

# **JOB CRAFTING JAKO PRZYKŁAD IDEOLOGII NOWEGO ZARZĄDZANIA – KRYTYCZNA ANALIZA W OPTYCE NOWEGO DUCHA KAPITALIZMU BOLTANSKIEGO I CHIAPELLO**

Magdalena Strupiechowska  
Uniwersytet Warszawski

## **/// Wstęp**

Po wyodrębnieniu się zarządzania jako odrębnej dyscypliny naukowej jego celem było rozwiązywanie problemów pojawiających się w przedsiębiorstwach. Obszar problemowy obejmował zarówno strukturę organizacyjną, jak i indywidualną pracę robotników najemnych. Mimo historycznych przemian teorii cel nauk o zarządzaniu pozostaje zasadniczo ten sam i sprowadza się do „efektywnego sposobu wykorzystania siły roboczej, koncentrując się na sposobach poprawy wyników pojedynczych robotników” (Komańda, Kwiecień 2012: 134). Chociaż Anna Komańda i Marcin Kwiecień użyli przywołanego zdania do opisu nurtu naukowego zarządzania z początku XX wieku, pozostaje ono aktualne także w odniesieniu do zarządzania współczesnego, które często zdecydowanie odcina się od swojego taylorowskiego rodowodu. W tym kontekście uwagę badaczy biorących za przedmiot swych dociekań przemiany nauk o zarządzaniu często przyciągają transformacje, jakie dokonały się w obliczu przejścia gospodarek od fordyzmu do postfordyzmu, politycznie skorelowanego z triumfem postulatów neoliberalnych. Transformacje te były związane nie tylko z reorganizacją w obszarze teorii – są one pochodną przemian, które zaszły w obrębie powojennych gospoda-

rek państw Zachodu, i przeważających w nich form organizacji pracy. Próbę uchwycenia istoty tego przesunięcia podjął Andrzej Szahaj:

W fordyzmie dominuje praca fizyczna. Jej paradygmatycznym przykładem jest trud robotnika fabrycznego. Wiąże się to z filarem gospodarki nowoczesnej, której fordyzm jest najbardziej widowym znakiem, a mianowicie z przemysłem, głównie tzw. przemysłem brudnym (wydobycie węgla i innych minerałów naturalnych, produkcja stali, włókiennictwo). W postfordyzmie mamy do czynienia z dominacją pracy intelektualnej oraz emocjonalnej, co wiąże się z przejściem od gospodarki przemysłu do gospodarki usług. (Szahaj 2020: 15)

Mimo że dychotomia fordyzm–postfordyzm nie jest niekwestionowana, w mojej ocenie dobrze opisuje ona zasadniczy charakter przesunięcia, które dokonało się w zakresie głównych form pracy.

Opis przemian w samym dyskursie dotyczącym zarządzania można znaleźć w pracy *Nony duch kapitalizmu*. Według jej autorów, Ève Chiapello i Luca Boltanskiego, lata 90. XX wieku były momentem wyodrębnienia się ideologii nowego zarządzania, która wprowadziła nową jakość w zakresie poglądów na znaczenie ludzkiej indywidualności w miejscu pracy (Chiapello, Fairclough 2008). W tym okresie spłaszczanie struktur organizacyjnych, rozwój organizacji sieciowych i uelastycznianie zarówno charakteru wykonywania obowiązków zawodowych, jak i samego stosunku pracy (między innymi przez zwrot ku pozapracowniczym formom zatrudnienia) było dokonywane w imię wolności jednostki i walki z hierarchiami.

W przeciwieństwie do poprzedniej formy kapitalizmu i związanych z nią paradygmatów w zarządzaniu, które afirmowały posłuszeństwo i pełne oddanie wykonywaniu zadań, w ideologii nowego zarządzania wartościami centralnymi stały się rozwój osobisty, wolność i samoświadomość: „Nowy model ma proponować prawdziwą autonomię opartą na poznaniu siebie” (Boltanski, Chiapello 2022: 144). Najważniejszym punktem odniesienia została jednostka, której powierzona została odpowiedzialność za kształtowanie siebie i swojej kariery. Wizja ta, choć – jak pokażę w dalszych akapitach tej pracy – ma dwójaki wpływ na dobrostan i społeczne funkcjonowanie człowieka, dla wielu ludzi pozostaje niezwykle atrakcyjna. Dlaczego?

Według Boltanskiego i Chiapello nieodłączną częścią historycznych form systemu kapitalistycznego są oferowane przez niego moralne „usprawiedliwienia”, które dostarczają ludziom uzasadnień ich działań. Konieczność

zabezpieczenia materialnego bytu zdaniem autorów nie wystarcza bowiem, by ludzie dobrowolnie i entuzjastycznie każdego dnia angażowali się w pracę, gdyż „placa motywuje człowieka bardziej do pozostania w danej pracy niż do tego, żeby się w nią zaangażować” (Boltanski, Chiapello 2022: 32).

Tytuł omawianej książki w oczywisty sposób nawiązuje także do tradycji Weberowskiej. Najważniejszym punktem wspólnym z tezami autora *Etyki protestanckiej i ducha kapitalizmu* jest stwierdzenie, że „ludzie potrzebują potężnych racji moralnych, żeby przyłączyć się do kapitalizmu” (Boltanski, Chiapello 2022: 34).

W publikacji *On Justification: Economies of Worth* Luc Boltanski we współpracy z Laurentem Thévenotem zauważają, że „ludzie na ogół nie próbują po fakcie wymyślać fałszywych pretekstów, by ukryć jakiś tajny motyw – tak jak wymyśla się alibi – lecz starają się działać w taki sposób, by ich postępowanie mogło znieść próbę uzasadnienia” (2006: 37)<sup>1</sup>. Ich metodologia analizy uzasadnień jest mi bliska. Argumentów do konstruowania tych wyjaśnień dostarcza między innymi duch kapitalizmu. Przez oferowanie ludziom pewnych wartości moralnych duch kapitalizmu zapobiega bowiem ujawnieniu się w najbardziej jasny i oczywisty sposób leżących u źródeł systemu wewnętrznych sprzeczności i jego szkodliwości dla ludzi.

Ważną różnicą w stosunku do klasycznych ujęć tego zagadnienia jest pogląd o egzogeniczności ducha kapitalizmu: „Duch podtrzymujący proces akumulacji w danym momencie historycznym jest więc przesiąknięty wytworami kultury, które są mu współczesne i których celem w większości przypadków nie jest usprawiedliwienie kapitalizmu” (Boltanski, Chiapello 2022: 51). Jest to związane z mechanizmem rekuperacji, czyli umiejętnością kapitalizmu do przechwytywania wymierzonych w niego głosów krytycznych, które neutralizują niezadowolenie będące ich przyczyną. Przepracowanie krytyki prowadzi do tworzenia nowych usprawiedliwień, które częściowo zawierają w sobie zrealizowane postulaty kontestatorów poprzedniej fazy kapitalizmu. Według Boltanskiego i Chiapello tak właśnie stało się z krytyką artystyczną podnoszoną przez antykapitalistycznych intelektualistów w latach 60. Główne antysystemowe idee tamtego czasu zostały w epoce neoliberalnej zaprzęgnięte w ideologię nowego zarządzania lat 90., która rzuciła nowe światło na tematy podnoszone przez kontestatorów kapitalizmu poprzednich dekad, „czyli na opresyjność codzienności i wyjałowienie mocy twórczych jednostki, cechujące życie w burżuazyjnym społeczeństwie przemysłowym. Transformacja sposobów pracy dokonała się zatem w dużej części po to, by odpowiedzieć na ich aspiracje”

<sup>1</sup> Jeśli nie wskazano inaczej, tłum. M.S.

(Boltanski, Chiapello 2022: 292). Nowe idee w zakresie zarządzania miały być odpowiedzią na ten wymiar opresyjności kapitalizmu. Przegląd współczesnych nurtów w zarządzaniu wskazuje na potwierdzenie tej tezy.

W niniejszym artykule zajmę się krytyczną analizą job craftingu – metody zarządzania personelem, która w ostatnich latach zyskuje coraz większą popularność. W literaturze przedmiotu definiuje się ją jako

specyficzną formę zachowań organizacyjnych, w ramach których pracownicy proaktywnie przekształcają różne elementy pracy. Są one podejmowane z własnej inicjatywy i polegają na modyfikowaniu granic pracy, wyrażonych jako dokonywanie zmian w zadaniach zawodowych i relacjach, a także poznawczym kreowaniu obrazu pracy. (Wojtczuk-Turek 2020: 56)

Wśród osób promujących to podejście daje się zauważyć identyfikowanie braku zaangażowania w pracę jako jednego z największych deficytów w postawie współczesnego pracownika. *Job crafting* ma w założeniu stanowić innowacyjne remedium na ten problem. W mojej opinii ta metoda nie tylko doskonale wpisuje się w atmosferę intelektualną skonstruowaną wokół dyskursu nowej ideologii zarządzania, lecz w pewnym wymiarze jest również próbą reakcji na symptomy jej malejącej atrakcyjności, czego przejawem jest rosnące niezadowolenie szeroko pojętych pracowników.

Ten stan rzeczy znajduje odzwierciedlenie w fakcie, iż w ostatnich latach jednym z największych wyzwań stojących przed naukami o zarządzaniu jest konieczność reakcji na głosy podnoszące problem dewastujących skutków współczesnych warunków pracy na kondycję psychiczną pracowników. Wypalenie zawodowe, opisane w klasyfikacji ICD-11 jako syndrom zawodowy, jest jednym z najbardziej oczywistych objawów tego zjawiska. W związku z tym skupię się przede wszystkim na tym wymiarze job craftingu, który łączy się z profilaktyką wypalenia zawodowego – stanu, w którym „praca przestaje dawać satysfakcję, pracownik przestaje się rozwijać zawodowo, czuje się przepracowany i niezadowolony z wykonywanego zajęcia, które niegdyś sprawiało mu przyjemność” (Znańska-Kozłowska 2013: 106). Ten stan jest nieodłącznie związany z psychicznym i fizycznym przeciążeniem, którego źródłem jest praca. Propagatorzy job craftingu widzą w nim próbę odpowiedzi na to zjawisko: „*job crafting* wkracza jako działanie, które nie tylko prowadzi do zaangażowania, ale także niweluje ryzyko wypalenia zawodowego” (Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska 2022: 81).

Kontekstu wypalenia zawodowego nie powinno się jednak rozpatrywać w odseparowaniu od jednego ważnego wymiaru związanego z wykonywaniem pracy, czyli jej sensu. Oprócz przeciążenia związanego z nadmiernymi wymaganiami niezadowolenie z pracy ma bowiem jeszcze jedną, nie mniej istotną twarz – jest nią wyrażany przez pracowników pogląd, że ich praca nie ma znaczenia. Stawiam tezę, zgodnie z którą nawet jeśli przekształcanie pracy prowadzi do subiektywnego poczucia wzrostu zadowolenia z niej, to nie sięga ono politycznych źródeł alienacji pracy (definiowanej za Robertem Blaunerem [1964: 15] jako konstrukt czterech wymiarów funkcjonowania w pracy: bezsilności, braku poczucia sensu, wyobcowania od siebie oraz izolacji), a jest jedynie doraźnym środkiem zaradczym minimalizującym jej skutki.

Poza oczywistymi inspiracjami teoretycznymi praca *Nowy duch kapitalizmu* jest mi także bliska w obszarze metodologicznym, ponieważ jej autorzy próbowali wyodrębnić istotę „ducha kapitalizmu” z dyskursu menedżerskiego. W artykule podjęłam się analizy publikacji z zakresu job craftingu skierowanych zarówno do kadr zarządzających, jak i samych pracowników. Według Boltanskiego i Chiapello głównym zadaniem teoretyków zarządzania jest odpowiedź na pytanie „Jak nadać sens pracy w przedsiębiorstwie?” (2022: 97). *Job crafting* również podejmuje się tego wyzwania.

Współcześnie stawką staje się zaprzęgnięcie osobowości pracownika do procesu pracy i wytworzenie u niego określonego światopoglądu, który przełoży się na jego zaangażowanie w proces produkcji. Cennych ram interpretacyjnych dla tego zjawiska dostarcza aktualna włoska filozofia polityczna. W przypadku analizy job craftingu szczególnie przydaje się perspektywa (post)operaistyczna, koncentrująca uwagę na zjawisku pracy niematerialnej, biopolitycznej i afektywnej, dokonującej się w i na ludzkiej subiektywności. Jak zauważa Mikołaj Ratajczak w książce *Forma życia i dobro wspólne. Geneza i aktualność współczesnej włoskiej myśli politycznej*: „biowładza jako realna subsumpcja społeczeństwa pod kapitał nie zatrzymuje się przy tym na ciałach, jak miało to miejsce w reżimie produkcji spod znaku Forda i Taylora. Oznacza również kapitalizację tego, co niecielesne – uczuć, emocji czy wreszcie duszy” (2020: 419).

### **/// Ideologia nowego zarządzania – nowa fala rekuperacji**

Według Boltanskiego i Chiapello ukonstytuowanie się ideologii nowego zarządzania było możliwe dzięki krytyce kapitalizmu przemysłowego z lat 1940–1970. Zgodnie z interpretacją Jerzego Stachowiaka dokonywała się

wówczas demokratyzacja kultury kapitalizmu, ukierunkowana na splaszczanie relacji wertykalnych w różnych sferach życia. Trudno się z tym nie zgodzić, jeśli skieruje się uwagę na aspekt bezpieczeństwa socjalnego mas ludności. Powojenne projekty państw dobrobytu uczyniły zabezpieczenie materialnego bytu robotników jedną z ważniejszych wartości polityk publicznych. Takie podejście umożliwił historyczny kompromis między kapitałem i pracą, wypracowany dzięki naciskom związków zawodowych oraz realnie istniejącej alternatywie gospodarczej w postaci państw bloku wschodniego. W obawie przed rewolucją analogiczną do tej przeprowadzonej w państwach „komunistycznych” świat kapitału zmuszony był do ustępstw względem postulatów proletariatu. Miały one zapobiec radykalizacji klasy robotniczej i zminimalizować groźbę radykalnej zmiany porządku ekonomicznego (Boltanski, Chiapello 2022: XXII).

Na co mogli liczyć pracownicy? W tym okresie ceniono takie wartości jak merytokracja, objawiająca się możliwością awansu zawodowego osób wyróżniających się największą efektywnością, oraz stabilność karier. Usprawiedliwienie zaangażowania w kapitalizm obejmowało wiarę w obietnicę

nieograniczonego rozrostu firmy, zdobycia władzy zarządczej w ramach wielkoprzemysłowych struktur organizacyjnych oraz zwiększania mocy produkcyjnych przez wykorzystanie efektu skali. Bezpieczeństwo widziano w planowaniu długoterminowym oraz racjonalnej rozbudowie środowiska organizacyjnego dającego schronienie dla ekspansywnie postępujących karier kierowniczych. (Stachowiak 2014: 29)

Wielkie przedsiębiorstwa – oferujące liczne benefity pracownicze, z perspektywą wieloletniej kariery – dawały robotnikom poczucie zabezpieczenia ich sytuacji na przyszłość.

Sama specyfika pracy fabrycznej w dużych przedsiębiorstwach nie uległa jednak zasadniczym zmianom – żmudny, repetytywny, schematyczny charakter uczestnictwa w procesie masowej produkcji przekładał się na niski poziom zadowolenia z wykonywanych zadań. W takich warunkach rozwijała się krytyka społeczeństwa przemysłowego, ze szczególnym uwzględnieniem tych jej rodzajów, które Boltanski i Chiapello określają mianem krytyki artystycznej i społecznej. Kryterium pozwalającym wyodrębnić poszczególne typy działalności krytycznej jest dla autorów źródło oburzenia, które motywuje krytyków do ich aktywności. Krytyka

społeczna zbudowana jest na sprzeciwie wobec wyzysku kapitalistycznego, pauperyzacji klasy robotniczej i niesprawiedliwego podziału wypracowanej przez nich wartości dodatkowej. Problematyzuje zatem głównie ekonomiczny aspekt kondycji ludzi żyjących w kapitalizmie. Krytyka artystyczna natomiast wypływa z opozycji wobec takich zjawisk jak „odczarowanie, nieautentyczność, ubóstwo życia codziennego, dehumanizacja świata opianowanego przez technicyzację i technokrację, a z drugiej strony utrata autonomii, brak kreatywności i rozmaite formy ucisku nowoczesnego świata” (Boltanski, Chiapello 2022: 246).

Najważniejszymi przedstawicielami teorii będącej w jawnej opozycji wobec przemysłowego kapitalizmu byli myśliciele związani ze szkołą frankfurcką. Praca *Krytyka instrumentalnego rozumu* Maxa Horkheimera w systematyczny sposób wskazuje na niejednoznaczności postępującego procesu racjonalizacji świata, którego apologetami byli myśliciele oświeceniowi, ale też na przykład Karl Marx czy Max Weber. Według założyciela szkoły frankfurckiej rozpowszechniony i postulowany w nowoczesności sposób myślenia, nastawiony głównie na realizację wcześniej postawionych, technicznych celów, prowadzi do kształtowania się w społeczeństwie postawy konformizmu. Cegielkę do tego stanu rzeczy dokładał także przemysł kulturalny (Iwasiński 2015: 203). W takich warunkach powstawał człowiek jednowymiarowy, typ charakterologiczny wyróżniający się podporządkowaniem swojego rytmu życia z jednej strony pracy, a z drugiej prostym przyjemnościami, które oferuje kultura masowa.

W podobnych tonach da się odczytać prace krytyków społecznych utożsamianych z myślami sytuacjonistyczną i anarchistyczną, takich jak Guy Debord czy Raoul Vaneigem. Centralnym punktem ich argumentacji było wykroczenie z postulatami emancypacji poza zakład pracy. Walka z uciskiem i wyzyskiem powinna bowiem obejmować także inne sfery ludzkiego życia, by – jak możemy przeczytać we wstępie Mateusza Kwaterki do najsłynniejszej pracy Deborda *Społeczeństwo spektaklu* – „ludzie wyzuci z rzeczywistego wpływu na swoje życie mogli tworzyć własną historię w sposób świadomy” (2006: 11). Stawką w grze o wyzwolenie społeczne w mniemaniu filozofa było odzyskanie przez ludzi sprawczości w całym życiu, nie tylko miejscu pracy, stąd postulat rewolucji życia codziennego. Z kolei Vaneigem w swoich analizach zwracał uwagę na problemy, które z pełnym uzasadnieniem można uznać za bolączki współczesnego kapitalizmu, czyli zjawiska „wycieńczenia albo chorób wywołanych przez stres, to znaczy przez osłabienie ciała z powodu konfliktów, szoku, napięć nerwowych, frustracji, nieludzkiego

rytmu życia” (2004: 23). Podporządkowanie ludzkiego życia racjonalności burżuazyjnej pozbawia wszak ludzi wolności i wykorzenia z nich takie właściwości jak bezinteresowność czy twórcze podejście do własnego życia.

Wpływ też zawarty w przywoływanych pracach nie ograniczył się jedynie do świata intelektualnego. Wystąpienia Maja 1968 roku we Francji nadal są interpretowane w kategoriach najważniejszych protestów społecznych, które miały miejsce w minionym stuleciu.

Jako odpowiedź na tak sformułowaną krytykę społeczeństwa przemysłowego uformował się „trzeci duch kapitalizmu”, zgodnie z ramami wytyczonymi przez Boltanskiego i Chiapello nieodłącznie związany ze zmianami politycznymi lat 80., swoje lata świetności przeżywający zaś w latach 90., również za sprawą popularności ideologii nowego zarządzania. Najbardziej cenionym rodzajem ludzkiej działalności stała się wówczas przedsiębiorczość w warunkach relacji wolnorynkowych, a najważniejsze były własna inicjatywa i aktywne branie odpowiedzialności za swoje życie. W sferze gospodarczej sprzyjały temu deregulacja i wycofanie się „opresyjnego”, „nieefektywnego” państwa z wielu sfer życia obywateli. Kultura neoliberalna w radykalny sposób odcinała się od sposobu organizacji gospodarczej właściwego poprzednim kilku dekadom, co dobrze ujął Stachowiak w słowach: „i guru zarządzania, i przeciętni menedżerowie obwieszczali nastanie nowej – lepszej – ery etycznego kapitalizmu, mającego rzekomo zastąpić dehumanizujące biurokracje epoki przemysłowej” (2014: 12).

Skostniałe hierarchiczne struktury ustąpiły miejsca organizacjom kierującym się imperatywami elastyczności, kreatywności, innowacyjności i autonomii. Do pracy w postindustrialnych przedsiębiorstwach, wraz z obwieszczanym powszechnie nadejściem gospodarki opartej na wiedzy, zaprzęgnięte zostały wyjątkowo ludzkie właściwości:

nowa era tchnęła w kapitalizm nowego, pełnego „ludzkich” cech ducha – emocji (pozytywnych i negatywnych), pasji i poczucia twórczej wolności. Menedżerowie zostali zdefiniowani jako przeciwieństwo dawnych administratorów biznesu oraz objęci zobowiązaniem do doskonalenia „kompetencji miękkich” i rozwijania „inteligencji społecznej”. „Działy HR” i „zarządzający personelem” nie eksponują swoich intelektualnych źródeł sięgających inżynierii mechanicznej, a kariery „coacha” lub „trenera” utożsamione zostały z sukcesem życiowym w profesjonalnym pomaganiu innym w drodze na szczyty. (Stachowiak 2014: 20)



Zgodnie z definicją Marcina Klaka w postfordowskiej gospodarce najważniejsze są „zasoby niematerialne, w tym przede wszystkim wiedza pozostająca w dyspozycji nieprzeciętnych jednostek: wysoko wykwalifikowanych, ogarniętych pasją działania, energicznych i ambitnych, postępujących według profesjonalnych standardów i zasad” (2010: 25).

Emancypacyjne postulaty przybrały przewrotną formę, radykalnie odmienną od intencji, które motywowały ich twórców do teoretycznej działalności. Jak pisze Jakub Barszczewski: „zamiast całkowicie podważyć jego sensowność, stały się elementem nowej ideologii kapitalizmu, która głosiła, że rzeczywiste spełnienie i poczucie niezależności wymagają bezinteresownego zaangażowania w pracę” (2016: 18).

Dyskurs nowego zarządzania wprost odwołuje się do osobistych pragnień i aspiracji pracowników. Miejsce pracy należy postrzegać jako przestrzeń nieograniczonego, autotelicznego rozwoju, będącego drogą do aktywnego kreowania własnej osobowości i pozycji w układzie relacji społecznych, na przykład przez osiągnięcie określonego statusu związanego z zajmowaną pozycją zawodową. Życie staje się serią projektów, których realizacja ma być źródłem satysfakcji. Barszczewski dobrze ujmuje charakter tych przemian:

W obliczu braku poczucia kontroli wzrosła autokontrola w obliczu danej grupy pracowników. Praca zaczęła przenikać życie codzienne i wymagać zaangażowania ich prywatności. W odpowiedzi na krytykę zdepersonalizowanych relacji międzyludzkich w fabryce stworzono warunki dla rozwoju bliskich więzi między pracownikami i zaangażowania własnych sieci znajomości do pracy, co zwiększało jej efektywność i autentyczność. (Barszczewski 2016: 23)

W tak zarysowaną charakterystykę zarządzania ludzką pracą w warunkach postfordowskiego kapitalizmu wpisuje się *job crafting*.

### ***/// Job crafting jako przykład ideologii nowego zarządzania***

W literaturze uznaje się, że pierwsze usystematyzowane sformułowanie idei przekształcania pracy zostało dokonane przez badaczki, których instytucjonalnym zapleczem był Uniwersytet Yale – Amy Wrzesniewski i Jane Dutton (2001). Ze względu na ograniczone możliwości w mojej pracy ograniczę się do rozpatrywania *job craftingu*, biorąc za punkt odniesienia głównie ujęcie Wrzesniewskiej i Dutton.

Praca badawcza autorek *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work* polegała na przeprowadzeniu obserwacji i analizy porównawczej poziomu zadowolenia z pracy wśród dwóch grup wyodrębnionych spośród personelu sprzątającego szpitala – osób, które były przekonane o tym, że ich praca nie jest wymagająca i nie potrzeba do niej wysokich kwalifikacji, oraz takich, które były przekonane o tym, że ich praca ma istotne znaczenie społeczne i do jej wykonywania potrzebne są pewne umiejętności, takie jak umiejętność dostrzegania potrzeb chorych i empatia. Druga grupa wykazywała większe zadowolenie ze swojej profesji. Skąd jednak tak różna percepcja własnej pozycji wśród osób reprezentujących ten sam zawód, w dodatku w tym samym miejscu pracy? Łukasz Baka, Łukasz Kamica i Andrzej Najmiec rekonstruuja ustalenia Wrzesniewskiej i Dutton w następujący sposób:

Badaczki zauważyły, że pracownicy z tej grupy w swojej pracy zajmują się nie tylko sprzątaniami sal pacjentów i innych części szpitala, ale z własnej inicjatywy podejmują się także takich zadań jak: obserwowanie, którzy pacjenci potrzebują wsparcia emocjonalnego, prowadzenie rozmów z pacjentami, wspieranie ich, wysłuchiwanie czy odprowadzanie starszych osób do samochodu, by nie zgubiły się po drodze w dużym szpitalu. Jedna z osób pracujących w tym zespole podczas sprzątania sal, w których leżeli pacjenci w śpiączce, zamieniała miejscami wiszące na ścianach obrazy, twierdząc, że być może wpłynie to na świadomość chorych i pomoże im wyzdrowieć. (Baka, Kamica, Najmiec 2022: 8)

Te kilka zdań doskonale oddaje istotę job craftingu. Pewne subtelne, pozornie nieznaczące transformacje w wykonywaniu codziennej pracy pozwoliły personelowi sprzątającemu na radykalną zmianę postrzegania ich stanowiska. Pracownicy ci z własnej woli zmienili – zgodnie z własnymi zdolnościami, możliwościami i potrzebami – swoją codzienność w miejscu pracy, co zwiększyło w ich percepcji jej sensowność. Należy przy tym wskazać, że w przekształcaniu pracy istotne są trzy wymiary funkcjonowania: **behavioralny, kognitywny i relacyjny**.

W kontekście przekształcania pracy w wymiarze behavioralnym trzeba zwrócić uwagę na jeden znaczący aspekt. Na stanowiskach, które wymagają stosowania job craftingu jako strategii zwiększającej zadowolenie z pracy, sprostanie oficjalnie stawianym danemu stanowisku wymaganiom nie wystarczy już, by praca była satysfakcjonująca. Niezbędny jest w tym

celu dodatkowy wysilek, który – chociaż może i jak pokazują badania dotyczące praktycznych zastosowań *job craftingu*, często przekłada się na większą satysfakcję z pracy – nie wiąże się z żadną gratyfikacją finansową. Tak definiowany *task crafting* zachęca pracowników do wykonywania dodatkowych, niepłatnych zadań.

Ciekawe jest w tym kontekście badanie „*Job crafting* wśród polskich pracowników” przeprowadzone przez Grażynę Bartkowiak i Agnieszkę Krugielkę. Wśród ważnych konkluzji wynikających z badania przeprowadzonego wśród wyżej wykształconych osób pracujących w małych i średnich firmach można zaobserwować, że dla części z nich chociaż wykonywanie dodatkowych zadań w istocie zwiększało ich satysfakcję, to „wymagało dodatkowego czasu, który trzeba było uzupełnić kosztem wolnego czasu” (Bartkowiak, Krugielka 2018: 194).

Kwestii wartych rozważenia w kontekście przekształcania pracy w wymiarze behawioralnym jest jednak więcej. Abstrahując już od polskich warunków i przechodząc na bardziej ogólny poziom, wróć teraz do przypadku pracowników personelu sprzątającego opisywanego przez Wrzesniewską i Dutton, by usytuować *job crafting* na mapie interpretacji istoty pracy w postfordyzmie. Moim zdaniem przykład ten jest bowiem symptomatyczny dla wielu ważnych zjawisk konstytuujących kulturę współczesnego kapitalizmu.

Przekształcanie zadań pracowników szpitala opierało się na podejmowaniu się pracy emocjonalnej czy też, jak nazywa ją Michael Hardt, pracy afektywnej. Rozmowy z pacjentami i – jak określili to sami pracownicy – wspieranie ich w procesie zdrowienia, dają się ująć w kategoriach pracy niematerialnej:

Do określenia tego rodzaju pracy używa się często kategorii takich jak usługi „osobiste” (*in-person*) czy usługi oparte na bliskości. To, co w tym wypadku kluczowe, kryje się właśnie w aspekcie interpersonalnym, chodzi tu bowiem o rzeczywiste tworzenie afektów i manipulowanie nimi. Taka afektywna produkcja, wymiana i komunikacja jest ogólnie powiązana z kontaktem międzyludzkim, z realną obecnością kogoś innego. (Hardt 2012: 89)

Praca niematerialna to praca, której efektem, jak sama nazwa wskazuje, nie jest żaden materialny, namacalny produkt, przez co jej wytwory nie dają się łatwo ująć w kategorii ekonomicznej wartości. Jej znaczenie dla współczesnego kapitalizmu jest jednak zasadnicze. Dla postoperaizmu

kluczowa jest obserwacja, zgodnie z którą obecnie „pojęcie siły roboczej nie ogranicza się do jakichkolwiek praktyk czy zdolności, lecz do całości żywego i mówiącego podmiotu (nawet więcej, »żywej osobowości człowieka«)” (Ratajczak 2020: 144).

W tym kontekście warto przywołać sformułowane przez Arlie R. Hochschild rozróżnienie płytkiej i głębokiej pracy emocjonalnej. Płytki wymiar odnosi się do sytuacji, kiedy pracownik okazuje emocje, których w rzeczywistości nie odczuwa. Natomiast „głęboka praca emocjonalna oznacza wymóg zmiany treści przeżywanych emocji, a więc polega na celowym wprowadzeniu się w stan emocjonalny pożądany w danej sytuacji” (Barabasz 2017: 15). Ten drugi rodzaj objawia się w kognitywnym wymiarze job craftingu.

Same autorki omawianego badania swoją perspektywę lokują w tradycji socjologicznego konstrukttywizmu, który za Kennethem Gergenem definiują jako pogląd kładący „szczególny nacisk na psychologiczną konstrukcję świata doświadczanego przez jednostkę” (Dutton, Wrzesniewski 2001: 179). Jednostka, poprzez własną percepcję i ocenę świata, w pewnym wymiarze dokonuje kreacji własnej rzeczywistości. W kontekście job craftingu traktowane jest to jako postulat: aby jednostki mogły odczuwać satysfakcję z pracy, **powinny** przekształcać jej własne postrzeżenie. Przekształcanie to opiera się na zmianie sposobu myślenia o swojej roli czy konkretnym zadaniu; to na przykład „sytuacja, w której pracownik księgowości uważa, że jego rolą jest stanie na straży bezpieczeństwa finansowego firmy i zatrudnionych w niej osób, co robi, dbając o porządek w rozliczeniach” (Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska 2022: 38). Fundamentalne dla job craftingu jest przekonanie, że „zadania i relacje interpersonalne, które składają się na pracę, stanowią elastyczny zestaw elementów, które można reorganizować, restrukturyzować i przekształcać, aby stworzyć dostosowane do indywidualnych potrzeb stanowisko pracy” (Berg, Wrzesniewski, Dutton 2007: 5).

Wymiar relacyjny job craftingu „skupia się na kontaktach interpersonalnych, pozwalając na budowanie satysfakcjonujących więzi: »Przykładem przekształcania relacji będzie sytuacja, w której starszy stażem kolega pomaga młodszemu wdrożyć się w nowe zadania, dzieląc się z nim swoim doświadczeniem«” (Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska 2022: 38). Sednem tej idei jest waloryzowanie aktów komunikacji nastawionych na poznanie współpracowników oraz tworzenie pozytywnej atmosfery przez przekraczanie ram interakcji wyznaczonych przez formalne zależności między pracownikami.

Nadawanie ludzkiej życzliwości statusu intencjonalnie wykonywanej działalności ukierunkowanej na polepszenie własnego samopoczucia i zwiększenie sensu pracy na pierwszy rzut oka może się wydawać abstrakcyjną ideą. Jednakże rozpatrywane w szerszym filozoficznym i społecznym kontekście zyskuje więcej sensu. Odpowiedzi na tę konfuzję dostarczają myśliciele postoperaistyczni, którzy w swoich pracach podkreślają, jak duże znaczenie dla pracy w warunkach kapitalizmu kognitywnego ma język. Jak pisze Ratajczak, powstałe w ostatnich trzech dekadach formy pracy często

wykorzystują nie tyle siłę mięśni siły roboczej, ile raczej zdolność posługiwania się językiem, manipulowania emocjami, operowania informacjami, danymi, obrazami, regułami realizowania zadań itd. W skrócie najważniejszymi formami pracy we współczesnym kapitalizmie są te, które opierają się wprost na kooperacji. (Ratajczak 2020: 179)

Istotę job craftingu – chociaż przywoływany cytat nie odnosi się bezpośrednio do tej metody, lecz do kultury korporacyjnej współczesnego kapitalizmu w ogólności – dobrze ujął Artur Szarecki. W porównaniu z poprzednimi formami relacji w obrębie środowiska pracy obecnie:

Idealem nie jest posłuszna siła robocza, jak w epoce kapitalizmu przemysłowego, ale raczej zaangażowana grupa „współpracowników”, zdolna do samodzielnego podejmowania inicjatywy oraz ciągłego udoskonalania siebie i swej pracy. (Szarecki 2012: 95)

Opis ten jest spójny z zaczerpniętym z marksizmu, a rozwijanym przez postoperaizm pojęciem żywej pracy, która „jest tutaj określana przede wszystkim jako ogólna potencjalność i kreatywność (Hardt, Negri), źródło wszelkiego bogactwa, w tym także zasad i reguł społecznej koegzystencji” (Ratajczak 2020: 178). Kreatywność ta ulega tutaj przechwyceniu i wprężeniu do logiki pomnażania zysków przedsiębiorstwa.

### **/// Elastyczność w job craftingu**

W kontekście przemian w zakresie preferowanych postaw u pracowników, które swoją artykulację znalazły w ideologii nowego zarządzania, na uwagę zasługuje zyskujące w latach 90. na popularności pojęcie elastyczno-

ści. Postfordowską gospodarkę i świat pracy cechuje bowiem nieustanna zmienność, która wymaga od działających w nim aktorów wykształcenia u siebie zdolności adaptacji do nowych warunków. Jak celnie podsumowuje to Bartłomiej Blesznowski:

Współczesny człowiek nie czuje się jednak zobligowany do robienia czegokolwiek poza wsłuchiowaniem się w „odgłosy rynku”, w ciągle zmienne trendy i możliwości „samorealizacji”, które stawia przed nim globalna struktura. (Blesznowski 2009: 129)

W jednej z publikacji poświęconych job craftingowi możemy przeczytać: „Jedną ze słusznych strategii przygotowywania się do zmian jest rozwijanie elastyczności zasobów ludzkich” (Puchalska-Kamińska, Łądka-Barańska 2022: 77). Elastyczność przekłada się na proaktywną postawę i poszukiwanie kreatywnych strategii. Po raz kolejny unaocznia się tu dwoistość współczesnego zarządzania. Elastyczność, chociaż ma być przede wszystkim korzystna dla pracownika i pomagać mu budować karierę w warunkach niestabilnej i konkurencyjnej gospodarki, „przynosi również namacalne efekty związane z zyskami firmy” (Puchalska-Kamińska, Łądka-Barańska 2022: 89). Działalność operacyjna pracownika, który w twórczy sposób konfrontuje się z pojawiającymi się na jego drodze zadaniami, jest bardziej rentowna. Taka postawa zmniejsza też prawdopodobieństwo, że pracownik będzie zgłaszał napotykaną problemy i trudności przełożonym, gdyż będzie je interpretował jako wyzwania, którym musi stawić czoła z pomocą posiadanych zasobów.

Ujawnia się tutaj przywiązanie do idei kształtowania warunków w firmie zgodnie z ideą *bottom-top*, będące konsekwencją przekonania, że: „Każdy jest inny i organizacji trudno stworzyć optymalne projekty warunków i stanowiska pracy dla każdego indywidualnego pracownika” (Berg, Wrzesniewski, Dutton 2007: 5). Można to interpretować w kategoriach przerzucania na pracowników odpowiedzialności za tworzenie przyjaznych, satysfakcjonujących miejsc pracy. Pożądane jest zachęcanie osób zatrudnionych do eksploracji, poszukiwania na własną rękę kreatywnych rozwiązań, które wzbogacą ich codzienne zadania.

### **/// Wolność w job craftingu**

Gospodarki postfordowskiej nie da się opisywać w odseparowaniu od realiów neoliberalizmu. Idea wolności manifestuje się tu w specyficzny sposób – w porównaniu do przednowoczesnych ujęć wolności, zostaje ona

pozbawiona wymiaru politycznego. Wolność w wyniku postępującej indywidualizacji stała się atrybutem jednostki. Dokonuje się ona przez dokonywanie wyborów w życiu prywatnym i zawodowym, bez dociekania, do jakiego stopnia ramy tych wyborów podyktowane są przez system. Jak pisze Andrzej Walicki: „dla podmiotu woli (jednostki) ważne jest to, czy działa zgodnie z własną wolą, a nie to, czy i w jakim zakresie treść jego woli zdeterminowana jest przez społeczeństwo i historię” (1996: 37). W świecie ukształtowanym na podstawie neoliberalnej aksjologii obszarami samorealizacji stały się osobista kariera i konsumpcja, działanie polityczne zaś uległo znacznej dewaluacji.

Taka optyka wydaje się adekwatna przy próbie wyodrębnienia z publikacji dotyczących job craftingu wizji ludzkiej wolności. Niejednokrotnie poruszana jest tam kwestia autonomii, rozumiana w kategoriach „wolności w decydowaniu o sobie i swoich działaniach” czy też jako „swoboda pracowników w podejmowaniu decyzji, organizowaniu pracy i wybieraniu środków, za pomocą których realizowane są przez nich cele” (Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska 2022: 155–156). W jaki sposób powinien być realizowany ten postulat?

Chociaż tak definiowana autonomia w miejscu pracy może na pierwszy rzut oka wyglądać jak postulat wprowadzenia mechanizmów partycypacji pracowniczej lub elementów demokratycznego zarządzania miejscem pracy, propagatorzy job craftingu reprezentują podejście, które przenosi te ideały na poziom mikro, ograniczający przestrzeń interwencji do drobnych modyfikacji w organizacji codziennej pracy. Takie podejście ma być korzystne nie tylko dla samego pracownika, lecz także dla firmy.

Jedną z postulowanych metod kreowania środowiska pracy tak, aby sprzyjało ono job craftingowi, jest wydzielenie pracownikom czasu na realizowanie własnych pomysłów, które „oprócz dawania pracownikom swobody w realizowaniu projektów sprzyja pobudzaniu ich kreatywności i wytworzeniu konkretnych innowacyjnych rozwiązań” (Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska 2022: 159). W tym miejscu ponownie unaocznia się stopień, w jakim współczesne zarządzanie przechwyciło wątki właściwe dla krytyki społeczeństwa przemysłowego, która była charakterystyczna dla klimatu intelektualnego końca lat 60. XX wieku.

Zgodnie z interpretacją Bartkowiak i Krugielki *job crafting* jest reakcją na

nadmierne wystandaryzowanie zadań realizowanych w trakcie pracy zawodowej, niedające szansy na jakąkolwiek dowolność działania, zmierzające do całkowitej alienacji jednostki od wykonywanej pracy,

pozbawiające ją możliwości decydowania, a raczej egzekwujące wypełnianie konkretnych instrukcji. (Bartkowiak, Krugielka 2018: 22)

Występujące w organizacjach sieciowych rozproszenie bezpośrednich stosunków nadrzędności i podrzędności przekłada się na większą swobodę pracowników w zakresie wyboru podejmowanych w danym momencie czynności, włączając w to realizację własnych inicjatyw, przekraczających wykaz obowiązków przewidzianych w momencie nawiązywania współpracy z daną firmą.

Wolność jest nieodłącznie związana z kontrolą. Zdjęcie z pracownika zewnętrznych ograniczeń w postaci ścisłych, sprecyzowanych wytycznych oraz poluzowanie „panoptycznej” kontroli ze strony przełożonych nie jest jednak równoznaczne z pełną wolnością i zanikiem kontroli wykonywania pracy. Tradycyjnie rozumianą kontrolę zastępuje autokontrola: jednostki internalizują przekonanie, zgodnie z którym ich rezultaty w pracy i – co z tym związane – konwencjonalnie rozumiany sukces zawodowy są uzależnione od ich starań i wysiłków, w związku z czym powinni (jeśli nikt z zewnątrz nie narzuca na nich takich wymagań) sami dążyć do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów. *Job crafting*, który także satysfakcję z pracy i dobrostan opisuje w kategoriach odpowiedzialności jednostkowej, jest dobrym przykładem tego procesu. W jednej z publikacji autorzy określają *job crafting* jako „wartościową formę autoregulacji” (Dollard i in. 2020: 776), co uwydatnia aspekt tego, że w interesie jednostki są autoregulacja i monitorowanie swoich działań.

Zjawisko to zostało szczegółowo opracowane konceptualnie przez brytyjskiego socjologa Nikolasa Rose’a. Jego teoria dobrze oddaje istotę przesunięcia, które w ostatnich dekadach dokonano w obszarze kontroli nad podmiotem. Według niego: „Ekspertyza subiektywności stała się podstawą naszych współczesnych sposobów bycia rządzonymi i rządzenia sobą” (Rose 1999: 10). Postulat poznania własnych potrzeb i preferencji oraz działania na tej podstawie wpisuje się w ten schemat. Samodyscyplina, rozumiana jako nakładanie na siebie wymagań i samonadzór ich późniejszego egzekwowania, jest nieodłącznie związana z ideą rozwoju osobistego.

### **/// Rozwój osobisty w job craftingu**

Tradycyjnie wśród zarzutów względem kapitalizmu, głównie w jego przemysłowej formie, przeważało podkreślanie faktu, iż nie stwarza on warunków do rozwoju osobowości jednostki, a wręcz ją deprawuje. Przepr-



wadzona przez Stachowiaka analiza „cywilizowania uprzedmiotowienia” pokazuje, że we współczesnym dyskursie zarządzania „afirmacja bytu ludzkiego” jest jednym z najważniejszych imperatywów konstruowania teorii i praktycznych zaleceń, których celem jest wydobywanie maksimum potencjału czynnika ludzkiego w organizacjach. Z tego względu dużo uwagi poświęca się idei rozwoju osobistego.

By pozostać konkurencyjnymi, pracownicy muszą się kształcić przez całe życie. Zaaplikowanie we własnym życiu idei *life-long learning* jest nie tylko strategią mającą poprawić pozycję jednostki na kompetytywnym i zmiennym rynku pracy, ale także sposobem na wzbogacenie swojej osobowości. W praktyce *job craftingu* postulowana jest postawa refleksyjna, ukierunkowana na analizę własnego wnętrza i odnoszenie tych obserwacji do kategorii wypracowanych na przykład przez systemy eksperckie w postaci doradców kariery lub obecnych w mediach głosicieli psychologii popularnej, której dokonania są ważnym punktem odniesienia dla osób chcących „być na bieżąco” z trendami z zakresu rozwoju osobistego i wymaganiami rynku, które manifestują się przez oczekiwane przez pracodawców w danym momencie kompetencje:

Dla każdego, bez względu na to, jak długo pracuje w firmie i na jakim poziomie lokuje się w jej strukturze, zawsze istnieje kolejny horyzont uczenia się. *Job crafting* doskonale wpisuje się w ten trend, gdyż wymaga od pracownika aktywnego projektowania swojego rozwoju – zbierania wiedzy na temat swoich preferencji, mocnych stron i wartości. (Puchalska-Kamińska, Łądka-Barańska 2022: 15–16)

Uzasadnione jest w tym kontekście przywołanie pojęcia kultury indywidualizmu opisywanego przez Małgorzatę Jacyno. Jest to bowiem analiza dobrze oddająca istotę przemian, które dokonały się w rozumieniu kategorii rozwoju przez pracę zawodową w kapitalistycznej gospodarce na przestrzeni ostatnich stuleci. Socjolożka w swojej pracy wskazuje na fundamentalne przesunięcie, które dokonało się w ramach protestanckiego etosu pracy. Ten zaś według Maxa Webera miał konstytutywne znaczenie w formowaniu się nowoczesnego kapitalizmu. Nieodłączna dla luteranckiego etosu pracy wizja zbawienia będącego formą nagrody za podporządkowanie się wymogom pomnażania kapitału współcześnie przestała się jawić jako cel dostępny jedynie pośmiertnie. Obecnie dokonuje się ona w ramach projektu, jakim jest ludzkie życie, oraz pomniejszych zadań, które wykonuje się w pracy zawodowej. To właśnie praca stała się przestrzenią realizacji

własnego potencjału, nieograniczonego niczym samorozwoju i czerpania satysfakcji z życia. Jak konkluduje Jacyno: „Modyfikacje, jakie nastąpiły w etosie purytańskim, zdaje się wyrażać przede wszystkim zmiana obiektu inwestycji: w nowym indywidualizmie »ja« staje się przedmiotem niezmordowanej pracy” (2007: 10). Postulat nieograniczonego rozwoju może relatywnie szybko doprowadzić do zatarcia się granicy między życiem osobistym a zawodowym. Próba uczynienia z pracy realizacji własnych pasji i zainteresowań stwarza przestrzeń do podporządkowywania sfery wypoczynku rozwijaniu umiejętności i podejmowaniu aktywności dających się później zastosować do przekształcania pracy.

Przywołane wcześniej pojęcie stwarzania siebie jest nieodłącznie związane z przekształcaniem pracy, które – ze względu na to, że ma konstytutywne znaczenie nie tylko w transformowaniu środowiska pracy, ale też tworzeniu tożsamości zawodowej – wymaga od pracowników zaangażowania i przekonania o sensowności podejmowanych działań.

### **/// *Job crafting* jako narzędzie zwiększające zaangażowanie w pracę**

Według Boltanskiego i Chiapello stawką reprodukcji systemu kapitalistycznego jest wykształcenie u uczestników życia społecznego postawy zaangażowania w aktywności, które postrzegane są jako wartościowe z perspektywy celu, jakim jest akumulacja kapitału. Ten punkt widzenia podzielany jest również przez praktyków pracujących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jedna z osób cytowanych we wstępie do publikacji poświęconej *job craftingowi* dzieli się swoim doświadczeniem z pracy z ludźmi:

Pracując jako trenerka i coachyca kariery od kilkunastu lat, wiem, że świat biznesu potrzebuje pracowników świadomych siebie, zaangażowanych, a nie tylko zorganizowanych i efektywnych. Takich pracowników, którzy czują sens swojej pracy i ją po prostu lubią. (Puchalska-Kamińska, Łądka-Barańska 2022: 9)

Uzasadnienia, jakie oferuje pracownikom obecny duch kapitalizmu, są określane przez francuskich badaczy mianem „*cité* przez projekty”. We fragmencie poświęconym elastyczności zostało już wskazane, że specyfika współczesnej pracy jest nieodłącznie związana z kategorią zmienności. Afirmowaną w modelu projektowym postawą jest

[u]miejętność zaangażowania, pełnego włączenia się w projekt [...]. Żeby się zaangażować, trzeba być zdolnym do entuzjazmu. [...] Nawet w sytuacji najbardziej zaangażowanego i entuzjastycznego uczestnictwa w jakimś projekcie osoba swobodnie czująca się w świecie sieciowym zawsze jest reaktywna i mobilna fizycznie i intelektualnie. (Boltanski, Chiapello 2022: 173)

W opinii autorów analizowanych przeze mnie publikacji *job crafting* to skuteczna metoda zwiększania zaangażowania w pracę: „wysokiego poziomu zaangażowania oraz niskiego poziomu nudy w pracy doświadczają pracownicy, którzy zwiększają samodzielnie wyzwania” (Puchalska-Kamińska, Łądka-Barańska 2022: 68). Od pracowników oczekiwana jest proaktywna postawa, ukierunkowana na dostosowywanie swojego środowiska pracy do własnych oczekiwań. By się to dokonało, wymagane jest jednak podjęcie wysiłku ze strony jednostki, polegające właśnie na przekształcaniu swojej sytuacji na trzech poziomach: poznawczym, zadaniowym i relacyjnym.

Wpisuje się to w opisany przez Barszczewskiego „przymus kreatywności” – tendencję we współczesnym zarządzaniu ludźmi, która waloryzuje wykorzystanie potencjału twórczego jednostki w kształtowaniu siebie i swojej pracy. Zaprzęgnięcie kreatywności w proces pracy wymaga ze strony pracowników większego zaangażowania. W próbach interpretacji tego zjawiska w szerszej optyce przydatne są analizy przeprowadzone przez Franca „Bifa” Berardiego. Współczesny kapitalizm jego zdaniem wymaga od funkcjonujących w nim ludzi „zaangażowania duszy”. Jak zauważa autor:

Depresja jest głęboko związana z ideologią samorealizacji i imperatywem szczęścia. Z drugiej strony depresja jest definiowana za pomocą języka psychologii jako zachowanie, które z pewnością nie było uważane za patologiczne poza kontekstami konkurencyjnymi, produktywnymi i indywidualistycznymi. (Berardi 2007: 99)

Obserwacja ta jest dobrym wstępem do zajęcia się problemem zdrowia psychicznego we współczesnym kapitalizmie.

### **/// Zdrowie psychiczne i sens pracy**

W drugim, poprawionym wydaniu publikacji poświęconej *job craftingowi* autorki sygnalizują we wstępie, że zostało ono uzupełnione o wątki zwią-

zane z potencjalną skutecznością stosowania job craftingu w profilaktyce wypalenia zawodowego i dążeniach do zwiększania ogólnego dobrostanu ludzi w miejscu pracy i poza nim. Metoda ta jest ugruntowana na dokonaniach psychologii pozytywnej. U teoretyków reprezentujących ten nurt daje się zauważyć przekonanie o jego wyjątkowości podyktowanej zasadniczym odcięciem się od paradygmatu, który w opozycji do nowego podejścia określa się mianem psychologii negatywnej. Charakteryzuje się ona tym, że skupia się na dysfunkcjach i odstępstwach od różnie definiowanej historycznie normy. W centrum uwagi znajdują się tu różnorodne zaburzenia, takie jak depresja lub lęki. Psychologia pozytywna przenosi natomiast punkt zainteresowania na poszukiwanie warunków, które muszą zostać spełnione, by człowiek odczuwał szczęście i satysfakcję z życia.

Najważniejszym osiągnięciem psychologii pozytywnej jest wprowadzenie dystynkcji na eudajmonistyczną i hedonistyczną koncepcję szczęścia. Obie nazwy odnoszą się do terminologii wypracowanej przez starożytną filozofię grecką. „Eudajmonia”, pojęcie zaczerpnięte z myśli Arystotelesa, odnosi się do szczęścia rozumianego jako spełnienie, podczas gdy „hedonia” oznacza szczęście rozpatrywane w kategoriach przyjemności. Psychologia pozytywna, a zatem również *job crafting*, ceni wyżej wizję eudajmonistyczną, ukierunkowaną na podejmowanie wartościowych, często wymagających wysiłku aktywności w opozycji do zmysłowych, krótkotrwałych doznań. Zwięzłe podsumowanie tej idei zawarła w swojej pracy Grażyna Bartkowiak:

Koncepcja psychologii pozytywnej jako gałąź psychologii, która koncentruje się na mocnych stronach funkcjonowania człowieka, zakłada, że poczucie satysfakcji osiąga on w pracy, która pozwala mu zrozumieć sens własnego w nią zaangażowania. Właśnie kontakt z drugim człowiekiem jest jedną z takich możliwości doświadczenia satysfakcji. (Bartkowiak 2021: 58)

Podstawowym założeniem przekształcania pracy, które zostało zaczerpnięte bezpośrednio z tezy psychologii pozytywnej, jest przekonanie, że dobrostan jest „stanem subiektywnym – poczuciem związanym z emocjami i zachowaniem pracownika. Bez zaangażowania pracownika w dbanie o jego poziom żadne odgórne inicjatywy nie wpłyną na trwały wzrost dobrostanu”, a „bez aktywnego udziału samego pracownika, w tym również mierzenia się z trudnościami i doceniania pozytywów, nie da się go osiągnąć” (Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska 2022: 16, 26).

Przekształcanie pracy jest w ocenie autorów skuteczną formą zapobiegania wypaleniu, ponieważ uczenie się nowych rzeczy, stawianie sobie ambitnych wyzwań i poszukiwanie wartościowych relacji w miejscu pracy są skorelowane z mniejszym napięciem emocjonalnym wynikającym z obecnych w pracy trudności. Wymiar kognitywny modelowania pracy także ma tu swoje zastosowanie: „przekonania o własnej skuteczności i optymizm mogą chronić pracownika przed wypaleniem” (Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska 2022: 83). Dopasowanie do siebie swojego stanowiska pracy i interpretowanie pojawiających się w pracy wyzwań jako okazji do rozwoju są w tym kontekście kluczowe, gdyż:

Nieemożność sprostanania wymaganiom może generować reakcję stresu i prowadzić do wypalenia zawodowego. Natomiast gdy jednostka dobrze radzi sobie z wymaganiami i potrzebuje wyzwań lub kompensuje skutki nadmiernych oczekiwań zawodowych, nie muszą być one odbierane jako stresory i wówczas stanowią wyzwanie. (Wojtczuk-Turek 2020: 45)

Takie podejście jest ciekawą próbą skonfrontowania się z zarzutami, jakie kierowane są w stronę obecnych stosunków pracy. Wśród współczesnych krytyk kapitalizmu formułowanych z pozycji propracowniczych obok kwestii związanych z prekaryzacją na pierwszy plan wysuwają się głosy problematyzujące wpływ postfordowskiego kapitalizmu na kondycję psychiczną pracowników. Jako źródła tego stanu rzeczy najczęściej wskazuje się kilka zjawisk i procesów. Jednym z nich jest postępujący proces prywatyzacji i medykalizacji zdrowia psychicznego, które źródłem problemów ze społecznym funkcjonowaniem jednostki dopatrują się w jej osobistych dysfunkcjach na tle psychicznym, czyniąc tym samym jej wnętrzem polem do przeprowadzania interwencji w postaci farmakologii i terapii. Takie ujęcie zdrowia psychicznego marginalizuje wpływ społeczno-gospodarczego otoczenia na dobrostan człowieka i skutkuje jego zasadniczym odpolitycznieniem. Teoretykiem, który w najbardziej kompletny sposób uchwycił ten mechanizm, jest Mark Fisher.

W ramach powstałego w postfordowskim kapitalizmie reżimu usprawiedliwienia kategorie stresu i przemęczenia zostały zidentyfikowane jako przejawy słabości osobowości jednostki. Obecne w psychologii pozytywnej przekonanie, że szczęście wynika głównie z ludzkiego wnętrza i daje się je każdorazowo wypracować, obarcza winą osoby, którym się to nie udało.

Panująca ideologia kształtuje konstrukcję epistemologiczną pracowników w kierunku internalizacji przekonania o wewnętrznym źródle ich psychicznych problemów. Jak pisze Fisher, w odpolitycznionych realiach realizmu kapitalistycznego „udało się przekonać tak wielu pracowników do uznania tych wyniszczających warunków za naturalne oraz do tego, aby skupili się na swoim wnętrzu – chemii mózgu lub osobistych przeżyciach – jako na źródle stresu, którego doświadczają” (2020: 252).

Głosów przemawiających w takim tonie jest więcej. Liczne publikacje z ostatnich lat ukazujące szkodliwość kultu produktywności wskazują na wyczerpanie się tego paradygmatu. Teoretycy *job craftingu*, odnosząc się do podejmowanych przez takie prace problemów, podejmują próbę jego obrony. W mojej ocenie jednak oferowane przez nich remedium omija zasadnicze źródło problemu, jakim są wyniszczające dla ludzkiej psychiki warunki pracy oraz kwestie związane z trudnościami w zapewnieniu sobie bezpieczeństwa socjalnego i stabilnej pozycji na rynku pracy. To próba przeniesienia odpowiedzialności za samopoczucie i zadowolenie z pracy z obiektywnych warunków ją kształtujących na jednostkę i jej osobistą percepcję własnej sytuacji.

W rozumieniu, jakie przedstawia Bartłomiej Brach, *job crafting* jest podejściem afirmującym subiektywistyczny pogląd: „Perspektywa przekształcania pracy pokazuje, że niezależnie od obiektywnych warunków zatrudnienia i cech pracy pracownik ma pewną swobodę, pozwalającą na dopasowanie zadań do własnych oczekiwań, kompetencji, potrzeb czy wartości” (2023: 47). To niewątpliwie model, który waloryzuje indywidualne determinanty sensu pracy. Autorów najczęściej cytowanej publikacji dotyczącej tego zjawiska cechuje przekonanie, że „poczucie sensu pracy, czyli to, czego potrzebują pracownicy i pracodawcy, wyrasta z autonomicznego działania” (Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska 2022: 20).

### /// Uwagi końcowe

W artykule podjęłam się analizy metody zarządzania określanej jako *job crafting* lub przekształcanie pracy. To jedna z ciekawszych idei w zarządzaniu w XXI wieku, ponieważ stara się odpowiadać na istotne problemy związane z realiami pracy w późnym kapitalizmie, głównie związane z pogarszającym się stanem zdrowia psychicznego pracowników. Kontekst wypalenia zawodowego i rozpowszechniające się poczucie braku sensu pracy oraz próby wypracowania rozwiązania tych problemów wydały mi się niezwykle intrygujące z perspektywy idei społecznej emancypacji pracowników. Główną konkluzją płynącą z przeprowadzonej analizy jest stwierdzenie, że

*job crafting* nie tylko się do takiej emancypacji (rozumianej jako wyzwolenie kolektywne) nie przyczynia, ale wręcz ją hamuje.

*Job crafting*, jako „metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy”, opiera się bowiem na przeniesieniu na pracowników odpowiedzialności za ich dobrostan w miejscu pracy. Nacisk na indywidualne strategie radzenia sobie, „samodzielnie podejmowane przez pracowników działania na dopasowanie pracy do ich własnych potrzeb i preferencji” (Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska 2022: 20), przenosi punkt ciężkości w dyskusji o wartości pracy z obiektywnych warunków pracy i płacy na kwestie subiektywnego podejścia, nastawienia do wykonywanych zadań i roli w organizacji. Niewypowiedzianym wprost efektem *job craftingu* jest określony typ podmiotu-pracownika, który będzie zaangażowany w pracę bez względu na jej faktyczny „sens” lub jakość. To, co ilustruje się jako działania mające na celu zwiększenie dobrostanu pracownika, tak naprawdę czyni go bardziej podporządkowanym wymogom organizacji – pod maską *well-beingu* kryje się dążenie do wzrostu produktywności i wydajności.

Paradoks ten został moim zdaniem dobrze uchwycony przez Jakuba Barszczewskiego, który zauważył, że

przewrotność współczesnego dyskursu zarządzania polega na tym, że nie posługuje się już represyjnym językiem [...]. Przyjmuje za to rozumiejące i humanistyczne podejście, które w procesie zarządzania widzi przede wszystkim dobro pracownika oraz pełnię możliwości, jakimi może się on wykazać w swojej pracy. (Barszczewski 2016: 144)

#### Bibliografia:

/// Baka Ł., Kamica A., Najmiec A. 2022. *Job crafting jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy. Poradnik dla pracowników i pracodawców*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

/// Barabasz A. 2017. *Praca emocjonalna w organizacji – ujęcie psychodynamiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 496, s. 10–19.

/// Barszczewski J. 2016. *Przymus kreatywności jako źródło cierpienia. Życie i praca w obliczu neoliberalnej polityki zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe KATEDRA.

- /// Bartkowiak G. 2021. Job crafting. *Kształtowanie podmiotowości pracy – perspektywa pedagogiki pracy i psychologii organizacji*, Akademia Marynarki Wojennej.
- /// Bartkowiak G., Krugielka A. 2018. Job crafting wśród polskich pracowników, „Studia i Prace WNEiZ US”, t. 52, nr 3, s. 19–34.
- /// Berardi F. 2007. *Soul at Work*, Semiotext(e).
- /// Berg J.M., Wrzesniewski A. Dutton J.E. 2007. *What Is Job Crafting and Why Does It Matter?*, Centre for Positive Organizational Scholarship–Michigan Ross School of Business.
- /// Blauner R. 1964. *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, The University of Chicago Press.
- /// Blesznowski B. 2009. *Batalia o człowieka. Genealogia władzy Michela Foucaulta jako próba wyzwolenia podmiotu*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- /// Boltanski L., Chiapello È. 2022. *Nowy duch kapitalizmu*, tłum. F. Rogalski, Oficyna Naukowa.
- /// Boltanski L., Thévenot L. 2006. *On Justification: Economies of Worth*, Princeton University Press.
- /// Brach B. 2023. *Pomiędzy sensem a bezsensem pracy. Rola zachowań przywódczych w kształtowaniu przekonania o sensie pracy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- /// Chiapello È., Fairclough N. 2008. *Nowa ideologia zarządzania. Podejście transdyscyplinarne krytycznej analizy dyskursu i nowej socjologii kapitalizmu*, [w:] *Krytyczna analiza dyskursu: interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, red. A. Duszak, N. Fairclough, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, s. 373–404.
- /// Dauvé G., *Critique of the Situationist International*, Libcom, 27.07.2005, <https://libcom.org/article/critique-situationist-international>, dostęp: 15.05.2024.
- /// Davies W. 2023. *Przemysł szczęścia. Jak politycy i biznesmeni sprzedali nam well-being*, tłum. B. Kaniewski, Państwowy Instytut Wydawniczy.
- /// Debord G. 2006. *Społeczeństwo spektaklu oraz rozważania o społeczeństwie spektaklu*, tłum. M. Kwaterko, Państwowy Instytut Wydawniczy.



- /// Dollard M., Hiu Q., Schaufeli W., Taris T. 2020. *An Exploration of the Component Validity of Job Crafting*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, nr 5, s. 776–793.
- /// Dutton J., Wrzesniewski A. 2001. *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, „Academy of Management Review”, nr 2, s. 179–201.
- /// Fisher M. 2020. *Realizm kapitalistyczny: czy nie ma alternatywy?*, tłum. A. Karalus, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- /// Graeber D. 2019. *Praca bez sensu*, tłum. M. Denderski, Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- /// Hardt M. 2012. *Praca afektywna*, „Kultura Współczesna”, nr 3, s. 8–25.
- /// ICD-11. *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*, <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#129180281>, dostęp: 15.06.2024.
- /// Jacyno M. 2007. *Kultura indywidualizmu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- /// Jawłowska A. 1975. *Drogi kontrkultury*, Państwowy Instytut Wydawniczy.
- /// Klak M. 2010. *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego.
- /// Komańda M., Kwiecień A. 2012. *Organizacja pracy biurowej w teorii zarządzania dwudziestolecia międzywojennego*, [w:] *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, red. A. Nalepka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 115–130.
- /// Puchalska-Kamińska M., Ładka-Barańska A. 2022. *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Wolters Kluwer Polska.
- /// Ratajczak M. 2020. *Forma życia i dobro wspólne. Geneza i aktualność współczesnej filozofii politycznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- /// Rose N. 1999. *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, Free Association Books.
- /// Stachowiak J. 2014. *O koncepcji nowego ducha kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- /// Stachowiak J. 2020. *Czynnik ludzki. O cywilizowaniu uprzemysłowienia*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

/// Szahaj A. 2020. *Kapitalizm drobnego druku*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.

/// Szarecki A. 2012. *Zaangażowany pracownik: kontrola emocjonalna i kolonizacja ciała pracującego w kulturze korporacyjnej*, „Kultura Współczesna”, nr 3, s. 94–107.

/// Walicki A. 1996. *Marxizm i skok do królestwa wolności*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

/// Wojtczuk-Turek A. 2020. *Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

/// Vaneigem R. 2004. *Revolucja życia codziennego*, tłum. M. Kwaterko, Wydawnictwo Anarchistyczne.

/// Znańska-Kozłowska K. 2013. *Wypalenie zawodowe – pojęcie, przyczyny i objawy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, s. 109–119.

### /// **Abstrakt**

Artykuł jest poświęcony krytycznej analizie współczesnego dyskursu zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji z zakresu job craftingu, czyli przekształcania pracy. Celem analizy jest ukazanie szerszego kontekstu kulturowego i politycznego, w którym powołana została idea przekształcania pracy, i wykazanie, że doskonale wpisuje się ona w ideologię nowego zarządzania opisaną przez Luca Boltanskiego i Ève Chiapello w *Nowym duchu kapitalizmu*. Sam *job crafting* badany jest przede wszystkim przez pryzmat (nie)skuteczności tej metody w kontekście zjawisk wypalenia zawodowego i bezsensu pracy, które można uznać za symptomy powolnego wyczerpywania się paradygmatu nowego zarządzania, o czym świadczy już sama potrzeba powołania do życia teorii job craftingu.

Wykorzystaną metodologią była, wzorem Boltanskiego i Chiapello, analiza dyskursu współczesnego zarządzania, ograniczona zasięgiem do wybranych publikacji z zakresu job craftingu, zwłaszcza do prac skierowanych do praktyków i osób odpowiedzialnych za organizację pracy w przedsiębiorstwach. Analizowane w tekście pojęcia, zjawiska i procesy zostały zinterpretowane w kategoriach współczesnej filozofii społecznej. Stały się one punktem wyjścia do pogłębionej refleksji nad statusem i kondycją pracowników we współczesnym kapitalizmie, które za współczesnymi

postoperaistami zostały ujęte głównie w kategoriach kapitalizmu kognitywnego oraz pracy niematerialnej.

Autorka artykułu stawia hipotezę, zgodnie z którą *job crafting* może być narzędziem służącym do sprywatyzowania i odpolitycznienia problemów świata pracy. Przegląd historii nauk o zarządzaniu skłania do przyjęcia tezy, że ich najważniejszym celem jest wypracowanie schematów funkcjonowania w organizacji, które utrzymają postępowanie pracowników jako spójne z imperatywem efektywności, nawet jeśli na poziomie deklaracyjnym celem teorii jest „humanizowanie” środowiska pracy.

Przydatnych ram interpretacyjnych dla tego zjawiska dostarczyła teoria „cywilizowania uprzedmiotowienia”, ukazująca rozwój nauk o zarządzaniu w perspektywie starań tej dziedziny ukierunkowanych na włączenie dorobku nauk humanistycznych w proces podporządkowywania pracowniczej podmiotowości do paradygmatu produktywności i maksymalizacji zysków.

Słowa kluczowe:

nowa ideologia zarządzania, nowy duch kapitalizmu, *job crafting*

### /// Abstract

#### **Job Crafting as an Example of the Ideology of New Management: A Critical Analysis from the Perspective of Boltanski and Chiapello's New Spirit of Capitalism**

The article offers a critical analysis of contemporary management discourse, with particular emphasis on publications on job crafting, that is, the reshaping of work. Its aim is to situate the idea of job crafting within a broader cultural and political context and to demonstrate that it fits seamlessly into the ideology of the new management paradigm described by Luc Boltanski and Ève Chiapello in *The New Spirit of Capitalism*. Job crafting itself is examined primarily through the lens of the (in)effectiveness of this method in addressing burnout and the experience of meaningless work – phenomena that may be interpreted as symptoms of the gradual exhaustion of the new management paradigm, a fact already signalled by the very need to develop job-crafting theory.

Following Boltanski and Chiapello, the methodology applied in the article is a discourse analysis of contemporary management, limited to selected publications on job crafting, especially those aimed at practitioners and individuals responsible for work organization in companies. The concepts,

phenomena and processes discussed in the text are interpreted through frameworks drawn from contemporary social philosophy. They serve as a point of departure for an in-depth reflection on the status and condition of workers in contemporary capitalism, which – in line with post-operismo thinkers – are framed primarily in terms of cognitive capitalism and immaterial labour.

The author proposes a hypothesis that job crafting may serve as a tool for privatising and depoliticising problems of the world of work. A review of the history of management studies suggests that their primary goal has long been to produce organisational patterns that keep employees' conduct aligned with the imperative of efficiency, even when management theories officially claim to "humanise" the work environment.

A useful interpretive framework for this phenomenon is provided by the theory of the "civilising of objectification," which presents the development of management studies as a continuous effort to integrate the humanities into the process of subordinating worker subjectivity to the paradigm of productivity and profit maximisation.

Keywords:

new management ideology, new spirit of capitalism, job crafting

**/// Magdalena Strupiechowska** – studentka studiów II stopnia Kolegium Międzydziedzinowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, absolwentka studiów licencjackich w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych UW. Jej zainteresowania naukowe krążą wokół zagadnień związanych z socjologią pracy i współczesną włoską filozofią polityczną.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0980-6038>

E-mail: [m.strupiech2@student.uw.edu.pl](mailto:m.strupiech2@student.uw.edu.pl)