnym czynnikiem sukcesu. Dostęp do specyficznej wiedzy i ograniczanie do niej dostępu powodują zmianę statusu w organizacji i dają możliwość wywierania wpływu na innych w walce o zasoby materialne i symboliczne⁶. Dążenie do zmiany statusu wiąże się z wykonaniem określonej pracy nad tożsamością profesjonalną, tzw. pracy tożsamościowej (*identity work*) (Pratt, Rockmann i Kaufmann, 2006; Sveningsson i Alvesson, 2003; Watson, 2008). Jeśli chodzi o pracowników działów personalnych, to do niedawna przypisywano im funkcję pomocniczą w zarządzaniu⁷. Według Alvessona właśnie ta grupa zawodowa bardzo umiejętnie zaanektowała nowy dyskurs związany z ideą gospodarki opartej na wiedzy. Wykorzystując takie pojęcia, jak społeczeństwo wiedzy czy uczenie się przez całe życie, pracownicy działów kadr zaczęli wykazywać, że zarządzanie kompetencjami jest kluczowe w zarządzaniu organizacją. A kto inny aniżeli pracownicy działów personalnych mają sposób na to, by kształtować kompetencje pracowników? Przekonywanie innych grup interesu w organizacjach bazowało na założeniu, że dziś nie wystarczy już samo administrowanie personelem. Należy podejmować inne, o wiele ważniejsze i bardziej skomplikowane działania, aby budować trwałą przewagę konkurencyjną. Owe nowe obowiązki, rozwiązywanie problemów innych grup i ukierunkowanie na długi horyzont czasowy współwystępowało z nową narracją tożsamościową pracownika działu personalnego jako stratega personalnego. Tak ważna funkcja wiąże się z koniecznością delegowania uciążliwych obowiązków na menedżerów za pośrednictwem infrastruktury technicznej, co czyni z obu grup pracowniczych wewnętrznych partnerów biznesowych (Alvesson, 2013, s. 168).

W procesie zwalniania, jako swego rodzaju „brudnej roboty”, pracownicy działów ZZL muszą dysponować profesjonalnymi narzędziami, usankcjonowanymi wspólnymi praktykami innych profesjonalistów, np. opisanymi w prasie branżowej (Berłowski i Gniazdowski, 2012). Jednocześnie, gdy jest to możliwe pracownicy działu personalnego, jako partnerzy biznesowi menedżerów średniego szczebla, będą delegować ową nieprzyjemną i niestrategiczną aktywność na bezpośrednich przełożonych zwalnianych osób.

3. Zwolnienia pracownicze jako przedmiot badań naukowych

Począwszy od lat 80. XX wieku *dowsizing*, *outplacement* czy zwolnienia grupowe stały się powszechną praktyką personalną (McKee-Ryan i Kinicki, 2002; Fils, 2002). Pobieżny przegląd literatury wskazuje na różnorodne ujęcia problematyki zwalniania. Conroy i O’Leary-Kelly (2014), badając utratę i odzyskiwanie tożsamości związanej z pracą, analizują proces zwalniania jako czas liminalny⁸, nadawania nowych znaczeń i regulowania emocji ukierunkowany na odzyskanie tożsamości. Zwalnianie opisywane i badane jest także w kontekście łamania kontraktu psychologicznego (Millward i Brewerton, 1999).

W nurcie funkcjonalistycznym zwalnianie analizowane jest przede wszystkim w kontekście efektywnościowym. Zwraca się uwagę chociażby na zjawisko niższych absencji chorobowych jako bezpośredniego efektu redukcji personelu (Østhus i Mastekaasa, 2010), pomimo że wiele badań wskazuje na brak polepszenia wyników „odchudzonych” organizacji w długim okresie (Brockner, 1990; Cascio i Wynn, 2004). W literaturze pojawiają się skomplikowane modele analizujące zwalnianie w układzie nakład–zmienne pośredniczące–efekt. Van Dierendonck i Jacobs (2012) prezentują tego typu model, w którym na wejściu mierzony jest poziom sprawiedliwości proceduralnej i dystrybutywnej, jako zmienne pośredniczące przyjmowane są kultura (np. kolektywizm), sytuacja osobista (ofiara czy ocalony ze zwolnień) i przyczyny zwalniania, a jako efekty – złamanie kontraktu psychologicznego czy zaangażowanie afektywne pracowników, którzy nie zostali zwolnieni. Operacjonalizowane są też inne zmienne związane z przekazywaniem informacji między menedżerami a pracownikami. Przykładem jest sprawiedliwość informacyjna (np. wypowiedzenie z wyprzedzeniem, metoda informowania o zwolnieniu, ilość i dokładność udzielonych informacji) czy sprawiedliwość interpersonalna (np. postawa menedżera, obawa sabotażu, towarzyszenie ofiarom zwolnień w opuszczeniu terenu organizacji), przy uwzględnieniu zmiennych organizacyjnych i menedżerskich, takich jak: styl przeprowadzania zwolnień, ograniczenia menedżerskie oraz koszty psychologiczne związane z przekazywaniem złych informacji (Gilliland i Schepers, 2003). Poszukiwane są również zależności między planowaniem i realizacją kariery zawodowej a lojalnością pracowników oraz chęcią odejścia w czasie i po akcji zwolnień pracowniczych (Jiang i Klein, 2000; Klehe, Zikic, Van Vianen i De Pater, 2011).

Stosunkowo często badania prowadzone są z perspektywy menedżerskiej i zmierną do typologii reakcji emocjonalnych w czasie zwolnień (Molinsky i Margolis, 2006). Bada się również oddziaływanie zwolnień na inne podmioty z otoczenia organizacji – przykładowo na decyzje zakupowe klientów posiadających wiedzę o masowych zwolnieniach w firmach (Skarlicki, Ellard i Kelln, 1998). Część badań czerpie inspirację bądź jest pochodną studiów nad terminalnie chorymi pacjentami. Jak wykazała Kübler-Ross

(1979), pacjenci tacy, dowiedziawszy się o śmiertelnej chorobie przechodzą przez pięć faz: zaprzeczanie i izolacja, bunt i gniew, negocjacje i targowanie się, depresja oraz pogodzenie się z losem. Psychoterapeuci zaadaptowali ten modelowy układ do opisu innych trudnych sytuacji życiowych, jak np. rozwód (Bell i Taylor, 2011). Wynikiem tego typu przedsięwzięć jest „zalgoritmizowanie” żalu jako serii określonych zachowań, zakończonych przystosowaniem się do nowej sytuacji. Koncepcja ta została przeniesiona na grunt nauk o organizacji i zarządzaniu (Blau, 2006; Milligan, 2003). W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się także osobom, które pozostają w organizacji po okresie zwolnień. Wspomina się wręcz o syndromie ocalonych (*workplace survivor syndrome*), choć istnieją badania empiryczne, które nie potwierdzają tego fenomenu (Baruch i Hind, 2000).

Krytyka dotychczasowego podejścia do badania zwolnień, prowadzona w nurcie analiz zmian organizacyjnych, prowadzona jest pod szerszym pojęciem śmierci organizacyjnej (Bell i Taylor, 2011). Tego typu analizy dotyczą zwolnień masowych i innych działań, prowadzących do radykalnych przekształceń w obrębie tkanki społecznej organizacji. Przedmiotem krytyki jest dominacja w badaniach nad zwolnieniami rozważań psychologizujących, skoncentrowanych na jednostce. Wskazywane są co najmniej trzy wątpliwe aspekty dotychczasowych badań:

- 1) ukierunkowanie analiz na menedżerów, w tym na odczucia straty i żalu spowodowane zwolnieniami oraz sposoby radzenia sobie z nimi;
- 2) orientację na tworzenie i analizę związków ograniczonych do organizacyjnych dychotomii, takich jak: życie i śmierć, ja i inni, emocje pozytywne i negatywne;
- 3) badanie organizacji amerykańskich.

Prezentowany artykuł jest odpowiedzią na powyższą krytykę i propozycję zawartą w publikacji Bell i Taylor (2011). Autorzy zaproponowali wykorzystanie w badaniach nad zwolnieniami koncepcji trajektorii, opracowanej przez Glasera i Straussa⁹. Bell i Taylor namawiają, aby skorzystać z tej idei do konceptualizacji śmierci organizacyjnej. Na tej podstawie można sformułować kilka interesujących pytań: jak poszczególne grupy konstruują proces zwalniania?, jakie mają oczekiwania względem innych na poszczególnych etapach tego procesu?, jaka jest sekwencja przejść poszczególnych grup pracowniczych przez proces zwalniania?

4. Założenia i metoda badań

Celem części empirycznej artykułu jest prezentacja i refleksja nad wynikami badań nad zwalnianiem, przeprowadzonych z perspektywy ujęcia zorientowanego na proces (Kostera, 2008) i zgodnie z założeniami konstruktywizmu społecznego (Berger i Luckmann, 2010; Czarniawska, 2010). W zasadzie odtworzono zbiór założeń, które przyjął Sławecki (2011a) w refleksji nad tożsamością i specyfiką peryferyjnego rynku pracy. Prze-

prorowadzone badania mają charakter eksploracyjny i zmierzają do ujawnienia procesu kształtowania tożsamości profesjonalnej menedżerów w trakcie zwalniania pracowników w ich macierzystych organizacjach. Aby dostrzec ów proces, postanowiono dotrzeć do osób zaangażowanych w zdarzenia o dużej sile, ekstremalne, wyjątkowe, niecodzienne, za jakie uznano zwolnienia grupowe.

Dodatkowo, bazując na idei wielości światów społecznych Schütza (2008) i nawiązując do krytycznego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi (Alvesson, 2009; 2013; Alvesson i Kärreman, 2007), przyjęto, że istnieją istotne różnice w sposobie, w jaki menedżerowie i przedstawiciele działów personalnych postrzegają i radzą sobie z dylematami moralnymi towarzyszącymi redukcjom. Podejście krytyczne było o tyle istotne, że podobnie jak Keegan i Boselie (2006), autorzy uznali, że literatura z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi prezentuje problematykę zarządzania ludźmi w sposób uproszczony, technokratyczny, z perspektywy menedżerskiej, wyłączając poza dyskurs głębszą refleksję na temat relacyjności i interakcyjności zdarzeń. Autorzy chcieli także zmierzyć się z zadaniem, które nurtowi krytycznemu przypisał Alvesson (2009). Twierdzi on, że studia krytyczne zmierzają do ujawniania negatywnych i problematycznych aspektów organizacji i zarządzania, związanych z dominacją, władzą, represjami, które często są ukryte za tym, co na pierwszy rzut oka uznajemy za racjonalne przesłanki i dobre intencje.

W badaniu interesowały nas relacje pomiędzy trzema kategoriami pracowników: menedżerami, pracownikami działów zarządzania zasobami ludzkimi oraz zwalnianymi. Dobór przypadków miał charakter celowy. W badaniu udział wzięło 7 osób – trzech przedstawicieli działów personalnych trzech dużych firm produkcyjnych (ponad 250 pracowników); jeden specjalista i doradca personalny, który wspomagał działania zarządu w trakcie zwolnień w organizacji produkcyjnej zatrudniającej ponad 80 pracowników oraz trzech menedżerów średniego szczebla, którzy w trakcie swojej kariery przeprowadzali różnego rodzaju zwolnienia (indywidualne i grupowe).

Wywiady miały charakter otwarty, w dużej mierze narracyjny (Gibbs, 2011). Zgodnie ze stanowiskiem przyjętym i uzasadnionym przez Kostere i Sławeckiego (2014), przyjęto opowiadanie historii jako prawomocną metodę badań na gruncie zarządzania. W trakcie wywiadów proszono o przytoczenie opowieści związanych ze zwolnieniami w firmie, ilustrowanie własnych poglądów historiami, które miały miejsce w danej organizacji lub w życiu rozmówcy. Pytania dotyczyły m.in. pierwszych samodzielnie przeprowadzonych zwolnień, zwolnień indywidualnych i grupowych, roli i postaw menedżerów wobec zwolnień. Zarówno z menedżerami, jak i pracownikami działów kadr starano się omawiać te same tematy. W szczególności budziły zainteresowanie badaczy sytuacje redukcji personelu przeprowadzane w wyniku obiektywnie istniejących, zewnętrznych czynników, niezależnych od woli pracowników (np. restrukturyzacje, zmiany organizacji pracy, spadek popytu, wielkości zamówień, produkcji). Autorzy chcieli się dowiedzieć, jak pracownicy dzia-

łów personalnych oraz menedżerowie postrzegają problem zwolnień, jaka jest ich rola, co robią (jak się zachowują), jak się czują (jakie emocje im towarzyszą). Celem analizy było zrekonstruowanie sposobów rozumienia zwolnień pracowniczych przez menedżerów (wykonujących działania) i działy kadr (inicjujące i obsługujące zwolnienia). Do analizy materiału badawczego wykorzystano oprogramowanie Atlas.ti. Niezależnie od siebie przeprowadzono kodowanie otwarte i analizę tematyczną. Następnie, w trakcie kilku spotkań omówiono wyniki i uzgodniono interpretację wyników z perspektywy krytycznej¹⁰. Każdy wywiad trwał co najmniej 2 godziny, a transkrypcja zajmowała przeciętnie 25 stron maszynopisu. W sumie przeanalizowano przeszło 150 stron transkrypcji.

Pomysł na prezentację materiału empirycznego i rezultatów z badań zaczerpnięto z artykułu Kostery (2013). Autorka, przedstawiając dynamikę relacji sztuki i zarządzania, przeanalizowała opowieści naukowców i studentów i odwołała się do fenomenologicznego modelu czytania tekstów Romana Ingardena. Zgodnie z nim „tekst powinien być czytany na kilku poziomach celem ukazania różnych warstw znaczeń i symboli” (Kostera, 2013, s. 48). Skupiono się na dwóch poziomach – poziomie narracji i poziomie znaczeń. W pierwszej kolejności odtworzono poziom narracji poprzez uporządkowanie zebranego materiału według wyłaniających się w trakcie czytania wywiadów istotnych zdarzeń, zjawisk, pojęć i kategorii. Do poziomu znaczeń autorzy dotarli, zestawiając poziom narracji z założeniami podejścia krytycznego. Poziom znaczeń jest więc konkretną interpretacją materiału badawczego z perspektywy krytycznej, nakierowaną na odtworzenie procesu kształtowania tożsamości profesjonalnej menedżerów w trakcie zwolnień pracowniczych. Inspiracją dla tej części artykułu była koncepcja walki tożsamościowej (*managerial identity struggle*) Sveningssona i Alvessona (2003), zgodnie z którą zwolnienia pracownicze stały się tłem do odtworzenia procesu kształtowania się tożsamości profesjonalnej menedżera w wyniku wewnętrznych zmagania z samym sobą i oczekiwaniami otoczenia.

5. Poziom narracji

5.1. Perspektywa działów personalnych

Wypowiedzi pracowników działów personalnych brzmią jak klasyczny podręcznik z zarządzania zasobami ludzkimi. Zwolnienia pracownicze – niezależnie od skali i przyczyn – to przede wszystkim przedsięwzięcia organizacyjne o charakterze formalnym. Dominuje wizja technokratyczna, w której głównym kryterium oceny działań jest efektywność ekonomiczna. Działy personalne ogniskują wysiłki wokół problemu: jak sprawnie zorganizować i przeprowadzić redukcje, a równocześnie zapewnić ciągłość produkcji i wysokie morale pracowników. Ramy dla działań i źródła ich legitymizacji stanowią obowiązujące przepisy prawa, regulacje wewnętrzne

(np. regulaminy pracy), a także przyjmowane lub wytwarzane na bieżąco formalne procedury (np. kryteria oceny pracowniczej). Istotę procesu zwalniania dobrze oddaje następująca wypowiedź:

Od strony zarządczej najważniejsza rzecz to po pierwsze odpowiednie przygotowanie komunikatu. Czyli tak naprawdę cały szkopuł w tym tkwi – w planie komunikacji. Bo oprócz tego, że zwalniamy, to po prostu trzeba zapewnić ciągłość biznesu. (...) Można porównać [to] do tragedii dla organizacji, tak jak mieliśmy tragedię w Polsce, gdzie pewien proces się zaburzył, bo najwyższa głowa państwa zginęła w wypadku. I tak naprawdę musi być pewien system zapewniający, że dalej się działa. I tak jak Komorowski przejął rolę (...) prezydenta, tak samo my musimy zapewnić, że dalej będziemy produkować. My mamy produkować. Dlatego ten plan komunikacji jest najważniejszy i to jest bardzo skomplikowany proces, bo trzeba wiedzieć gdzie, co, kto mówi, jak mówi, a na to nakładają się zmiany. [Specjalista HR z branży medycznej]

Ta wizja stanowi także punkt odniesienia w definiowaniu ról i oczekiwań względem wszystkich stron zaangażowanych w proces zwolnień – menedżerów, związków zawodowych i pracowników firmy (zwalnianych i pozostających). Jest to również kryterium oceny tych podmiotów przez działy ZZL. Jeśli strony są skłonne współpracować i nie utrudniać pracy administracji, ich działania są oceniane pozytywnie. W przeciwnym razie, oceny są zdecydowanie negatywne. Udział różnych stron wymaga od pracowników działów personalnych tego, co Czarniawska (2010) określa mianem „produktowania racjonalizacji”. Administracja przedsiębiorstwa wytwarza, nierzadko na bieżąco i adekwatnie do rozwoju sytuacji, argumenty i uzasadnienia dopasowane do potrzeb i oczekiwań konkretnych osób, grup, instytucji.

Przykładem na poparcie tej tezy może być kwestia zaangażowania związków zawodowych w zwolnienia pracownicze. Z punktu widzenia działów personalnych tego typu instytucje zawsze reprezentują interes pracowników i zwykle utrudniają realizację zadań administracji.

Związek zawodowy nigdy nie pomaga pracodawcy, bo to kłóci się to z ich interesem społecznym. Rolą związków zawodowych jest zapewnienie jak najlepszych warunków pracy i płacy dla pracownika. Zwolnienia są warunkiem pracy i w tym momencie oni zawsze utrudniają pracę i wydłużają procesy. Organizacje, które nie mają związków zawodowych mogą z dnia na dzień zwolnić 200 osób. [Kiedy] kryzys dopadł nas w 2008 roku, gdzie firmy bez związków zawodowych zwolniły 200 osób w ciągu tygodnia i dzięki temu utrzymały się na rynku, te które miały duże organizacje związkowe musiały miesiącami negocjować pakiety odejść. Z tego punktu widzenia to bardzo utrudnia [zwolnienia]. [Specjalista HR z branży medycznej]

Podobnie twierdzą inni specjaliści działów personalnych. Wspomniane w wypowiedzi „utrudnianie pracy” polega m.in. na jej dodawaniu – na zmuszaniu pracowników administracji do kreowania przekonujących argumentów i dobrych uzasadnień. W tym celu pracownicy działów wykorzystują swoją przewagę w dostępie do danych, raportów, analiz.

[Związkowcy] nie są zbyt silni merytorycznie. Więc ma to plusy i minusy niestety. Plusy ma takie, że często wyciągają jakieś roszczenia i nie są w stanie ich do końca uzasadnić, a ja jestem w stanie łatwo je zbić. Bo pokażę im kilka zestawień, porównania

rynkowe. Ja tym dysponuję – dysponuję dużym instrumentarium, którym oni nie dysponują. Natomiast przez to, że są mniej przygotowani merytorycznie, no to jest to często, że jak grochem w mur. Czyli, że te argumenty nie zawsze do nich przemawiają. I to jest wtedy źródłem frustracji. [Specjalista HR z branży elektrycznej]

Praca specjalistów z działów personalnych ukierunkowana jest na konkretny efekt – ma doprowadzić do sytuacji, w której wszystkie strony zgadzają się co do konieczności i formy redukcji zatrudnienia.

Więc ja myślę, że w takich sytuacjach kryzysowych i trudnych, jeśli są dobre argumenty po naszej stronie, to oni po prostu je przyjmują. Rzadko jest tak, że przyjmują je bezkrytycznie; gdzieś tam zawsze chcą coś ugrać, ale mam poczucie, że jest to w jakiś tam granicach – jakichś takich rozsądnych granicach. [Specjalista HR z branży elektrycznej]

Inicjowanie zwolnień jest zadaniem administracji przedsiębiorstwa, która na bieżąco monitoruje sytuację na rynku i zapotrzebowanie na „zasoby ludzkie”. Efektem pracy działów personalnych jest ustalenie liczby osób przeznaczonych do zwolnienia. Rolą menedżerów liniowych jest dostarczenie listy konkretnych osób.

Ja ustalam plan zatrudnienia na dany rok i jak widzę, że nam spadają wolumeny to ustalę niższy plan zatrudnienia dla każdego działu i przekazuję tę informację działowi i to już jest w gestii menedżera kogo wytypuje do zwolnienia. Ja tutaj z nimi nie dyskutuję, chyba że wchodzi element socjalny. [Ma to znaczenie] gdy ktoś bliski wynikom pracy osoby wytypowanej do zwolnienia może być zwolniony. [Specjalista HR z branży medycznej]

Aby ułatwić realizację tego zadania, pracownicy działów personalnych dostarczają menedżerom odpowiednich kryteriów i narzędzi, które mają pomóc w ocenie pracowników, wyborze odpowiednich kandydatów i podjęciu ostatecznej decyzji o zwolnieniu. Można w tym celu posłużyć się ocenami pracowniczymi, matrycami kompetencji i umiejętności czy chociażby dokumentacją dotyczącą absencji, błędów, upomnień, pochwał, nagród itp. Podobną funkcję pełnią wewnętrzne rankingi pracowników. Z rozmów z przedstawicielami działów personalnych wynika, że spis osób do zwolnienia można bezwzględnie ustalić na podstawie obiektywnych i formalnych kryteriów. Momenty zwolnień ujawniają czy działom personalnym i menedżerom udało się wytworzyć skuteczne sposoby oceniania pracowników, które mogą być przydatne do podejmowania jasnych i pozbawionych wątpliwości decyzji o zwolnieniach.

Jakie są oczekiwania specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi wobec menedżerów? Ilustruje je wypowiedź jednego z badanych:

Dojrzała reakcja [menedżera] powinna być taka, że dążę do tego, żeby mieć optymalny poziom zasobów. A nie zawsze tak jest. I tutaj są bardzo różne motywy. Nie chcę być tym złym, który zwalnia. Drugi motyw to jest tak zwana zakładka. Wolę mieć pewną zakładkę bezpieczną, bo w razie czego łatwiej mi jest na przykład pokryć nieumiejętności menedżerskie, tak – związane z organizacją pracy. Bo wtedy mi łatwiej jest, że robimy coś na ostatnią chwilę, że jeszcze to, że jeszcze to. Jak mam taką zakładkę w postaci pewnego nadmiaru zasobów, to jest to takie asekuracyjne. W wielu wypadkach komfortowe. [...]

obiektywnie wynika, że jest spadek albo w wyniku reorganizacji część zadań w danym zespole odpada, ale menedżer się upiera, że to wcale się nie przekłada na pełny etat. Albo, że nie ma potrzeby tego, bo jest coś tam innego. [Specjalista HR z branży elektrycznej]

W przytoczonej wypowiedzi uderza technokratyczna narracja, w której cele organizacji są przede wszystkim ekonomiczne, a ludzie są po to, aby efektywnie i wydajnie pracować. Menedżerowie wykazują się niedojrzałością zarządczą, ponieważ „nie dostrzegają, że zdrowiej jest mieć dobrze zmotywowany zespół, którym ja daję jakieś tam wyzwania, którzy nie czują tego, że mają trochę za mało, że będą się trochę migać”. Menedżer profesjonalny, to menedżer dojrzały, który w pierwszej kolejności dba o organizację i tak dobiera zespół (także pod względem ilościowym), aby optymalizować pracę i wyniki firmy.

Na podstawie wypowiedzi pracowników działów personalnych można wyróżnić dwie podstawowe postawy menedżerów w trakcie zwolnień. Dzielą się oni na „takich którzy niechętnie to robili i takich, którzy chętnie to robili”. I jak dodaje autor tych słów: „Trudno ocenić, która postawa jest bardziej dojrzała” [Specjalista HR z branży elektrycznej]. Ktoś inny określił ten drugi typ menedżerów mianem „zabijaków” [Specjalista HR z branży odzieżowej], sugerując, że zwalnianie przychodzi im zbyt łatwo, bez stosownego wyczucia chwili i empatii wobec odchodzących. Wskazane postawy powodują, że niekiedy działy personalne decydują się na bezpośrednią ingerencję w zwolnienia, np. poprzez komunikowanie zwolnień pracownikom. Niezależnie od formy pomocy (zastąpienie menedżera, towarzyszenie mu) uzasadnieniem dla tego typu sytuacji jest wskazywany brak miękkich umiejętności menedżerskich i związana z tym obawa ujawnienia się jednej z dwóch niepożądanych postaw. Kolejny fragment wypowiedzi pokazuje, o jakiego typu umiejętności może chodzić.

Wiedziałam, że on nie ma takich umiejętności empatycznych. I nawet wolalam być przy tym, szczerze mówiąc, żeby mieć taki zawór bezpieczeństwa. Więc to wyglądało w taki sposób, że ja temu menedżerowi mówiłam co ty musisz powiedzieć, czego ja nie mogę – to ty musisz powiedzieć. A wtedy ja tylko się wtrącałam – czyli na koniec tłumaczyłam wszystkie kwestie formalne. Czyli mówiłam – co to dla pani/pana oznacza... Taki support trochę. Bo wiedziałam jak ta osoba zareaguje albo że zapyta i on nie będzie umiał odpowiedzieć. To było kilka takich sytuacji i wtedy ja zawsze wyjaśniam co to dla tej osoby oznacza, do kiedy pracuje, co z urlopem czy mu przysługują odprawa, w jakiej wysokości itd. Żeby to tak trochę jakby go oswoić – powiedzieć jakie ma prawa ta osoba. [Specjalista HR z branży elektrycznej]

Dział personalny może odgrywać rolę dostawcy szkoleń i innych form rozwoju.

W obydwu przypadkach zwolnień grupowych mieliśmy też program outplacementu dla zwalnianych pracowników, w ramach którego też osoby, które miały komunikować decyzje otrzymały takie krótkie szkolenia-coachingi – jak to zrobić najlepiej. I tutaj oni byli potem z tego szkolenia zadowoleni. [Specjalista z branży elektrycznej]

W efekcie chodzi o to, aby uzupełnić kompetencje, które pozwalają podejść w pełni „profesjonalnie” do wykonywanych obowiązków.

Czyli według mnie to, co powinno być w interesie firmy, to jednak ciągle to budowanie tych kompetencji menedżerskich – takiego budowania wśród menedżerów zaufania do samych siebie. Bo wtedy ma się odwagę do robienia rzeczy niepopularnych, kiedy ma się zaufanie do siebie. Że to jest słuszne, co ja robię. Że wiem, dlaczego to robię. A tutaj jak powiedziałam – albo jest ucieczka od decyzji, albo jest powoływanie się na odgórne przykazy. Czyli nie branie odpowiedzialności. [Specjalista z branży elektrycznej]

Inny rozmówca zwraca uwagę, że menedżerowie wywodzą się z określonych środowisk społecznych i jako osoby zakorzenione w lokalnych społecznościach niekiedy chcą unikać przekazywania niepopularnych decyzji. O podobnej sytuacji wspominał także jeden z menedżerów.

5.2. Perspektywa menedżerska

Charakterystyczne dla menedżera jest postrzeganie procesu zwolnień z perspektywy relacyjnej. W odróżnieniu od technokratycznego i ekonomicznego podejścia działów personalnych, menedżerowie mówią w większym stopniu o ludziach (nie zasobach), więziach, jakie łączą ich z pracownikami i z większą uwagą analizują konsekwencje zwolnień dla zwalnianych i zarządzania organizacją. Z punktu widzenia menedżerów proces zwolnień ma kilka kluczowych punktów:

- 1) wejście w sytuację zwolnienia,
- 2) przygotowanie zwolnienia,
- 3) wybór, obiektywizacja i racjonalizacja kryteriów zwalniania,
- 4) poszukiwanie rozwiązań alternatywnych,
- 5) komunikowanie zwolnienia zwalnianemu oraz współpracownikom,
- 6) zakończenie relacji i pomoc zwalnianym pracownikom.

Menedżer musi stawić czoła sytuacji kryzysowej (1), oszacować własne możliwości działania bądź znaleźć rozwiązania w ramach wyznaczonych celów (2). Następnie musi dokonać wyboru pracowników do zwolnienia, począwszy od ustalenia kryteriów, przez ich racjonalizację w oparciu o własne doświadczenia, modyfikację kryteriów zaproponowanych przez zwierzchników, skończywszy na obiektywizacji kryteriów w oparciu o fakty, dokumenty, relacje współpracowników. Przyjęcie kryteriów, które można dobrze uzasadnić jest podstawą do przeprowadzenia rozmowy zwalniającej (3). Zwykle na kolejnym etapie prowadzone są rozmowy ze zwalnianymi oraz pracownikami pozostającymi w organizacji (4). Tu przed menedżerami stoi kolejny problem doboru czasu i osób uczestniczących w procesie zwalniania, poradzenia sobie z emocjami własnymi oraz osoby zwalnianej (5). Nasi rozmówcy wyraźnie kładli akcent na konieczność prezentacji uzasadnień decyzji i zadbanie o ich akceptację przez pozostających w organizacji, co służyć ma uspokojeniu emocji. W trakcie wywiadów mówiono także o działaniach po zwolnieniu, obejmujących pomoc w znalezieniu pracy, pomoc materialną, zmianę formy współpracy (6). Skala tych działań jest uzależniona od wielu czynników: subiektywnej oceny zwalnianego, zasług dla organizacji, akceptacji przez menedżera powodów odejścia (narzucona decyzja czy zwolnienia z własnej inicjatywy) oraz postrzegania

pracownika w kontekście jego sytuacji rodzinnej, pozycji na rynku pracy, atrakcyjności dla innych pracodawców. Niebagatelną rolę w udzielaniu pomocy odgrywa historia osobistych relacji z pracownikiem, co pozwala zidentyfikować kryteria dyskryminujące w otrzymywaniu pomocy – roszczeniowość, pretensjonalność, brak zaangażowania w pracę, niskie kompetencje. Na powyższy ciąg działań nakładają się dylematy etyczne i moralne, związane z analizą wpływu zwolnienia na otoczenie zwalnianego i samą organizację, własne doświadczenia z tego typu sytuacjami, kultura organizacji oraz różnice w zarządzaniu w różnych kulturach narodowych.

Konkretne działania menedżerów wynikają po części z przypisywanej im i oczekiwanej (z racji stanowiska) postawy względem zwolnień. Menedżer zastaje określoną sytuację lub jest mu ona w jakiś sposób narzucona (np. spadek zamówień, decyzja właściciela). To w jej ramach podejmuje działania, a w zależności od zakresu swobody może ją aktywnie współtworzyć. Działania menedżerów mieszczą się w przedziale – od wykonawcy „wyroku” (egzekutora), po niemal niezależnego twórcę sytuacji zwolnień.

Sytuacje kryzysowe wywołują różne postawy i schematy działań menedżerów. Niektórzy natychmiast zastanawiają się, jak i kogo wybrać, a inni zastanawiają się co zrobić, by nie trzeba było nikogo zwalniać.

My się zastanawialiśmy, co mamy robić. Wymyślaliśmy co zrobić. (...) Myśleliśmy co tu zrobić. Usiedliśmy we dwójkę, bo to było z moim szefem i mówimy, co mamy zrobić. I zaczęliśmy wymyślać. No, może ktoś potrzebuje ludzi. To zaczęliśmy dzwonić po firmach, po znajomych, różnie. Puściliśmy informację wśród naszych pracowników, wśród znajomych, że, że jeśli ktoś potrzebuje pracowników to, to proszę bardzo, nie wiem... Także szukaliśmy, szukaliśmy takich pieniędzy, które byłyby na to, że, na utrzymanie tych ludzi, których tak naprawdę nie potrzebowaliśmy w tym czasie, ale nasi szefowie gdzieś tam w Ameryce zgodzili się na to i powiedzieli, że jeżeli damy radę to zrobić, to róbcie. [Menedżer z branży samochodowej]

U nas jest kultura organizacyjna taka, w związku z tym, że to jest jeden właściciel, który zaczynał jako jednoosobowe przedsiębiorstwo w garażu. To ja przynajmniej w swoim pionie mam wielką swobodę. Natomiast ja taki zwyczaj przyjąłem, że [w kwestii kluczowych decyzji], nie idę pytać, co mam zrobić, natomiast przedstawiam rekomendacje jako otwarcie do dyskusji. No bo on ma inne spojrzenie na to, tak. I taką rekomendację niestety musiałem przedstawić. Dyskutowaliśmy na ten temat, po wysłuchaniu argumentów, szef mi przyznał rację. [Menedżer z branży handlowej]

Nawet kiedy musiałam zwalniać człowieka, który według mnie zaspakajał potrzeby stanowiskowe, ale nie spodobał się moim zwierzchnikom – to wina po czyjej stronie? Nie po stronie pracownika, tylko po stronie zakładu pracy. Aczkolwiek zrobiono wszystko, żeby była wina pracownika. Bo w tym momencie szuka się bata. Jesteśmy tolerancyjni, budujemy sobie tą atmosferę zespołu... Ze mną mają łatwo i trudno. Bo ja określam im zasady. [Menedżerka z branży elektrycznej]

Decyzje dotyczące zwolnień zależą od siły przetargowej menedżera względem przełożonego. Jeśli jego wpływ na zarządzanie jest realny, może proponować rozwiązania wspólnie z ostatecznym decydentem („My się zastanawialiśmy co mamy robić”), argumentować i przekonywać, wskazywać rekomendacje lub poszukiwać rozwiązań w granicach, które określa właściciel.

Także szukaliśmy, szukaliśmy takich pieniędzy, które byłyby na utrzymanie tych ludzi, których tak naprawdę nie potrzebowaliśmy w tym czasie, ale nasi szefowie gdzieś tam w Ameryce zgodzili się na to i powiedzieli, że jeżeli damy radę to zrobić, to róbcie. [Menedżer z branży samochodowej]

Znaczy tu chodzi o zwierzchników. My zawsze współpracujemy z jakąś firmą zagraniczną. No i przez szereg lat właściciele byli w Anglii. Przez ostatnie dwa lata właściciele są na Wschodzie. (...) Natomiast (...) w ich mentalności jest – wykonywać rozkazy. I przede wszystkim bronić swojego miejsca. Oni zrobią wszystko, żeby ukryć, że to nie oni są winni. I w zależności od tego, na jakich ludzi tu napotykają i jak się zachowują nasi bezpośredni szefowie, to albo to uchodzi, albo nie uchodzi. Natomiast Ukraińcy będą kłamali. Bo ten biznes nie jest jeszcze taki, że menedżerowie mają odpowiedzialność za to co robią. (...) I jeszcze żeby oni mieli możliwość decydowania... On zanim podejmie jakąkolwiek decyzję, to po konsultacji z przełożonymi. A ci przełożeni – jest ich mało. [Menedżerka z branży elektrycznej]

W drugim przypadku menedżerka stanęła przed koniecznością zwolnienia osoby, która nie spodobała się aktualnym właścicielom – bez podania konkretnej przyczyny. Jej aktywność ograniczyła się do poszukiwania obiektywnych kryteriów, racjonalnych uzasadnień i rozwiązań akceptowanych i rozumianych przez zwalnianych. Słowem, problem dotyczył tego, jak wykonać wyrok, odpowiednio go uzasadniając. Podobne sytuacje spotykały także innych menedżerów.

Natomiast my tłumaczyliśmy „dlaczego”. [...] Każda z tych osób pytała „dlaczego?”. Więc ja tłumaczyłem dlaczego. No, tłumaczyłem przede wszystkim... jakością pracy, tak. Tym, czy ktoś, tak jak mówiłem, jest, nie wiem, pracuje na szerszym czy na węższym obszarze i ta jego przydatność jest w danym momencie też dla firmy. Bo były obszary, które kompletnie się zatrzymały i dla których nie było zamówienia na coś, więc my nie mogliśmy tych ludzi kompletnie wykorzystać. Więc w tym momencie było łatwiej powiedzieć pracownikowi. [Menedżer z branży samochodowej]

Etap przed zwolnieniem powiązany jest z poszukiwaniem przesłanek, powodów i kryteriów uzasadniających redukcję zatrudnienia. Oczywiście możliwe są inne rozwiązania. Wyjątkową sytuację można było zaobserwować w przypadku organizacji, której zarząd zdecydował się na utrzymanie zatrudnienia za wszelką cenę. W tym celu podjęto wiele rozwiązań poszerzających klasyczny katalog praktyk stosowanych w momencie zwolnień grupowych. Chodziło o maksymalne wykorzystanie wsparcia na rynku pracy, przesunięć w ramach stanowisk pracy, wykorzystanie urlopów i planowych przestoju produkcji. Jeden z menedżerów tak relacjonuje ten czas:

Do firmy, gdzie moja żona pracuje poszła na miesiąc chyba cała jedna brygada, czyli prawie 20 osób. Do firmy z [Miasta], [jest to] firma jakiegoś kolegi naszego szefa, więc też tam poszło dużo osób. Potem myśleliśmy co dalej robić, żeby obniżyć koszty i właśnie wymyśliliśmy te urlopy bezpłatne, wykorzystywanie comiesięczne zwykłych urlopów, bo też na to się rezerwę zawiązuje się w firmie. Jeżeli się nie wykorzystuje urlopów to też są jakieś pieniądze. U nas to jest pewnie z 10% kosztów zatrudnienia. Także wymyśliliśmy. Siedzieliśmy i myśleliśmy co by tu jeszcze zrobić. No my robiliśmy różne rzeczy, bo żeby też nie zwalniać ludzi myśmy próbowali robić produkcję nie w miesiąc tylko na przykład w trzy tygodnie po to, żeby na, na tydzień czy tam półtora tygodnia wygasić zakład. W momencie kiedy udało nam się wyprodukować całą ilość w krótszym czasie,

a urlopy zwykłe i urlopy bezpłatne skumulować w jednym tygodniu, to można było wyłączyć centralne, gaz, ogrzewanie itd. To były realne pieniądze. [Menedżer branży samochodowej]

Z racji dużej wartości pracowników dla organizacji przyjęto naczelną zasadę utrzymania zatrudnienia, jednak nie zarzucono analiz ekonomicznych. Pozwalały one oszacować, ile z ponoszonych kosztów zatrudnienia pokrywane jest przez organizacje, którym wypożyczono pracowników.

Liczyliśmy, jak bardzo nam się to opłaci. Myśmy wiedzieli, że za chwilę przyjdzie czas, że my tych pracowników będziemy potrzebować. Wiemy, jak bardzo ważny jest u nas proces szkolenia i nauki i postanowiliśmy zrobić w ten sposób... Bo proces odbudowy kadry mógłby być dużo bardziej kosztowny niż zatrzymanie tej kadry i dopłacania tych, nie wiem, tak naprawdę dopłacaliśmy do pracownika 30%, 20%, czasami w zależności, gdzie oni pracowali 50%. Ale wzięliśmy to na siebie i placiliśmy. [Menedżer z branży samochodowej]

Ograniczenia ekonomiczne doprowadziły do zakończenia współpracy z firmą, której wcześniej zlecano ochronę i sprzątanie. Menedżer ochronił w ten sposób kilku pracowników.

Jest jeszcze jedna rzecz, o której nie powiedziałem. Myśmy mieli jedną zewnętrzną firmę, która nas ochraniała i sprzątanie i powiedzmy sprawy takie gospodarcze, typu koszenie trawy. Myśmy zrezygnowali z kontraktu z tą firmą i naszych ludzi... Ta dziewczyna, która pana wpuszczała dzisiaj na bramie, to jest nasz pracownik, operator maszyny i teraz mamy panią, która sprząta, mamy człowieka, który odpowiada za sprawy gospodarcze i mamy dziewczynę na bramie, którzy są naszymi pracownikami i dzięki temu właśnie zaoszczędziliśmy te sześć etatów, bo to jest sześć osób [Menedżer z branży samochodowej]

Odrębnym zagadnieniem jest kwestia obiektywizacji i uzasadniania kryteriów, na podstawie których wybiera się pracowników do zwolnienia. Dobrym przykładem jest sytuacja rozstania z kierownikiem liniowym w jednej z firm handlowych. Prawdziwym powodem zwolnienia była jakość zarządzania, natomiast powodem, który przedstawiono osobie zwalnianej, był brak certyfikatu językowego.

Ania była dobrym kierownikiem działu eksportu, prowadziła to w sposób taki poukładany. Ale jej sposób pracy z ludźmi był raczej taki ostry, władczy i przez trzy lata, kiedy ona była kierowniczką, miałem super poukładany dział, nie miałem żadnych problemów z zadaniami, z wykonywaniem tej pracy operacyjnej, ale miałem czwórkę zestresowanych pracowników i zadowolonego kierownika. (...) W momencie, kiedy ona poszła na macierzyński, tak jak przedtem byłem przekonany o tym, że ona mi jest niezbędna do wykonywania prac do współpracy... Jak ona poszła na urlop macierzyński i ja troszeczkę wszedłem w buty osoby zarządzającej tym działem i zacząłem delegować bardzo dużo na pracowników, to tak naprawdę okazało się, że tak samo dobrze ten dział funkcjonuje, pracownicy są spokojniejsi, bardziej zadowoleni. Dostali odpowiedzialność, dostali zadania, ale też możliwości samodzielnej realizacji tych zadań. I przez to polepszyła się jakość pracy z klientami, bo takie sygnały [szły] od klientów do nas (...) [I co do samego] postępowania podczas zwolnienia, to [chodziło] też zdolności językowe. My pracujemy tak naprawdę na trzech językach obcych: niemieckim, angielskim, rosyjskim. Nie mogłem zwolnić jednej z tych trzech dziewczyn, ponieważ ona zna perfektnie rosyjski. I była jedyna, która zna perfektnie rosyjski, oprócz kolegi, który jest przedstawicielem handlowym na

zagranicę. Więc mogłem wybierać tak naprawdę między dwoma dziewczynami i tą panią kierownik. (...) No i jednak stwierdziłem, że, że muszę zwolnić Anię. Również ze względu na to, że jej znajomość języków była raczej niepotwierdzona teoretycznie, czyli ona nie kończyła jakiś studiów, nie kończyła kursów, tylko zwyczajowo nauczyła się rosyjskiego. No ale również przez to, że ta atmosfera pracy podczas jej nieobecności się poprawiła. [Menedżer z branży handlowej]

Powtarzającym się motywem działań menedżerów wobec pracowników o dużej wartości dla organizacji było postrzeganie zwolnień w szerszym kontekście – także społecznym. Chodzi o analizę skutków zwolnień dla rodziny i pozycję na rynku pracy. Menedżer przyjmuje na siebie w takim przypadku funkcję, którą można określić mianem pośrednika z rynkiem pracy.

Czy ten sobie na przykład w życiu poradzi lepiej niż tamten? Bo nie ukrywam takie rzeczy braliśmy pod uwagę. No mieliśmy bardzo młodych chłopaków, którzy na przykład nie mieli rodzin. Pracowali u nas z pół roku i pracował u nas człowiek, który ma rodzinę. A pracował u nas chłopak, który, tak naprawdę jego pierwsza praca po szkole – to jest osoba, która co zarobi to wyda na siebie. Nie wiem, na paliwo, bo samochodem jeździ, a może sobie coś kupi – ciuch lepszy, a może pójdzie na imprezę itd. A jest druga osoba, która zarabia na to, żeby wychować dzieci, żeby utrzymać rodzinę. [Menedżer z branży samochodowej]

Uzasadnieniem dla tego typu działań może być przekonanie o społecznym niedostosowaniu do rynku pracy.

Dla mnie najtrudniejszą byłoby decyzją wiedzieć, że zwalniam osobę i wiem, że ona pracy nigdy nie znajdzie. A dzisiaj my wiemy, że musi wyjść z domu, być punktualnie, musi być w pracy, jest wśród ludzi, nawet jeśli musi wyjść wcześniej, bo fizycznie nie wyrabia i musi sobie wziąć wolne, odpisać z urlopu, to ja to robię. A tak to będzie siedział 24 godziny przed telewizorem i tak naprawdę w krótkim czasie zrobi ruinę. [Menedżer z branży samochodowej]

Stosowanie kryteriów „pozamerytorycznych” może być uzasadnione wiekiem, doświadczeniem i światopoglądem menedżera.

B: Czy zwalnianie można się nauczyć? R: Tak. B: Ale czego się pani nauczyła? R: Wydaje mi się, że z wiekiem łagodniałam, że ja patrzę na to troszeczkę szerzej, że przygotowanie pracownika kosztuje. Być może wiek powoduje również to, że robimy się wygodni. [Menedżerska z branży elektrycznej]

Ja myślę, że to jest taka trudność gdzieś tam taka nasza, nie wiem, moralna. Nie biznesowa. Bo jeżeli miałbym postępować tylko i wyłącznie pod tym kątem, że mam przynosić określony dochód i obniżyć koszty, a nie zastanawiać się nad tym, że to jest człowiek... Że to nie jest dla mnie człowiek, tylko jednostka, która jest albo jej nie ma, to taka decyzja byłaby łatwa do podjęcia. Natomiast, no może są osoby, które potrafią, ja nie potrafię. Bo gdzieś tam jest zawsze, nie wiem, mam ssanie... Może nie, że nie śpię po nocach, ale mam ssanie w żołądku, a rano jak się obudzę, wieczorem zanim zasnę, to się zastanawiam – czy na pewno? Czy na pewno dobrze zrobię? Także, to chyba tak z punktu widzenia bardziej, bardziej osoby, gdzieś tam osobistego, jest tak trudno jeśli... Sam kiedyś straciłem pracę i wiem jak to jest trudne. (...) Ja byłem wychowany w jakiejś tam – w jakiś sposób. I jest to związane na pewno mocno z religią. Jestem osobą wierzącą i myślę, że gdzieś tam też to było jakieś takie myślenie, że no wyrządzam komuś krzywdę z punktu widzenia takiego religijnego – że krzywdzę drugiego człowieka w ten sposób. [Menedżer z branży samochodowej]

Dopytywani menedżerowie ujawniali silnie skrywaną sferę wartości (w tym religijnych), która odpowiadała za pomaganie pracownikom. Także forma rozwiązania stosunku pracy stawała się niekiedy narzędziem kształtowania relacji. Jak relacjonuje jeden z menedżerów, unikanie stosowania wypowiedzeń z winy pracownika i zwolnień dyscyplinarnych daje możliwość poszukiwania pracy przez korzystanie z funduszy europejskich i finansowanie działalności gospodarczej.

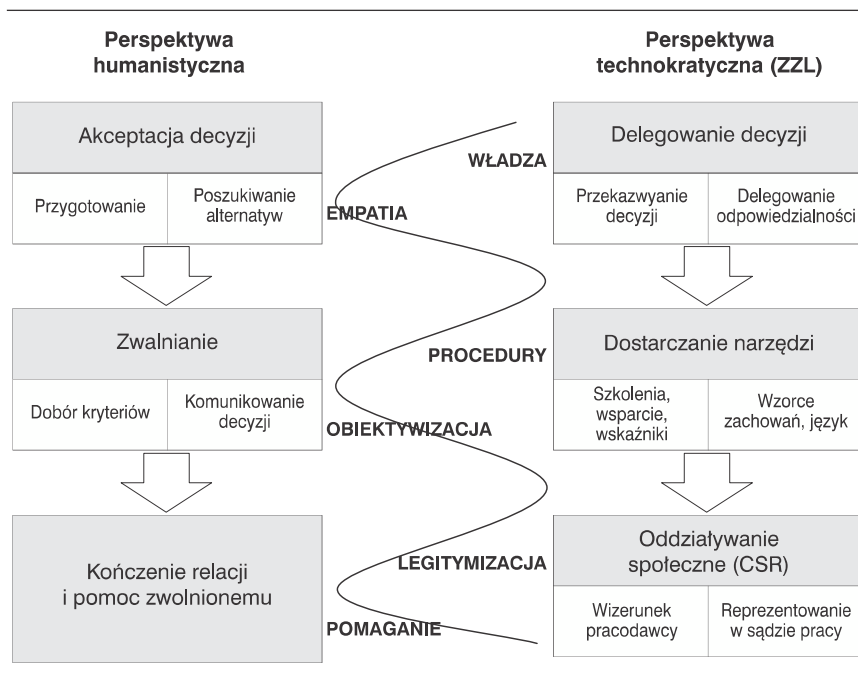
Podsumowując, perspektywa menedżerska jest zdecydowanie bardziej relacyjna i humanistyczna, aniżeli prezentowana przez pracowników działów personalnych. Inne jest wszystko – język, jakim posługują się menedżerowie, o wiele bardziej kompleksowy i złożony obraz sytuacji zwolnień, wielość problemów, szczegółów, dylematów i rozterek towarzyszących redukcjom, o których opowiadają menedżerowie, niejednoznaczność i trudność w poszukiwaniu obiektywnych kryteriów wyboru osób do zwolnienia itd. Menedżerowie prezentują siebie bądź jako biernych wykonawców decyzji przełożonych, bądź jako aktywnych uczestników procesu, od których zależy niemalże wszystko. Wśród zwalnianych można spotkać bezwzględnych egzekutorów, dla których zwalnianie jest jednym z przykrych obowiązków i tych, którzy przyjmują na siebie rolę pośredników na rynku pracy – pełnych wątpliwości i dylematów etycznych.

6. Poziom znaczeń

Zwolnienia pracownicze można analizować, skupiając się na wysiłkach podejmowanych przez menedżerów w celu nadawania sensu własnym działaniom i ukierunkowanych na dostarczanie na bieżąco odpowiedzi na pytanie „kim jestem?” i „za czym się opowiadam?”. Poniżej spróbowano odnieść się do procesu budowania tożsamości profesjonalnej menedżera poprzez wzajemne oddziaływanie (*interplay*) dwóch sposobów nadawania sensu: odmienności („co mnie odróżnia od innych i od kogo?”) i tożsamości („kim jestem?”) w trakcie powstawania własnego wizerunku (Czarniawska, 2008). Analizując społeczne konstruowanie tożsamości zawodowej w trakcie zwolnień, zadano pytanie, jak menedżer definiuje siebie lub jest definiowany przez pracowników działów personalnych w opozycji i podobieństwie do innych, ale także do norm i zasad panujących w organizacji. Rozszerzając perspektywę o pracowników działów ZZL, starano się odpowiedzieć, jakich narzędzi materialnych i symbolicznych używają by konstruować, rekonstruować, ale także niszczyć (dekonstruować) tożsamość menedżera w trakcie zwolnień. Podsumowaniem i rozwinięciem dotychczasowej analizy jest rysunek 1.

W procesie zwalniania menedżer kształtuje swoją tożsamość, lawirując między dwoma perspektywami: humanistyczną (relacyjną) i technokratyczną (proceduralną). Źródłem tej pierwszej jest wewnętrzny imperatyw moralny, który nie pozwala wyrządzać krzywdy innym. Jest on często oparty na wspólnej historii zawodowej menedżera i pracowników (rekrutacja, współ-

praca, relacja przełożony–podwładny). Perspektywę proceduralną narzuca organizacja, a konkretnie dział personalny, który próbuje „wytłumaczyć” menedżerowi na czym polega jego profesjonalizm – co to znaczy być dojrzałym menedżerem, jak taki menedżer winien radzić sobie ze zwalnianiem pracowników.



Rys. 1. Społeczne konstruowanie tożsamości profesjonalnej menedżerów w trakcie zwolnień.
 Źródło: opracowanie własne.

Tożsamość profesjonalna menedżera kształtowana jest na trajektorii, począwszy od otrzymania informacji o konieczności zwolnień, aż do zakończenia relacji. Nadawanie sensu swoim działaniom i określanie własnej tożsamości dokonuje się poprzez wybieranie z repertuaru dostępnych i akceptowanych zachowań, praktyk, symboli, norm i wartości.

Ważne jest czy dana sytuacja jest identyfikowana jako znana zmienność, czy jako anomalia. Znana zmienność na poziomie organizacji wymaga zastosowania znanych rozwiązań i w tym przypadku menedżer może zastosować uwewnętrzniony „algorytm zwalniania”. W przypadku anomalii menedżer nie może przyporządkować określonej sytuacji do wytworzonego wcześniej wzorca. Nowej sytuacji należy nadać nowy sens. Jeśli w wymiarze tożsamościowym sytuacja oceniona jest jako problematyczna, to uruchamiany jest proces kształtowania nowej tożsamości profesjonalnej menedżera w odnie-

sieniu do pożądaných i aprobowanych przez działy personalne wzorców zachowań „profesjonalisty”. Jednocześnie proces ten wymaga odniesienia do innych członków organizacji i pozyskania kolektywnego wsparcia (Benford i Snow, 2000; Polletta i Jasper, 2001). Innymi słowy, dochodzi do wewnętrznej walki tożsamościowej i poszukiwania odpowiedzi na pytania: kim jestem i do kogo jestem podobny? Czy uwewnętrzniam tożsamość menedżera skonstruowaną na tego typu potrzeby przez dział personalny, czy też jestem menedżerem, który buduje własną tożsamość przez silną identyfikację z grupą najbliższych współpracowników?

Na pewnym etapie procesu zwalniania konieczna jest obiektywizacja kryteriów. Dział personalny dysponuje szkoleniami, wsparciem, doświadczeniem i odpowiednimi wskaźnikami, które umożliwiają formalizację procesu i nadanie mu formy procedury. Kluczową kwestią jest wykorzystanie języka do nadawania znaczeń. Jak twierdzi Weick (1995), wykorzystanie słowa do przytaczanego przykładu praktyki społecznej nadaje mu sens wówczas, gdy inne przykłady wcześniej otrzymały tę samą etykietę. Z kolei, jak wskazują kognitywiści (Rosa, Porac, Runser-Spanjol i Saxon, 1999), wykorzystywanie nowych słów do określania tych samych działań jest zachętą do tego by uczyć się nowych kategorii rzeczy, własności, związków, które w innym przypadku nie byłyby poprawnie rozumiane. Tak więc nowe pojęcia, jak *downsizing*, pozwalają na zmianę zachowań i tożsamości przez menedżera przez nadawanie nowego sensu zwalnianiu. Nadanie sensu w pracy tożsamościowej powiązane jest z kolektywną mobilizacją i procesem legitymizowania własnych działań i wyborów menedżera względem grup odniesienia.

Odrębną kwestią jest sytuacja zmiany praktyk opisana pojęciem performatywności. Odnosi się ono do zmian praktyk i rutyn organizacyjnych w czasie ich wykonywania (Feldman i Pentland, 2003; Orlikowski, 2000). Mieliśmy z nią do czynienia w jednym z analizowanych przypadków (Menedżer z branży samochodowej). Działy personalne postrzegają tego typu podejście raczej jako brak kompetencji i niedojrzałość menedżera. W konsekwencji, menedżer ma wykonywać rutynę (procedurę) zwalniania za pomocą praktyk dostarczanych przez dział personalny, a wszelkie wątpliwości natury moralnej, utożsamianie się z innym (pracownikiem, podwładnym), poszukiwanie alternatywnych rozwiązań czy emocjonalne relacje, „pacyfikowane” są kultem „profesjonalnego” menedżera i mitem efektywności organizacji.

Zakończenie relacji z pracownikiem również przybiera różne formy w zależności od tego, za którą perspektywą ostatecznie opowie się menedżer. Ten ostatni etap jest wynikiem walki tożsamościowej rozciągającej się pomiędzy współodpowiedzialnością za losy podwładnego, przez obojętność, po wyrażenie zwalniania w kategoriach wskaźników efektywności, wygranych i przegranych spraw sądowych oraz raportów społecznej odpowiedzialności biznesu.

Walka tożsamościowa jest w istocie rozgrywką o ostateczne nadanie sensu sytuacji zwalniania i rozstrzygnięcie, na ile jest to sytuacja wyjątkowa –

anomalia, a na ile rutyna. Rutyny wymagają ustalenia stałych, policzalnych i mierzalnych praktyk. Zwolnienia pracownicze mogą na przykład prowadzić do wytworzenia praktyk społecznie odpowiedzialnych (CSR). Wykonywanie praktyk wzmacnia jednak tożsamość i legitymizuje menedżera w organizacji. Sytuacja anomalii to tożsamościowa walka wymuszająca ciągłego odnoszenia własnych postaw, myśli i zachowań, do innych grup, kończąca się przebudowaniem tożsamości menedżera.

7. Dyskusja i wnioski

Rekonstruując proces zwolnień z perspektywy organizacji, zauważono, że w narracjach pracowników działów personalnych pracownicy, jako podmioty tego procesu, zastępowani są przez procedury i potrzebę skutecznej ich realizacji. Procedurom przypisywana jest funkcja narzędzi (samo)kontroli emocji. Pozwalają one także na odhumanizowanie procesu – spojrzenie na ludzi, jak na zasoby ludzkie organizacji. Dominacja działów personalnych nad menedżerami sprzyja narzucaniu pożądanego wzorca tożsamości profesjonalnej. W efekcie to nie menedżer samodzielnie kontroluje emocje, kształtuje relacje i dobiera formę procesu zwalniania, ale dzieje się to niejako niezależnie, poprzez zestaw procedur i „profesjonalną część” jego tożsamości zawodowej. Dzięki zabiegom administracji łatwiej jest postrzegać innych w kategoriach zbędnych zasobów. Działy personalne wywierają wpływ na menedżerów poprzez dostarczanie odpowiednich narzędzi i technik do oceny i parametryzacji kompetencji pracowników, używanie odpowiedniego języka i pojęć z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz określanie zakresów obowiązków menedżerów i oczekiwań co do profesjonalnego wymiaru działań menedżerskich (co to znaczy być profesjonalistą?). Istnieją okoliczności, w których możliwe jest częściowe lub całkowite wyłamanie się spod władzy działów personalnych. Wówczas górę bierze indywidualny system wartości menedżerów, a paleta możliwych działań rozciąga się od postawy humanistycznej do skrajnie negatywnej.

Badania ujawniły odrębność światów społecznych działów personalnych i menedżerów, co ma realny wpływ na postawy przedstawicieli obu tych grup wobec zwalniania. Pracownicy działów personalnych pozostają w izolacji wobec menedżerów i ich pracy. Chodzi m.in. o izolację fizyczną (miejsca i czasu) – działy te funkcjonują w pomieszczeniach/budynkach odseparowanych od hal produkcyjnych czy miejsc świadczenia usług. Co więcej, pracownicy administracyjni nie tyle wchodzi w bezpośredni kontakt z pracownikami organizacji, co jedynie administrują ich danymi. Odrębność światów menedżerów i działów ZZZ wyraża się także przez izolację symboliczną (kulturową). Pracownicy administracyjni posługują się innym językiem, nadają inne znaczenie działaniom, procesom i zdarzeniom, opierają się na innym systemie wartościowania i oceniania pracy menedżerów oraz pozostałych pracowników. Liczby, procesy, koszty, efektywność, zasoby, produktywność,

wydajność, absencje, rotacje – oto język i wartości, które są podstawą do wyrażania opinii na temat menedżerów, ich roli w procesie zwolnień oraz samych zwolnień. Izolacja tych dwóch światów ma także charakter społeczny. Pracownicy działów personalnych pozostają poza obrębem sieci społecznych pracowników i menedżerów liniowych. Bezpośredni przełożony z natury rzeczy uczestniczy na co dzień w relacjach pracowniczych – pracownicy działów nie. Stąd też łatwiej jest im obiektywnie (tj. bez emocji, bez udziału czynników pozamerytorycznych) spojrzeć na zwalnianie i wyrazić niezrozumienie wobec niektórych działań menedżerów, których dylematy i ostrożność odbierane są raczej jako wyraz braku dojrzałości i kompetencji.

Izolacja fizyczna, symboliczna i społeczna światów menedżerów i działów personalnych ma daleko idące konsekwencje. Jedna z przedstawicielek działu personalnego ponad 500-osobowej wspominała w trakcie wywiadu, że jej komórka ma ogląd całości spraw pracowniczych, a menedżer liniowy ma pojęcie tylko o wybranym kawałku procesu. Administracja organizacji dysponuje historią i pełną wiedzą o pracowniku. Ten obraz całości stanowią liczby, zdarzenia (np. absencja), które mają charakter formalny i obiektywny. Działy personalne są więc obiektywne w tym sensie, że interesują się głównie kryteriami mierzalnymi i obserwowalnymi – efektywnością, wydajnością, produktywnością. Biorą także pod uwagę prawo, regulacje, normy, strategię. Menedżer ma wiedzę dokładniejszą, opartą na codziennym doświadczeniu, a jego ocena jest mocno subiektywna – często nie do udowodnienia i trudna do udokumentowania. Menedżer liniowy najczęściej nie dysponuje zobiektywizowanymi sposobami uzasadniania (nadawania sensu) pewnych zdarzeń. Na tle tych dwóch wizji powstaje wiele napięć i kryzysów tożsamościowych. Stąd, społeczne konstruowanie profesjonalnej tożsamości menedżera w trakcie zwolnień przybiera formę dynamicznego procesu wewnętrznych zmagania menedżera z samym sobą i otoczeniem organizacyjnym.

Przypisy

- ¹ Więcej na temat paradygmatów w naukach społecznych piszą m.in. Kostera (2003), Sławecki (2012), Sułkowski (2009).
- ² Analizą nurtu krytycznego w zarządzaniu w polskiej literaturze zajmują się m.in. Sułkowski (2006, 2012), Zawadzki (2013a, 2013b), współautorzy monografii pod redakcją Sułkowskiego i Zawadzkiego (2014). Refleksję nad efektami zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie krytycznej prezentuje Ławrynowicz (2014).
- ³ Patrz: numer specjalny *Problemów Zarządzania* 4/2014 pod red. Bogusława Nierenbera w całości poświęcony zarządzaniu humanistycznemu.
- ⁴ W artykule świadomie i konsekwentnie posłużono się pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) na określenie konkretnej koncepcji zarządzania ludźmi, która odwołuje się do traktowania człowieka w kategoriach zasobu organizacji. Chcemy w ten sposób zachować tożsamość tej koncepcji i ją uczynić przedmiotem refleksji krytycznej.
- ⁵ Kwestię różnych ujęć kultury organizacyjnej w teorii organizacji i zarządzania szczegółowo omawia Kostera (2003).

- 6 Przykładem szczegółowej analizy tego typu zależności są badania Sławeckiego (2011b) zaprezentowane w książce, pt. *Zatrudnianie po znajomości*. Autor pokazuje jak różnego typu relacje (rodzinne, znajomości, z pracownikami), z względu na dostęp i możliwość wykorzystania różnego rodzaju kapitałów (ekonomicznego, ludzkiego i społecznego), pozwalają właścicielom mikroprzedsiębiorstw kształtować struktury zarządzania w organizacjach.
- 7 Funkcje działów personalnych omówione są szczegółowo w większości podręczników do zarządzania zasobami ludzkimi. Kompleksowy przegląd zawiera artykuł Samul (2014).
- 8 Pojęcie liminalności wywiedzione jest z antropologii. Pojęcie to odnosi się do drugiego z trzech etapów rytuału przejścia, tzw. marginalizację, nazywaną także fazą liminalną (od *limen* – łac. „próg”). Szczegółowo proces ten przeanalizował i rozwinął brytyjski antropolog Victor Turner. Obrzęd przejścia rozpoczyna „oddzielenie”, czyli symboliczne odłączenie jednostki lub grupy, odsunięcie od wcześniej zajmowanego miejsca w strukturze społecznej albo od określonego stanu (spłotu warunków kulturowych). W kolejnej fazie osoba lub grupa znajduje się gdzieś pomiędzy dwoma „światami” – tym, który właśnie jest opuszczany a tym, do którego zmierza. Zdaniem Turnera „przechodzący” przemierza kulturową rzeczywistość, mającą jedynie nieliczne, albo nawet żadne, właściwości przeszłego lub nadchodzącego stanu. Wreszcie na kolejnym etapie „włączenia” (wcielenia) dokonuje się przemiana. Pojęcie liminalności analizowane było w polskiej literaturze m.in. w kontekście poszukiwania pracy (Sławecki, 2013).
- 9 Jak podaje Kubczak (2011) w recenzji książki Jörga Strübinga, pt. *Anselm Strauss*, pojęcie trajektorii dotyczyło badań procesu pracy i powstało w wyniku badań prowadzonych przez Straussa i Glasera nad umieraniem. Strauss uznawał, że analiza procesów pracy nie może się zakończyć na aspektach funkcjonalnych, ale powinna uwzględniać aspekty relacyjne. Pojęcie trajektorii zbliżone jest do pojęcia kariery. Obok wymiaru strukturalnego uwzględnić wymiar subiektywny aktora społecznego.
- 10 Rezultaty badań zostały przedstawione na konferencji IHRM 2014, która odbyła się w Krakowie w dniach 24–27 czerwca 2014, w postaci prezentacji pt. *Social construction of lay-offs: how managers and HR specialists deal with moral dilemmas in times of crisis*.

Bibliografia

- Alvesson, M. (2009). Critical perspectives on strategic HRM. W: J. Storey, P. M. Wright i D. Ulrich (red.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Alvesson, M. (2013). *The Triumph of Emptiness: Consumption, Higher Education, and Work Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. i Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, 18(4), 711–723.
- Barańska, K. (2013). O relacjach humanistyki i zarządzania: megalizacja czy szczęśliwy związek? *Problemy Zarządzania*, 11(44), 33–44, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.44.3>.
- Baruch, Y. i Hind, P. (2000). “Survivor syndrome” – a management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 29–45, <http://dx.doi.org/10.1108/02683940010305289>.
- Bell, E. i Taylor, S. (2011). Beyond letting go and moving on: New perspectives on organizational death, loss and grief. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 1–10, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.013>.
- Benford, R.D. i Snow, D.A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 611–639, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.611>.

- Berger, P. L. i Luckmann, T. (2010). *Spoleczne tworzenie rzeczywistości. Traktat z socjologii wiedzy*. (J. Niżnik, Tłum.). Warszawa: WN PWN.
- Berlowski, P. i Gniazdowski, P. (2012). Ekologiczne zwalnianie: jak menedżer powinien rozstawać się z pracownikiem? *Personel i Zarządzanie*, 12, 46–49.
- Blau, G. (2006). A process model for understanding victim responses to worksite/function closure. *Human Resource Management Review*, 16(1), 12–28, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.02.003>.
- Brockner, J. (1990). Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to Co-Worker Layoffs. *Journal of Social Issues*, 46(1), 95–106, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00274.x>.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Pearson Education.
- Cascio, W.F. i Wynn, P. (2004). Managing a downsizing process. *Human Resource Management*, 43(4), 425–436, <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20034>.
- Conroy, S.A. i O’leary-Kelly, A.M. (2014). Letting Go and Moving on: Work-Related Identity Loss and Recovery. *Academy of Management Review*, 39(1), 67–87, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0396>.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M.W., Heian, J.B. i Samuel, S. (1998). The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles Over Identity in Big Six Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293, <http://dx.doi.org/10.2307/2393854>.
- Czarniawska, B. (2008). Alterity/Identity Interplay in Image Construction. W: D. Barry i H. Hansen (red.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*. Los Angeles: Corwin Press.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Feldman, M.S. i Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118, <http://dx.doi.org/10.2307/3556620>.
- Fils, A. (2002). Korzyści i ograniczenia nowych rozwiązań zsz w polskich przedsiębiorstwach outplacement. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 91–93.
- Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. (M. Brzozowska-Brywczyńska, Tłum.). Warszawa: WN PWN.
- Gilliland, S.W. i Schepers, D.H. (2003). Why we do the things we do: a discussion and analysis of determinants of just treatment in layoff implementation decisions. *Human Resource Management Review*, 13(1), 59–83, [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00099-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00099-2).
- Jiang, J.J. i Klein, G. (2000). Effects of downsizing policies on IS survivors’ attitude and career management. *Information i Management*, 38(1), 35–45, [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00052-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00052-5).
- Keegan, A. i Boselie, P. (2006). The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human Resource Management*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491–1511, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00638.x>.
- Klehe, U.-C., Zikic, J., Van Vianen, A.E.M. i De Pater, I.E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217–229, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.004>.
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(44), 9–19, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.44.1>.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: WN PWN.
- Kostera, M. (2008). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Kraków: Wolters Kluwer.

- Kostera, M. (2013). Helikon SA, czyli o sztuce, zarządzaniu i inspiracji. *Culture Management*, 6(2), 46–53.
- Kostera, M. (red.). (2014a). *O przedsiębiorczości historie niezwykle: studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej*. Warszawa: Difin.
- Kostera, M. (2014b). *O zarządzaniu historie niezwykle: studia przypadków z zarządzania humanistycznego*. Warszawa: Difin.
- Kostera, M. i Sławewski, B. (2014). Opowieści o tworzeniu organizacji: Historiografia przedsiębiorczości jako program badawczy i praktyczny. *Problemy Zarządzania*, 3(47), 47–63, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.47.3>.
- Kubczak, A. (2011). Jörg Strübing (2007) Anselm Strauss. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH – recenzja. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, VII(1), 73–79.
- Kübler-Ross, E. (1979). *Rozmowy o śmierci i umieraniu*. (I. Doleżał-Nowicka, Tłum.). Warszawa: Pax.
- Ławrynowicz, M. (2014). Poszukiwanie efektów zarządzania zasobami ludzkimi – refleksja nad głównymi nurtami badawczymi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4(98–99) Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość ZZL w Polsce (The past, present, and future of HRM in Poland), 31–50.
- McKee-Ryan, F.M. i Kinicki, A.J. (2002). Coping with Job Loss: A Life-Facet Perspective. W: C.L. Cooper i I.T. Robertson (red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2002* (ss. 1–29). John Wiley i Sons Ltd.
- Milligan, M.J. (2003). Loss of site: organizational site moves as organizational deaths. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(6/7), 115–152, <http://dx.doi.org/10.1108/01443330310790615>.
- Millward, L.J. i Brewerton, P.M. (1999). Contractors and their Psychological Contracts. *British Journal of Management*, 10(3), 253–274, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00131>.
- Molinsky, A. i Margolis, J. (2006). The Emotional Tightrope Of Downsizing:: Hidden Challenges for Leaders and their Organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 145–159, <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.03.005>.
- Orlikowski, W.J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>.
- Østhus, S. i Mastekaasa, A. (2010). The impact of downsizing on remaining workers' sickness absence. *Social Science i Medicine*, 71(8), 1455–1462. , <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.06.045>.
- Polletta, F. i Jasper, J.M. (2001). Collective identity and social movements. *Annual Review of Sociology*, 27, 283–305, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.283>.
- Pratt, M.G., Rockmann, K.W. i Kaufmann, J.B. (2006). Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262, <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786060>.
- Praweńska-Skrzypek, G. i Lenartowicz, M. (2013). Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki. *Problemy Zarządzania*, 11(44), 45–57, <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.44.4>.
- Rosa, J.A., Porac, J.F., Runser-Spanjol, J. i Saxon, M.S. (1999). Sociocognitive Dynamics in a Product Market. *Journal of Marketing*, 63, 64–77, <http://dx.doi.org/10.2307/1252102>.
- Samul, J. (2014). Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy. *Economics and Management*, 97.
- Schütz, A. (2008). *O wielości światów. Szkice z socjologii fenomenologicznej*. (B. Jabłońska, Tłum.). Kraków: NOMOS.
- Skarlicki, D.P., Ellard, J.H. i Kelln, B.R.C. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 119–127, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.119>.

- Sławecki, B. (2011a). Antropologia peryferyjnego rynku pracy – rola kultury w wyjaśnianiu procesu zatrudniania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach. *Problemy Zarządzania*, 9(2(32)), 129–153.
- Sławecki, B. (2011b). *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe: podejścia i teorie* (T. 1–2, T. 1, ss. 57–87). Warszawa: WN PWN.
- Sławecki, B. (2013). Droga do szczęścia – wyobrażenia studentów o poszukiwaniu pierwszej pracy. W: M. Kostera (red.), *Organizować z polotem. Wyobrażenia organizacyjna w praktyce* (ss. 211–226). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339, <http://dx.doi.org/10.2307/2392246>.
- Sułkowski, Ł. (2006). Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 5–13.
- Sułkowski, Ł. (2009). Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(71), 121–134.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. i Zawadzki, M. (red.). (2014). *Krytyczny nurt zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Sveningsson, S. i Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193, <http://dx.doi.org/10.1177/00187267035610001>.
- Van Buren III, H.J., Greenwood, M. i Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209–219, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004>.
- Van Dierendonck, D. i Jacobs, G. (2012). Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96–109, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00724.x>
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121–143, <http://dx.doi.org/10.1177/1350508407084488>.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zawadzki, M. (2013a). Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii nauk o zarządzaniu. Perspektywa nurtu krytycznego. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 11–28.
- Zawadzki, M. (2013b). Konsekwencje założeń funkcjonalistycznych w epistemologii kultury organizacyjnej: perspektywa nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu. *Problemy Zarządzania*, 11(4(44)), 58–74.
- Zawadzki, M. (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.