

Słabek, Henryk

Załoga fabryczna (jedność i sprzeczność) 1945-1989

Dzieje Najnowsze 35/1, 113-141

2003

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

PRZEGLĄD BADAŃ

Henryk Slabek
Warszawa

Załoga fabryczna (jedność i sprzeczność) 1945-1989

Profesor Kazimierz Dobrowolski uporczywie, jak nikt wcześniej i później, nawoływał kolegów socjologów i antropologów, by w swych opracowaniach — wspartych tradycyjnie na zasadach synchronii, ujęć poziomych — możliwie szeroko uwzględniali również podłoże historyczne badanych zjawisk. Doceniając rewelacyjne osiągnięcia Bronisława Malinowskiego, współtwórcy — czy jak uważają inni — twórcy szkoły kultywującej synchroniczną metodę badań, przestrzegał przed szkodliwością wyborów absolutyzujących jednostronność. Do dziś trwają dyskusje, niemniej słuszność poglądu Dobrowolskiego nie tylko nie jest kwestionowana, lecz potwierdza się ją także z sukcesem w części konkretnych opracowań. Tymczasem nawet w historii poświęconej opisowi zdarzeń współczesnych nie widać ani analogicznych uzgodnień, ani wzajemności w stosunku do nauk pokrewnych na wzór K. Dobrowolskiego.

Historię, również tę najświeższej daty, pisze się różnie: albo obiektywnie — co według upowszechniającej się interpretacji znaczy tylko tyle, że bez uprzedzeń i bez przyjętego z góry rozstrzygnięcia — albo w intencji dociekania „prawdy historycznej” na drodze konfrontacji sprzecznych faktów i opinii, z pomocą pytań i prób odpowiedzi, formułowanych z możliwie licznych punktów widzenia; ze stanowiska odmiennych racji, interesów, systemów wartości. Jedni poprzestają na stosowaniu tzw. samoobjaśniającej się narracji — na próbie odtwarzania (opisania) biegu zdarzeń w takim porządku, w jakim przebiegały one w rzeczywistości. A inni bardziej sobie cenią metodę analitycznego wyjaśniania, ta bowiem — według nich — stanowi warunek nie tylko poznawania, lecz i rozumienia historii. Kto ma rację?

Ci pierwsi, jeśli uprawiają tzw. historię zdarzeniową, w tym wypadku bowiem do osiągnięcia celu poznawczego wiodą właśnie tradycyjnie wykorzystywane zasady chronologii, dynamiki, kontekstu historycznego. Lecz w badaniach masowych zjawisk i procesów nie zdają egzaminu ani owe zasady, ani równie tradycyjny dobór materiałów (archiwalia, prasa itp.). Czy idąc śladem pionierskich prac Witolda Kuli oraz niektórych wybitnych socjologów, filozofów i historyografów (E. Yoder, K. Popper, G. Iggers)¹, nie powinniśmy śmiało przechodzić od

¹ Zob. K. R. Popper, *W poszukiwaniu lepszego świata*, Warszawa 1997, s. 83-93, 99 i in. O W. Kuli,

dotyczącej współczesności historiografii poznającej ku historiografii „rozumiejącej”? Czy tym bardziej, właśnie na gruncie historii najnowszej, już ze względu na szczególne potrzeby i możliwości nie powinniśmy poszerzyć kooperacji z naukami pokrewnymi zarówno w zakresie metod, jak i pytań badawczych oraz — co również ważne — wykorzystywanych materiałów?

Pośrednią próbę odpowiedzi pozytywnej ma stanowić niniejszy przegląd problematyki, konsekwentnie ignorowanej przez dominującą część historyków opisujących polityczne dzieje Polski powojennej. Czy może być zrozumiała, racjonalna, „rozumiejąca” historiografia polityczna, np. politycznych zachowań robotników, pisana z kolei w oderwaniu od jej podłoża społecznego, ekonomicznego, psychologicznego, czyli nie uwzględniająca dorobku socjologii, ekonomii i innych nauk historii pokrewnych? O ile przedstawiany, przykładowy przegląd w formułowaniu odpowiedzi okaże się pomocny, o tyle celowe będzie jego opublikowanie.

Czy całość załogi zakładu należy do jednej klasy (warstwy) społecznej? Mniejszość z zapytanych (37-39%) odpowiedziała twierdząco, a zdaniem większości (54-61%) było odwrotnie². Sama różnica poglądów (opinii), inaczej niż jej wielkość, nie podlega dyskusji. Niejednorodność załogi dostrzegały w latach 60. obydwie jej podstawowe kategorie: pracownicy umysłowi i fizyczni³ (tab. 1).

Tabela 1. Przyczyny różnic społecznych w zakładzie

Charakter różnic	Odpowiedzi (w %)	
	pracownicy umysłowi	pracownicy fizyczni
Różnice w zarobkach	60	75
Różnice w wykształceniu	51	47
Różnice w posiadaniu władzy	39	39
Podział na pracowników umysłowych i fizycznych	26	32
Podział na stanowiska kierownicze i niekierownicze	32	32
Różnice w sposobie zachowania się	27	22
Różnice poważania	6	14
Różnice pochodzenia społecznego	3	4
Różnice w stosunku do pracy	19	19
Różnice w poglądach politycznych	14	12

Źródło: P. Tobera, *Spoleczna pozycja pracowników fizycznych w przedsiębiorstwie przemysłowym*, w: *Współczesna polska klasa robotnicza*, red. Z. Bokszański, J. Kulpińska, J. Woskowski, Warszawa 1975, s. 357

E. Yoderze i wielu innych pionierach historii społecznej pisałem w: *Inaczej o historii Polski 1945-1989*, Warszawa 2000, s. 66-99 i in.

² Z badań z lat 60. na 274-osobowej próbie aktywistów (N=170) i nieaktywistów (N=104). J. Kulpińska, *Spoleczna aktywność pracowników przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wrocław-Warszawa-Kraków 1969, s. 103.

³ Z badań P. Tobery z 1966 r. w przedsiębiorstwie przemysłu maszynowego w Łodzi, na 180-osobowej próbie pracowników umysłowych (N=100) i pracowników fizycznych (N=80).

Żaden z wykluczających się poglądów nie stanowił błędu; obydwa odzwierciedlały stany rzeczywiste, tyle że płynne. Na zewnątrz, wobec władz zwierzchnich, załoga zakładu występowała zazwyczaj solidarnie, bo takie właśnie zachowania dyktował wspólny interes (forsowanie planu, który by zapewniał możliwie wysoki fundusz płac, korzystne zaopatrzenie w deficytowe surowce itp.). Lecz i w tym wypadku bywało o tyle rozmaicie, o ile rozbieżne spotykały się interesy.

Na przykład w zakładach, w których robotnicza część załogi pracowała na akord, tylko dyrekcja i personel kierowniczy były zainteresowane w przyjęciu możliwie niskiego planu, by móc go następnie wypełniać z nadwyżką i proporcjonalną do niej premią. Natomiast robotnicy, którzy przy akordowym systemie wynagrodzeń z premii nie korzystali, zainteresowani byli w rozwiązaniu wprost odwrotnym; im wyższy był plan bowiem — a tym samym i zaopatrzenie w składniki niezbędne do ciągłej intensywnej produkcji — tym szansa robotniczego zarobku była większa. W takich wypadkach w zakładach, szczycących się samorządem nie tylko z nazwy robotniczym, niekiedy dochodziło do rozłamu stanowisk; samorząd i władza ponadzakładowa, również wbrew stanowisku dyrekcji, przeprowadzały wariant planu bardziej ambitny o wyższych wskaźnikach.

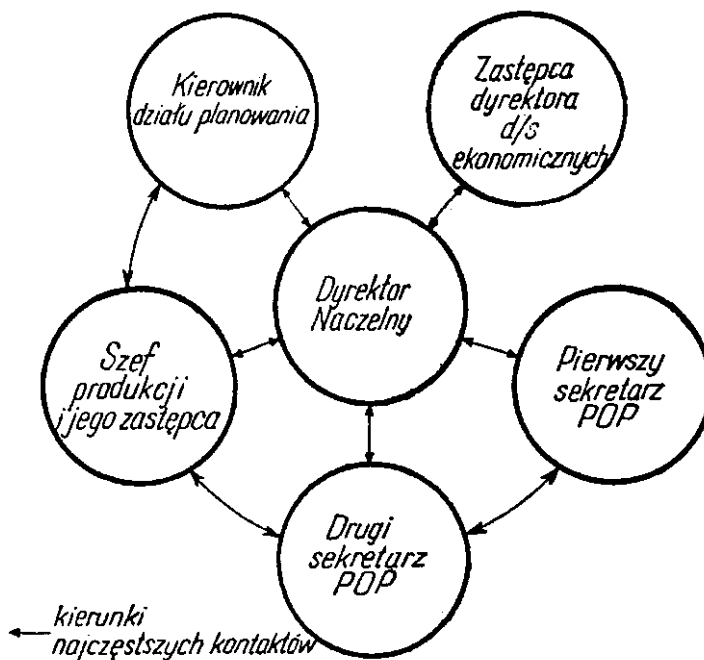
Nie dla wszystkich też, mimo pozytywnych deklaracji, pożądana była decentralizacja decyzji. Zmian obawiały się dyrekcje i inne zakładowe ośrodki władzy. Wolały one nie tracić o tyle wygodnej sytuacji, że za to, co nie chciane, można było obwiniać zwierzchnictwo. Przewidywały, że decentralizacja może wzmocnić konflikty wewnątrz zakładu, podważać istniejące układy decyzyjne i, co było ważniejsze w odczuciu wielu zainteresowanych, układy personalne⁴.

Sprzeczności wewnętrzne w przedsiębiorstwie dotyczyły relacji: załoga — kierownictwo zakładu, poszczególne grupy załogi — kierownictwo oraz jedne grupy załogi przeciwko innym grupom. Zróżnicowanie opinii i zachowań powodowały przykładowo kwestie: Jak dzielić inwestycje zdecentralizowane: na cele produkcji czy socjalno-bytowe? Jak wykorzystać fundusz zakładowy: na wypłatę dodatkową tzw. 13 pensji czy na cele ogólne, np. na budownictwo mieszkaniowe?

Reakcje instytucji zakładowych na te i im podobne dylematy można było przewidzieć, jeśli działały one zgodnie ze swym powołaniem. Pracownicze organizacje (zakładowe związki zawodowe i rady robotnicze) mogły preferować cele indywidualno-konsumpcyjne. Natomiast instytucje z nominacji (dyrekcja i jej agendy) były zobowiązane do wypełniania również, albo i przede wszystkim, zadań ponadzakładowych, długotrwałych. Obydwie płaszczyzny interesów i celów miały znajdować wyraz i spełniać się w konkretnym instytucjonalnym układzie i jego działaniach.

Posłużmy się jednym z przykładów, opisanym interesująco przez Ryszarda Dyoniziaka na podstawie badań z początku lat 60. W badanym przezeń przedsiębiorstwie funkcjonowała 7-osobowa „grupa kierownicza”. Podejmowała ona decyzje w sprawach personalnych i bieżącej produkcji, określała ponadto „politykę” wobec czynników zewnętrznych (Zjednoczenia, Komitetu Dzielnicowego partii). W tym gronie nie zastanawiano się nawet nad celami i perspektywami zakładu. Wszystkie siły i całą uwagę poświęcano wykonaniu planu. „Z powodu natłoku bieżących spraw — przyznawał dyrektor do spraw ekonomicznych — traci się to, co najistotniejsze. Pracujemy tu wszyscy za szybko i nieekonomicznie. Koncentrujemy się na drobiazgach, zapominając o sprawach najważniejszych”⁵ (zob. ryc. 1).

4 Por. J. Waclawek, *Z problematyki grup społecznych w zakładzie przemysłowym*, w: *Narodziny socjalistycznej klasy robotniczej*, red. J. Szczepański, Warszawa 1974, s. 122-124.



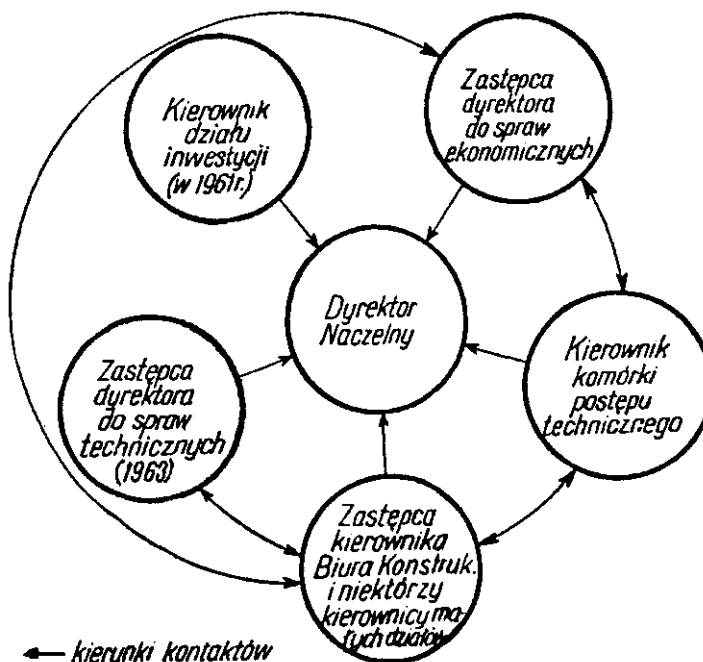
Ryc. 1. Struktura grupy kierowniczej

Istniała jednak w przedsiębiorstwie również grupa „speców”. Ta z perspektywy przyszłości starała się oceniać aktualny stan rzeczy i wytyczać kierunek dalszych przeobrażeń techniczno-organizacyjnych z uwzględnieniem niezbędnych dostosowań personalnych. Projektowano obsadę odpowiedzialnych stanowisk przez osoby o odpowiednich kwalifikacjach, rozbudowę Biura Konstrukcyjnego, unowocześnienie procesów technologicznych, korekty organizacyjne, wzmocnienie dyscypliny i sprawności pracy (ryc. 2).

Ostra konfrontacja w relacji: inteligencja techniczna i kierownicy a reszta załogi (robotnicy i dozór łącznie z mistrzami) nie stanowiła wyjątku. Szczególnie jednak znamienne i pouczające było to, że działo się to wszędzie w zakładzie, w którym od przełomu lat 40. rządy sprawowała grupa byłych robotników, wyniesionych na kierownicze stanowiska na żądanie i ku zadowoleniu załogi. To samo dotyczyło zakładowej organizacji partyjnej. Na wszystkich poziomach była ona zdominowana absolutnie przez robotniczą część zatrudnionych; funkcje sekretarzy najwyższej — ogólnozakładowej instancji również pełnili ludzie, którzy przez lata postrzegani byli przez załogę jako wzorowi robotnicy-rzemieślnicy.

Dlaczego dyrektor wraz z „grupą kierowniczą” zaczął brać stronę „inżynierków” — jak kąśliwie skarżyli się respondenci-robotnicy? Postępował tak z wolnego wyboru i osobistego wyrachowania, czy z konieczności? Posądzany o zdradę dyrektor nie jest winny — zdawał się sugerować Ryszard Dyoniziak — „winna” jest druga rewolucja, tym razem technologiczna. Pierwsza, ta z lat 40., dawała przewagę robotnikom-rzemieślnikom i majstrom, a ta druga,

⁵ Z. Dyoniziak, *Spoleczne uwarunkowania wydajności pracy*, Warszawa 1967, s. 138.



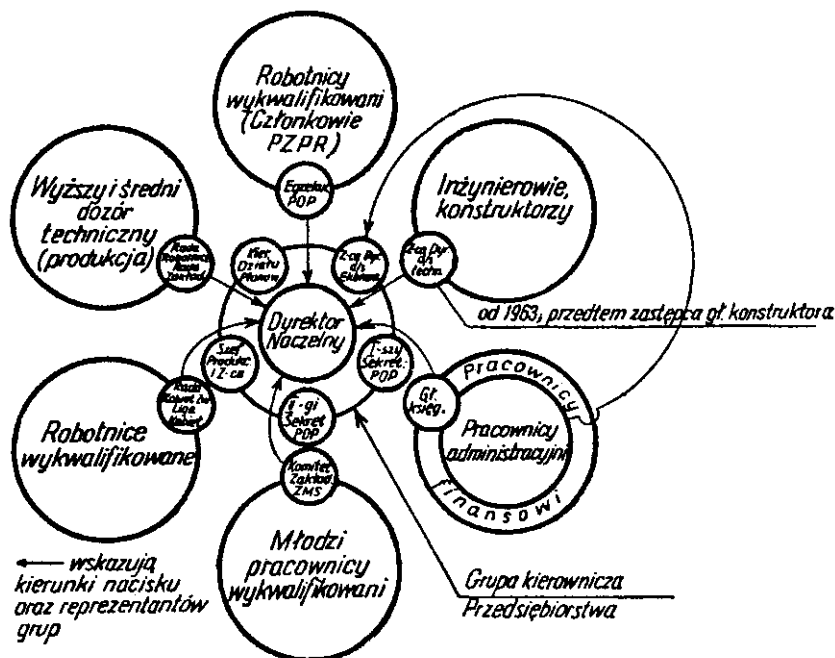
Ryc. 2. Grupa opracowująca strategię przedsiębiorstwa

modernizując gruntownie sposób i środki produkcji, wielce wcześniej cenione w przedsiębiorstwie umiejętności rzemieślnicze „unieważniała”, również w sensie poważania społecznego. Wcześniejsza siła „rzemieślników” obracała się wniwecz. O sprostaniu wyścigowi technologicznemu miały decydować innowacje techniczne i organizacyjne ludzi młodych, bardziej wszechstronnie wykształconych. Zmieniał się układ sił wewnątrz przedsiębiorstwa. A samo kierownictwo, złożone z byłych robotników, z których żaden nie osiągnął wykształcenia większego niż średnie, znajdowało się, jako arbiter, w sytuacji dość beznadziejnej.

Ponieważ mistrzowie, wobec zupełnie nowych wymagań, okazali się naraz ludźmi bez kwalifikacji, rzeczywistymi przełożonymi robotników stawali się inżynierowie. Rola mistrzów natomiast sprowadzała się do pośredniczenia między robotnikami a działem zaopatrzenia, zbytu, technologii. Tymczasem robotnicy zarabiali mniej, chociaż nowy typ pracy był dla nich trudniejszy. Oskarżali inżynierów jako grupę uprzywilejowaną, bo nie muszą dostosowywać się do norm, a otrzymują stałą premię. Wytykali im wady w konstrukcjach (np. w materiałach). Ci z kolei zarzucali robotnikom nieumiejętność odczytywania dokumentacji, brak pomysłowości, ogólną niesprawność wykonawczą. Jeśli robotnicy dostają jakąś premię — twierdzili — „to tylko nam ją zawdzięczają”.

Pracownicy administracyjni również nie pozostawali bierni. O robotnikach mówili bezceremonialnie: To „element o słabych kwalifikacjach. Nie mogą dać sobie rady z pracą. Tylko patrzą, ile zarobią. Jak jest okazja, to lubią popić”⁶.

⁶ Ibidem, s. 79 i n.



Ryc. 3. Grupy nacisku w badanym przedsiębiorstwie

Robotnicy w przekonaniu, że są najbardziej krzywdzeni, obstawali przy swoim: „Pracujemy ciężko i w brudzie, a zarobić się nie da. Warunki pracy są ciężkie, nie ma gdzie montować większych urządzeń, zimno w halach. Od nas zależy produkcja, ale inni są uprzywilejowani, jeśli chodzi o korzyść z pracy”. A dzieje się tak, ponieważ „przedsiębiorstwem rządu «klika». Dyrektor, chociaż sam był robotnikiem, zdradził nas, i jest w zмовie z inżynierkami. Ma podejście do robotnika, jak mu na czym zależy (...). Otoczył się figurantami i w tajemnicy podejmują ważniejsze decyzje, aby były dla nich korzystne. Robotnikowi zarobić nie dadzą, ale fikcyjne stanowiska pracy to tworzą. Zawsze jakieś premie dostają, chociaż na nie nie zasłużyli.

W opinii robotników («takich jest tu 90%» — stwierdzali aktywiści partyjni) pracownicy o «czystych rękach» i czystych «chałatach» dużo mniej od nich pracują: «z naszej pracy żyją»⁷.

W warunkach niepowodzeń, destabilizacji i wzajemnych pretensji, tworzyły się w przedsiębiorstwie tzw. grupy nacisku. Każda z nich szukała zadośćuczynienia przez wpływ — presję, którą starano się wywierać za pośrednictwem istniejących w przedsiębiorstwie organizacji (zob. ryc. 3).

Charakterystyczne, że mimo druzgocącej przewagi w organizacji partyjnej robotnicy w symbolicznym starciu się z inteligencją techniczną okazywali się słabszą „grupą nacisku”. Nieskutecznością własnych żądań i działań byli zapewne tym bardziej zaskoczeni i zgnębieni, że upatrywali jej źródeł w aktach woli prominentnych jednostek, a nie w nowej hierarchii

7 Ibidem, s. 174.

wartości i wymagań⁸. Znamienne, że właśnie z inicjatywy Komitetu Wojewódzkiego partii w 1965 r. odwołano całe kierownictwo przedsiębiorstwa, łącznie z sekretarzami zakładowej organizacji partyjnej.

Sprzeczność interesów i ról, choć nie tak ostro jak w powyższym przypadku, występowała również w przedsiębiorstwach mniej czy w ogóle nie modernizowanych. Kierownicy bowiem, a często i personel inżynieryjno-techniczny zakładowych laboratoriów i biur konstrukcyjnych, już z woli dysponenta przedsiębiorstwa zajmowali pozycję szczególną. Inaczej niż robotnik, oni mieli realizować interes podwójny: własny (grupowy) i właściciela — kapitalisty (przed wojną) lub właściciela — państwa (po wojnie). Uczestniczyli nie tylko w procesie produkcji. Oni ponadto, z myślą przede wszystkim o interesie właściciela (dysponenta) i własnym, mieli programować pracę robotnika oraz określać sposób jej wykonania i wynagrodzenia. Oni wreszcie mieli współuczestniczyć w wypełnianiu funkcji kontrolnych.

Zapewne nie tylko inżynierowie jednego z zakładów w Świdnicy mówili: „My stanowimy w fabryce jakby «aparatus ucisku»”⁹. Antagonizmy były nieuniknione, co najwyżej można je było łagodzić.

Robotnicy żądali takich usprawnień techniczno-organizacyjnych, które by ułatwiały pracę i obniżały wysiłek. Tak też było, ale nie na długo. Ci sami inżynierowie — twórcy wynalazków i usprawnień, rychło aktualizowali (podnosili) normy. Rezultat końcowy sprowadzał się do redukowania obsady personalnej poszczególnych stanowisk pracy, bo przejściowe ułatwienia zniknęły¹⁰. Po co nam takie udoskonalenia — mówił niejeden robotnik, a wielu tak też zapewne myślało, rozbieżność celów bowiem nie tylko w takich wypadkach stawała się coraz bardziej oczywista.

W kraju wybuchł kolejny spór o wynagrodzenia. Do 1959 r. realizowany był w przemyśle program spłaszczania (wyrównywania) płac, co czyniło zadość raczej egalitarnym poglądom robotników. Na przełomie lat 50. dochodził do głosu protest inteligentów, którzy domagali się ostro zróżnicowania płacy dla pracowników fizycznych i umysłowych na korzyść tych ostatnich oczywiście. Ogólnokrajowa dyskusja, o zasięgu po raz pierwszy tak masowym, wyzwalała ogromne, nie tuszowane namiętności. Ten spór toczył się w specyficznych formach i w zakładach.

Zawierał się m.in. w pytaniach: Czy oszczędzanie zaczynać od obniżenia kosztów materiałowych czy osobowych (płace), za czym opowiadały się często dyrekcje, bo to wprawdzie nieracjonalne (koszta osobowe w przemyśle maszynowym stanowiły zaledwie 15-20%), ale najprostsze.

Od czego zaczynać podnoszenie wydajności pracy? Od rewizji norm — jak chcieli kierownicy — czy od tworzenia właściwych warunków organizacyjno-technicznych i materiałowych — co odpowiadało robotnikom. Słowem, czy zaczynać od zwiększonego wysiłku robotnika, czy kadry. Dla robotników było to pytanie retoryczne. Mówili: Niech nas nie poganiają. Jeśli zabezpieczą nam narzędzia i surowce, to sami przekroczymy wszelkie plany, bo po to tu przecież przychodzimy, by więcej zrobić i zarobić. Wywód był logiczny i dla części samych

⁸ Do organizacji partyjnej należało: 118 robotników (tj. 32,5% ogółu zatrudnionych, a 55% robotników 0 najwyższych grupach zaszerogowania), 7 inżynierów (6,8% ogółu zatrudnionych), 21 techników (26,6%) i 30 urzędników (70%). Mimo takiego stanu zorganizowania — mówił „przywódca opinii” robotniczej — niczego nie można było zmienić. „Już nieraz próbowaliśmy. Nic nie wskóraliśmy, a niejeden sobie zaszkodził i tak dostał po krzyżu, że więcej nie próbuje”. Ibidem, s. 175, 177.

⁹ J. Waclawek, *Z problematyki grup społecznych...*, s. 139.

¹⁰ Zob. J. Sobczak, *Postawy robotników wobec pracy*, w: *Studia nad załogą Huty Aluminium w Skawinie*, red. K. Dobrowolski i A. Stojak, Wrocław-Warszawa-Kraków 1969, s. 217-218.

majstrów przekonujący, niemniej w ówczesnej sytuacji raczej nie było szans na jego urzeczywistnienie¹¹.

„Zrealizowana w latach 1960 i 1961 akcja wprowadzenia norm technicznych w przemyśle maszynowym potwierdziła niestety w poważnej części zakładów starą praktykę: nowe normy — przy starej organizacji pracy”. „Wprowadzenie nowych norm — pisał dalej Juliusz Waclawek — zwiększyło intensyfikację pracy, której często nie mogą podolać osoby starsze, ułomne i pewna część kobiet. Na tym tle w niektórych zakładach obserwuje się wypadki szykanowania lub usuwania z pracy osób za mało wydajnych, nie wykonujących normy”¹².

W zakładach na ogół wszystkie kategorie pracowników umysłowych stawały się ponad robotnikami, jako od nich więcej znaczące. Robotnik, chcąc na terenie przedsiębiorstwa coś załatwić, występował zazwyczaj wobec urzędujących osób jako petent, czyli ktoś zależny i podrzędny, jako korzystający z cudzej łaski, a nie z należnej mu wymiany usług. W lekceważeniu czy zniewadze robotnika m.in. tkwiło źródło zatargów między nim a pracownikami biurowo-administracyjnymi, które przeradzały się niejednokrotnie w obustronną głęboką niechęć.

W niektórych zakładach wśród części robotników owa niechęć do urzędników była tak głęboka, że wszelkie uwagi, że i w innych krajach przybywa urzędników, bo są niezbędni, przyjmowano jak bluźnierstwo. Według ich wyobrażeń „urzędnicy to tylko chodzą po biurach i głupoty sobie opowiadają, aby dzień zleciał”¹³.

Wzajemne urazy i uprzedzenia — jak wspominał hutnik Jerzy Grzymkowski — występowały również w Hucie „Warszawa”, ale w skali względnie ograniczonej i łagodnej. Tych w „Watykanie” (w biurowcu hutniczym dla administracji ogólnozakładowej) przezywali hutnicy „inteligencją”. „Mówiło się: «Inteligencja» jedzie do pracy (rozpoczynali pracę o siódmej). «Inteligencja» wychodzi z pracy...” Na inżynierów czy techników natomiast, a nawet na urzędniczki zatrudnione bezpośrednio na wydziałach, nigdy tak nie mówiono. „Tych — podkreślał Grzymkowski — uważaliśmy za swoich ludzi. Znali nasze problemy, nieobcy był im nasz trud, często pomagali nam w naszych życiowych sprawach. Byli po prostu nasi”¹⁴.

Obopólną niechęć w skali kraju nie sposób oczywiście zmierzyć¹⁵. Zapewne zjawisko falowało, nie było przecież wyizolowane ze zmiennych sytuacji ogólnozakładowych i szerszych. Pozostawało też w związku z tradycją, ciągle żywą i zróżnicowaną.

Hutników „Nowej Huty” np., pobierających naukę zawodu na przeważnie rocznych praktykach na Śląsku, raził wręcz kontrast w zachowaniach inżynierów Nowej Huty i śląskich.

11 Zob. A. Matejko, *Hutnicy na tle ich stanowiska pracy*, Katowice 1964, s. 55, 72.

12 J. Waclawek, *Z problematyki grup społecznych...*, s. 144.

13 W. Markiewicz, *Spoleczne problemy uprzemysłowienia*, Poznań 1962, s. 253.

14 J. Grzymkowski, *Gdy byłem hutnikiem*, Warszawa 1977, s. 173.

15 Z badań z przełomu lat 60., przeprowadzonych w Łodzi, wynikało, iż większość zapytanych robotników włókienników (87,3%) nie zgadzała się ze zdaniem: „dawniej nie było inżynierów, a produkcja szła — inżynier włókiennik nie jest w fabryce potrzebny”. Niewielka ich część (8%) uważała, że „od tytułu” inżyniera ważniejsza jest praktyka oraz że nie widać żadnych korzyści z zatrudnienia inżynierów („pieniądze tylko biorą...”, „im więcej inżynierów tutaj, tym gorzej się pracuje”). Ciekawe, że rozkład opinii pracowników inżynieryjno-technicznych na tak samo postawione pytanie, był niemal identyczny. Socjologowi-badaczowi wydawało się, iż rosły zarówno przekonanie o potrzebie inżynierów, jak i wskaźnik poważania dla tego zawodu. Tym bardziej mógł zaskakiwać fakt, iż fachowy wzór kariery nie stał najwyżej. Praca zawodowa samym inżynierom i studentom kojarzyła się „przede wszystkim z awansem w hierarchii administracyjnej stanowisk”. W. Jaśkiewicz, *Pozycja społeczna inżyniera włókiennika a funkcje kierownicze*, w: *Włókniarze w procesie zmian*, red. J. Kulpińska, Warszawa 1975, s. 91-92.

W sposobie bycia tych pierwszych uderzały maniery i obyczaje „pańskie”, podobne do tych właściwych społeczeństwu stanowemu. „Tutaj — mówił jeden z hutników — zaznaczają się jednak duże różnice między pracownikami umysłowymi a fizycznymi. Ten, kto nosi krawatę, uważa się za lepszego od robotnika i na każdym kroku daje mu to odczuć. Jeden się wywyższa nad drugim. Majster, kierownik zmiany mówią do wytapiacza przez ty, aleja do [nich] tak bym się nie odezwał. Na Śląsku stosunki między ludźmi są daleko lepsze niż tutaj. Zwierzchnicy szanują robotnika, przywitają się, porozmawiają. Mistrz, gdy potrzeba, chwyta za łopatę i robi z innymi robotnikami, tutaj to niemożliwe”.

„Na Śląsku — mówił inny z zapytanych — to inżynier pogadał z robotnikami, zapytał ich o potrzeby, jakie mają, o życzenia itd. Tutaj inżynier przechodzi koło robotnika i mało się do niego odzywa (...). Widocznie uważają się za coś lepszego i gardzą robotnikiem”.

Tym bardziej raziła wyniosłość urzędników. „Ci — mówił hutnik — to przynajmniej wiedzą, że żyją. Taki sobie za biurkiem siedzi i wydaje mu się, jaki to on mądry. Niechby tak przyszedł do huty, to zobaczyłby, jak wygląda praca”¹⁶.

Szczególną kategorię społeczno-zawodową stanowili mistrzowie, a poniekąd i brygadziści. Była to rzeczywiście wielka armia ludzi; liczbę samych mistrzów szacowano w latach 70. na 130 tys.¹⁷

W zakładach sprzed 1939 r., po wojnie nierozbudowywanych, jeszcze na początku lat 60. bodaj większość mistrzów legitymowała się przedwojennym stażem pracy. Spośród najstarszych niemal wszyscy rozpoczynali ją między 12 i 15 rokiem życia; w prywatnych małych warsztatach pobierano naukę w ciągu 2-4 lat pod okiem mistrza patrona w rygorze wykluczającym najmniejsze choćby nieposłuszeństwo. W okresie międzywojnia sytuacja zmieniała się na lepsze, szczególnie w większych, ucywilizowanych zakładach i w państwowych fabrykach zbrojeniowych. Niemniej nawet tam — w odczuciu mistrzów — panowały surowe obyczaje i wymagania. Robotnicy bali się majstra, „nikt z nim nie utrzymywał kontaktu”, a każdy wiedział, że jeśli majster zauważy „niewykonanie roboty lub przekroczenie dyscypliny, to zawsze zostanie ten fakt (...) wzięty pod uwagę przy podwyżce lub zwolnieniach”¹⁸.

Badani majstrowie nie skrywali, że bliższy im jest dawny wzór stosunków majster — robotnicy. Określali swoją dawną pozycję jako bardzo wysoką i nieporównywalną z tą z przełomu lat 50. Mimo robotniczego pochodzenia wobec robotników, zwłaszcza niewykwalifikowanych, podkreślali własną odrębną pozycję społeczną.

Z upływem lat i cechy mistrza się zmieniały. Napływali do zawodu również ludzie z rodzin chłopskich i w coraz większym stopniu, z urzędniczych. A i robotników, którzy osiągnęli stopień mistrza, było coraz mniej. W latach 70. dominowali wśród mistrzów nowocześniejszych gałęzi przemysłu absolwenci szkół technicznych (zob. tab. 2). Mistrz był zwykle po szkole średniej lub zawodowej, dochodził do zawodu inną drogą. Zdobywał lepsze przygotowanie ogólne, choć przejściowo „starsi fachowcy byli [często] znacznie przydatniejsi”¹⁹.

i' A. Stojak, *Studia nad zalogą Huty im. Lenina*, Wrocław-Warszawa-Kraków 1967, s. 98, 111.

¹⁷ S. Kryszkiewicz, *Pozycja społeczno-zawodowa mistrza w zakładach elektromaszynowych*, w: *Pozycja i rola mistrza w zakładzie pracy*, red. K. Doktor, Warszawa 1978, s. 69.

¹⁸ K. Bursche, G. Pomian, *Rola i pozycja kadry mistrzowskiej*, w: *Człowiek w organizacji przemysłowej*, red. M. Hirszowicz, Warszawa 1965, s. 193-195.

i' ¹⁹ Por. K. Doktor, *Mistrz w przedsiębiorstwie przemysłowym*, w: *Pozycja i rola mistrza...*, s. 67.

Tabela 2. Wykształcenie mistrzów

Rok	Przemysł	Wykształcenie (w %)		
		wyższe	średnie	poniżej średn.
1970 ^a	Lekki	ok. 1	37	ok. 62
1975 ^a		1,9	ok. 47	51
1976 ^b	Hutnictwo	ok. 6,7	70,2	23,1
1964 ^c	Elektromaszynowy	5,9	23,6	70,5
1975 ^c		6,6	38,7	54,7
1972 ^d		—	61,7	38,3

Źródła: a — T. Czechowicz, J. Marczak, *Mistrz w przemyśle lekkim jako organizator i wychowawca zespołu pracowniczego*, w: *Pozycja i rola mistrza...*, s. 28; b — S. Szczupak, *Rola mistrza w hutnictwie*, w: *ibidem*, s. 41; c — *ibidem*, s. 101 (dotyczy Zakładów im. H. Cegielskiego); d — K. Bursche, B. Grzelak, *Kierownicy produkcji a bhp*, Warszawa 1974, s. 44 (dotyczy 6 zakładów)

Mistrz tkwił w podwójnej pozycji, zawieszony między kierownictwem (zadania) a robotnikami (potrzeby). Poddany był krzyżującym się żądaniom i naciskom dyrekcji i robotniczej załogi. Tymczasem i bieg spraw w przedsiębiorstwie zwracał się przeciwko niemu, niszcząc często jego autorytet i możliwości efektywnego działania.

Mistrz nawet po regulacji z końca lat 50. zarabiał niekiedy mniej niż jako robotnik. Już ten fakt rodził poczucie krzywdy, osłabiał odpowiedzialność i pomniejszał autorytet mistrza w zespole. Nie spełniały się i inne jego materialne potrzeby (zob. tab. 3).

Tabela 3. Ocena spełnienia się aspiracji

Rodzaj przedmiotu oczekiwań	Ogólna liczba wypowiedzi	Rodzaj oceny			
		tak i raczej tak		nie i raczej nie	
		liczba	%	liczba	%
Charakter pracy	219	171	78,1	48	21,9
Możliwość awansu w hierarchii stanowisk	216	109	50,5	107	49,5
Wysokie zarobki	220	91	41,3	129	58,7
Mieszkanie	187	78	41,8	109	58,2
Stosunki międzyludzkie w zakładzie	214	149	69,6	65	30,4

Źródło: H. Kowalski, *Pozycja mistrza w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Człowiek w przemyśle*, Częstochowa 1978, s. 100 (dotyczy 226 mistrzów z 10 przedsiębiorstw przemysłu materiałów ogniotrwałych)

Równocześnie biura, komórki i urzędy wewnątrzzakładowe ciągle uszczuplały jego kompetencje. Już na przełomie lat 50. nie tylko w skrajnych wypadkach rola mistrzów sprowadzała się, jak to jeden z nich określił, do: „przynieś, wynieś, zanieś”²⁰.

Zastanawiała zgodność ocen mistrzów, że ich pozycja gwałtownie się obniża i że ową tendencję, szkodliwą dla gospodarki, należy jak najszybciej odwrócić. „Majster przed wojną — wspomniano — był bogiem i rządził człowiekiem, wszystko od niego zależało: przyjmowanie, zwalnianie, awansowanie, ustalanie stawek zarobkowych. Dzisiaj człowiek zależy od kadr, a majster nie ma nic do powiedzenia. Spory, które przed wojną załatwiał majster, teraz załatwia szef produkcji. Za wszystko się odpowiada przy mniejszych uprawnieniach”²¹.

15 lat później, jak wskazywała m.in. fragmentaryczna statystyka opinii-deklaracji, mistrz zachował decydujący głos zaledwie w czterech z jedenastu spraw, w dodatku nie najważniejszych. Dysponował kompetencją w zakresie udzielania nagan i kar, ale nie on przede wszystkim decydował o doborze pracowników ani o przyznawaniu nagród, awansów czy zaszeregowaniu (zob. tab. 4).

Tabela 4. Samoocena roli mistrza w podejmowaniu decyzji

Przedmioty decyzji	Ogólna liczba wypowiedzi	Znaczenie roli mistrza w decyzjach (w %)		
		decydujące	niewielkie	żadne
Dobór pracowników	224	21,4	48,2	30,4
Zaszeregowanie	224	23,7	50,4	25,9
Przyznawanie nagród	222	33,3	50,5	16,2
Udzielanie urlopów	224	76,8	18,3	4,9
Przyznawanie awansów	221	22,6	49,8	27,6
Udzielanie nagan i kar	223	64,4	31,4	4,0
Świadczenia socjalne	223	7,2	48,4	44,4
Przyznawanie odznaczeń	223	4,9	31,8	63,3
Wpisy do książki naruszeń	218	78,4	17,0	4,6
Sprawy bhp	220	75,0	23,6	1,4
Zwolnienia pracowników	220	31,4	51,8	16,8

Źródło: H. Kowalski, *Pozycja mistrza w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Człowiek w przemyśle*, Częstochowa 1978, s. 111

Zdawała się mieć rację ta część majstrów, która degradację swej pozycji łączyła nie tyle z doraźną, błędną polityką, co z konsekwencjami nowych warunków społecznych i cywilizacyjnych. „Autorytet — jak już w końcu lat 50. mówili niektórzy mistrzowie — był oparty o brak pracy, dziś jest oparty o brak pracowników”. „Władza przedwojennego mistrza była większa

20 K. Bursche, G. Pomian, *Rola i pozycja kadry mistrzowskiej*, s. 202.

21 Ibidem, s. 203-204. Po latach, wg innych badań, 67% mistrzów stwierdzało, że „mały wpływ na kształtowanie sytuacji w zakładzie, a prawie 20% mistrzów wyrażało przekonanie, że nie ma żadnego wpływu”. S. Kryszkiewicz, *Pozycja społeczno-zawodowa mistrza...*, s. 80.

niż obecnego, bo człowiek drżał o posadę"²². Podobnie twierdzili starsi sztygarzy, szczególnie ci dobrze pamiętający jeszcze lata 20. Przyczynę złych stosunków pomiędzy sztygarem i górnikami upatrywali oni w tym, że po wojnie robotnikom „za dużo powiedziano, jak mają żyć i za dużo im obiecywano”, że „powiedziano im, czego mają żądać, a nie powiedziano im, co mają dać ze siebie” i tym samym usposabiano ich do lekceważenia obowiązków i posłuszeństwa wobec przełożonych. I dziś „wszystko (...) co złe, idzie na sztygara (...). Dziś bywa, że górnik mówi: sztygarze, jo nimom łopaty. To ja mu mam przynieść łopate? Dzisiaj to nie są górnicy. Przed wojną tego nie było”. „Przed wojną sztygar nie chodził, nie kontrolował tak robotników [jak dzisiaj], nie wisiał nad nimi. On powiedział, że to i to zrobić — zrobione być musiało. Robotnik robił bez słowa, zostawał po godzinach, bo jak mu się nie podobało, to na jego miejsce czekało przed bramą 10-ciu innych”²³.

Stosunki wzajemne mistrzów i robotników były też mocno uzależnione od źródła ogólnozakładowych utrapień; czy praprzyczyna niezadowolenia tkwiła w stosunkach międzyludzkich, czy w mechanizmach społeczno-gospodarczych, na działanie których mistrzowie nie mieli wpływu tak samo jak i robotnicy?

Mistrzom, i nie tylko im przecież, najbardziej utrudniały pracę (w % ich opinii): awarie urządzeń produkcyjnych i częste ich remonty (58,8%), brak materiałów i surowców (50,4%), przestarzałe maszyny i urządzenia produkcyjne (35,8%) oraz brak sprzętu (20,8%). Natomiast złą organizację pracy wymieniano (11,9%) na przedostatnim miejscu (siódmym), a stosunki międzyludzkie — na ostatnim (zaledwie 7,5%)²⁴. Właśnie ograniczone nakłady inwestycyjne i zawodność planowania — nie tylko na poziomie zakładu — sprawiały, że mistrzowie na niektóre operacje, właśnie związane z zaopatrzeniem, musieli poświęcać i kilkakrotnie więcej czasu od niezbędnego w normalnych warunkach (tab. 5).

Tabela 5. Opinie mistrzów o czasochłonności rzeczywistych i postulowanych czynności

Rodzaj czynności	Procent mistrzów, którzy uznali daną czynność za czasochłonną lub bardzo czasochłonną	Procent mistrzów, którzy uważali, że dana czynność powinna im zajmować dużo i bardzo dużo czasu
Zaopatrzenie stanowisk w dokumentację warsztatową	45,5	14,0
Zaopatrzenie stanowisk w narzędzia i przyrządy	44,0	7,2
Zaopatrzenie stanowisk w materiały i detale (podzespoły)	46,8	8,1
Uzgadnianie dokumentacji z technologami i konstruktorami	57,2	14,0
Nadzór nad wykonawstwem robót zgodnie z technologią	64,0	61,3
Dopilnowanie spływu detali wg harmonogramu	65,0	34,5

²² K. Bursche, G. Pomian, *Rola i pozycja kadry mistrzowskiej*, s. 204.

²³ A. Stojak, *Studium o górnikach kopalni „Janina” w Libiążu 1905-1960*, Łódź-Warszawa 1964, s. 73, 74.

²⁴ H. Kowalski, *Pozycja mistrza...*, s. 112.

Rodzaj czynności	Procent mistrzów, którzy uznali daną czynność za czasochłonną lub bardzo czasochłonną	Procent mistrzów, którzy uważali, że dana czynność powinna im zajmować dużo i bardzo dużo czasu
Zabezpieczanie wykonawstwa tzw. pilnych robót	78,1	35,4
Załatwianie reklamacji dotyczących norm czasu pracy	46,3	7,2
Dbanie o porządek na stanowisku pracy	37,7	31,3
Reklamacje w kontroli technicznej w sprawie jakości wykonywanych detali	47,2	7,2

Źródło: S. Kryszkiewicz, *Pozycja społeczno-zawodowa mistrza w zakładach elektromaszynowych*, w: *Pozycja i rola mistrza...*, s. 71

Podobnie rozumował i postrzegał sytuację nie tylko średni dozór w przemysłach przetwórczych o skomplikowanym procesie produkcji. Analogicznie bywało w hutach i kopalniach, przynajmniej na przełomie lat 50.

Wielokrotnie przywoływany Aleksander Matejko w konkluzji swych dociekań skłaniał się do wniosku, iż główne przyczyny zatargów nie kryły się w postawach robotników i dozoru. Główne powody to zbyt wielkie plany, które narzucano i egzekwowano bezwzględnie od góry. Tymczasem środki brutalnych nacisków na załogę już nie skutkowały. Doświadczeni, wykwalifikowani hutnicy wiedzieli, co jest do zrobienia możliwe, a z prób zastraszania jawnie drwili²⁵. Matejko zdawał się podzielać opinię jednego z kierowników: „Wyśrubowany plan demoralizuje wszystkich, bo załoga nie widzi realności jego wykonania, a personel nadzorujący zmuszany jest do wywierania nacisku i aroganckiego odnoszenia się do pracowników fizycznych. Nie ma dostatecznych bodźców pieniężnych w tym sensie, aby wykonanie planu popłacało. Ludzie odmawiają awansu, uciekają (...). Załoga wykazuje pewną wrogość wobec wyższego kierownictwa, bo ono z nią nie dyskutuje, nie mówi, czy zadania są wykonalne”²⁶.

Próby wykonywania planów za każdą cenę prowadziły do brutalizowania stosunków również w kopalniach węgla. Szttygar właśnie w trosce o wypełnianie napiętych zadań popadał w nawyk „komenderowania”. Wymyślanie, krzyki miały charakter upozorowany, gdy przełożony pozostawał z górnikami, poza kopalnią, w dobrej komitywie. Ale w przeciwnym razie dochodziło do ostrych spięć (urazów, niechęci, frustracji)²⁷. „Szttygara robotnicy nie lubią. Robotnicy by go lubieli, gdyby im dał zarobić (...). Taka jest postawa wśród robotników.

25 Mistrzowie mówili: „Kierownictwo stawia zadania bardzo wygórowane, a tu robią wytapiacze, którzy pracują po kilkanaście lat w swoim zawodzie i wiedzą, co można osiągnąć. Z powodu tego powstają zasadnicze różnice”, „Z wymagań wyższego kierownictwa śmieją się”. A. Matejko, *Hutnicy na tle...*, s. 54.
26 Ibidem, s. 60.

27 Jeden ze sztygarów, rozumiejąc żale swych podwładnych, sumitował się bezradnie: „Od sztygara żąda się wydobywania. I nic dziwnego, że sztygar stale goni i oklina. Na ścianie słychać tylko oklinanie. Bo człowieka jak nie przypilnujesz, to ci kierownictwo powie, że za mało żądasz. Dzisiaj być sztygarem to psie życie”. A. Stojak, *Studium o górnikach...*, s. 68.

Robotnicy nie rozumiały, że on ma plan, że on się musi wściekać, jak plan nie jest wykonany. Ludzie tego nie mogą zrozumieć, że on ma nakazy z góry"²⁸.

Kolejne podłoże konfliktów to sprawa „norm”. Powtarzało się narzekanie na ich zawyżanie. Żalono się, że „górnik nie zarobi, bo często są awarie na ścianie, że norma wydobywania wysoka”, a warunki ciężkie. Nieuzasadnione podnoszenie norm w badanej kopalni powodowało, że wydajność nie rosła; również w rezultacie cichego bojkotu („nie wychylać się, bo znów podniosą”).

Kolejny powód konfliktów. Część górników rębaczy kierowana była doraźnie do wykonywania prac nie akordowanych (pomocniczych) według stawek tzw. pańskich (na dniówkę). I tym razem, potępiając wypadki oczywistej niesubordynacji, sztygarzy nie stronili od refleksji uogólniających. Sądziły, że występowały naganne postawy i ich nieuchronność w powojennych warunkach nie dlatego, iżby te były dla górnika gorsze, lecz wprost przeciwnie (problemem był nie brak pracy, jak niegdyś, ale brak pracowników).

Kim „w głębi duszy” czuli się mistrzowie i sztygarzy? Czyją brali stronę podczas ostrych konfliktów między kierownictwem i robotniczą częścią załogi?

Z im starszej generacji był mistrz, tym większe zachodziło prawdopodobieństwo, że identyfikować się on będzie z robotnikiem? I tak, i nie. Z fragmentarycznych badań z przełomu lat 50., badaj jedynych w swoim rodzaju, wynikałoby, że prarobotnicze postawy przyjmowali mistrzowie najstarsi. Lecz dotyczyło to tylko osób, które rozpoczynały pracę przed 1921 r. Natomiast wśród drugiej generacji mistrzów, aktywizujących się zawodowo w okresie międzywojnia, ów odsetek identyfikujących się był minimalny (6-12%) i nieporównanie niższy niż wśród mistrzów wchodzących w wiek produkcyjny po 1945 r.²⁹ Ważniejsze, niż wiek, okazywały się inne cechy mistrzów.

Identyfikujący się z robotnikami — ciągle w świetle badań z jednego zakładu — mieli słabe przygotowanie teoretyczne do zawodu (co najwyżej uzyskane w szkołach przyzakładowych) i uprzednio pracowali, bez wyjątku, na stanowiskach robotnika. Czuli się związani z robotnikami, gdyż nie widzieli „różnicy między swoją a ich pozycją zawodową, materialną czy kulturalną”³⁰. Natomiast reszta (większość?) mistrzów, uważając się za część kadry kierowniczej, żądała zwiększonych uprawnień i własnego znaczenia w zakładzie. Takie samookreślenie się nie przesądzało o automatycznym braniu strony kierownictwa podczas jego sporów z robotnikami. Niekiedy mistrz gotów był bronić nawet tych swoich podwładnych, którzy nie mieli racji. Ale postępował tak nie dlatego, że się z nimi identyfikował, ale z powodów utylitarno-pragmatycznych. Najkrócej i szczerze mistrz ujął rzecz całą w słowach: „Gdybym nie był koleżeński dla robotników, to by mi uciekli”.

Również według innych, szerszej zakrojonych, badań mniej było mistrzów deklarujących swą przynależność do robotniczej części załogi (47%), niż gotowych bronić robotników w sporze z kierownictwem (61,5%). W oczach brygadzystów postawy mistrzów rysowały się jako bardziej ostrożne³¹. Jeszcze inne, co najbardziej interesujące, były spostrzeżenia robotników.

²⁸ Inny sztygar, pracujący w kopalni „Janina” od 40 lat mówił: „Dzisiaj sztygar musi pilnować robotnika w pracy. On mu nie może powierzyć roboty i iść sobie. Bo jak go człowiek nie przypilnuje, to mnie ocycani. Dlatego też nad robotnikiem trzeba stać. Sztygar dzisiaj nie ma zaufania do robotnika. A robotnik znowu do niego nie ma zaufania. No bo tak jest: Jak mu dasz człowieku zarobić, to wszystko w porządku”. A. Stojak, *Studium o górnikach...*, s. 69, 74.

²⁹ K. Bursche, G. Pomian, *Rola i pozycja kadry mistrzowskiej*, s. 205.

³⁰ Ibidem, s. 206.

³¹ Jedną część mistrzów uważała się za przedstawicieli kierownictwa (52,7%), a drugą — robotników (46,9%). W tym wypadku wskazania brygadzystów były bardzo podobne. W przypadku konfliktów nato-

Rozporządzamy dwoma większymi zbiorami opinii robotniczych, na podstawie których można określić m.in. skalę zjawiska; niezadowolającą wprawdzie, ale niespornie większą od możliwej do osiągnięcia w oparciu o pojedyncze wypowiedzi — ilustracje (zob. tab. 6)³².

Tabela 6. Opinie o stosunkach między robotnikami a majstrem (w odsetkach)

Pytania ankiety	Przemysł			
	Bawelniany	Skórzany	Elektro- -maszynowy	Metalowy
Czy istnieją zatargi z majstrem? ^a				
1. tak	24,3	23,6	38,2	41,8
2. raczej tak	12,1	11,6	19,7	19,6
3. raczej nie	17,9	21,6	22,7	18,9
4. nie	34,5	33,1	14,6	14,1
5. nie wiem	9,7	8,6	4,0	4,8
6. brak odpowiedzi	1,5	1,5	0,8	0,8
	100%	100%	100%	100%
	N = 2815	1421	589	751
Przyczyny zatargów ^b				
1. zły stosunek majstra do robotników	41,6	50,4	59,2	50,3
2. brak pomocy fachowej	20,1	4,6	12,0	9,5
3. zły stosunek robotnika do majstra	8,9	18,8	5,6	3,2
4. zła organizacja pracy	10,8	10,2	18,2	15,0
5. złe warunki pracy	1,6	1,2	2,6	4,8
6. złe narzędzia	8,1	10,2	4,1	8,0
7. niskie zarobki, wysokie normy	4,4	13,0	23,3	36,6
8. inne	1,3	1,0	2,6	3,5
	N = 1024	500	341	461

a — wyniki powyższe były odpowiedzią na pytanie: „Czy są zatargi między robotnikami a majstrami w Pana(i) oddziale produkcyjnym (nie mówią więc one o stosunkach między badanym a jego majstrem); b — za 100% przyjęto tu sumę odpowiedzi „tak” i „raczej tak” z pytania poprzedniego. Niektóre osoby wymieniały kilka przyczyn zatargów, stąd procenty nie sumują się do 100.

Źródło: W. Wesołowski, *Teoria — badania — praktyka. Z problematyki struktury klasowej*, Warszawa 1975, s. 174. Dotyczy badań OBOP w 15 przedsiębiorstwach z 1961 r. Podają za: A. Sarapatą, *Ozadoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Warszawa 1977, s. 107

Dane tabeli 6 zdają się potwierdzać hipotezę, iż najwięcej zatargów było w przedsiębiorstwach przemysłów bardziej nowoczesnych. To zrozumiałe, bo i skądinąd wiadomo, że załogi

miast, wg deklaracji własnych, 61,5% mistrzów gotowych było bronić interesów robotników, 36,7% szukało wyjścia kompromisowego, 1,8% zaś próbowało przede wszystkim nie narażać się przełożonym. A wg ocen brygadzystów, odpowiednie odsetki wynosiły: 44,2%, 24,1%, 26,3%. H. Kowalski, *Pozycja mistrza...*, s. 110-111.

³² Liczba zatargów wydaje się zawyżona już ze względu na formę pytania ankietowego (zob. uwaga pod tab. 6), i nie tylko. W licznych badaniach robotnicze pozytywne opinie o zachowaniach mistrzów były bardzo liczne; od 80-90% zapytanych robotników odpowiadało, iż stosunek mistrzów do nich jest dobry lub bardzo dobry. Zob. m.in. E. Sobieszkańska, *Obraz mistrza wśród robotników*, w: *Włókniarze w procesie...*, s. 117-118; A. Sarapatą, *Płynności stabilność kadr*, Warszawa 1967, s. 102.

robotnicze takich przedsiębiorstwach właśnie były z reguły młodsze, lepiej wykształcone, wysoko kwalifikowane i najwięcej zarabiające (zob. tab. 7). Co ciekawsze, robotnicy mieli relatywnie najmniej konfliktów z majstrami, a największy dystans dzielił ich z dyrekcją i działaczami organizacji społeczno-politycznych. Wreszcie robotnicy najlepiej zarabiający (równocześnie z reguły wyżej kwalifikowani i wykształceni) częściej potwierdzali zjawisko konfliktów, częściej postrzegali sytuacje dla robotników względnie niekorzystne (zarobki, mieszkania, wczasy itp.) i preferowali instytucjonalne metody działania na rzecz robotniczych postulatów.

Tabela 7. Rodzaje konfliktów w przedsiębiorstwie

Ankietowani wg zarobków Grupy społeczno-zawodowe (z kim, w jakiej sprawie)	Odsetek osób stwierdzających istnienie konfliktów		+
	2-3 tys. zł	3-4 tys. zł	4-5 tys. zł
Z brygadzystami i majstrami			
— w sprawie ustalania norm	9,0	13,2	10,9
— w sprawie podziału funduszu zakładowego	6,8	10,2	10,9
— w sprawie ustalania i przydziału pracy	23,4	29,7	36,7
— w sprawie podziału premii	20,0	20,7	28,8
Z kierownikami wydziałów i działów			
— w sprawie ustalania norm	16,4	22,2	27,2
— w sprawie podziału funduszu zakładowego	12,4	11,9	12,8
— w sprawie ustalania i podziału premii	21,3	21,6	22,4
— w sprawie wpływu na RR i RZ	2,7	5,8	7,0
Z dyrekcją i pracownikami organizacji społecznych i politycznych			
— w sprawie ustalania norm	11,2	13,9	18,5
— w sprawie podziału funduszu zakładowego	14,3	18,7	24,9
— w sprawie ustalania i podziału premii	5,3	11,3	12,1
— w sprawie wpływu na RR i RZ	4,2	5,8	12,1
— w sprawie przydziału mieszkań	14,7	21,8	25,6
Z pracownikami administracji			
— w sprawie ustalania norm	7,5	21,6	29,7
— w sprawie przydziału wczasów	11,8	13,8	12,1
— w sprawie przydziału mieszkań	12,3	16,6	13,7

Źródło: T. Kochanowski, *Postrzeganie społeczności zakładowej i ocena jej struktury*, w: *Obraz świadomości robotników wielkoprzemysłowych w Polsce*, red. L. Gilejko, Warszawa 1980, s. 85

Świadomość, że główna przyczyna zatargów leży poza stosunkami interpersonalnymi robotników i niższego dozoru, wywoływała odruch wzajemnego zrozumienia i solidarności. Robotnicy, awanturując się o spełnianie ich elementarnych postulatów w obliczu niemocy szanowanego na ogół mistrza, w końcu ulegali jego kolejnym wezwaniom do ofiarności.

Wyklócać się z mistrzem — tak, ale pozostawić go sam na sam z zagrożeniami — to już nie. I na tej zasadzie jakoś się w końcu układało z dnia na dzień, i przez długie lata³³.

Jeśli roztropny mistrz rozporządzał nagrodami i karami, których stosowanie mogło tylko szkodzić sprawie i zaognić wzajemne stosunki, to wręcz musiał szukać rozwiązań pozaformalnych, „życiowych”³⁴. Na pewno nie tylko mistrz z Nowej Huty postępował zgodnie z pozytywnym sensem przysłowia: „Jak Kuba Bogu, tak Bóg Kubie”. Szedł na ustępstwa swoim pracownikom. Godził się na spóźnienia lub nieobecność w pracy robotnika pod warunkiem, że ten wcześniej zgłosi swoją prośbę i razem uzgodnią zastępstwo. „Tego rodzaju nagrody — mówił — choć na pewno nie są najlepsze, mają jednak duże znaczenie i w jakiś sposób zacieśniają więź między mną a moimi podwładnymi”³⁵.

Aby zająć wysoką pozycję w układzie ważności, prestiżu i władzy, przełożony musiał być dobrym fachowcem, ale nie tylko. Najwyższe uznanie i szacunek robotników zyskiwali przełożeni, którzy uosabiali swym postępowaniem takie wartości, jak: uprzejmość, odwaga w przyjmowaniu odpowiedzialności za siebie i swoich podwładnych, gotowość do pomagania innym, uczciwość, prawość³⁶.

Były hutnik wspominał obrazowo: „Kierownika oddziału lubiliśmy (...). Szanowaliśmy go jak ojca. Starszy wiekiem, niepozorny, wyglądający raczej na ostatniego smolucha niż inżyniera, był uosobieniem dobra, mądrości, doświadczenia życiowego, wyrozumiałości i taktu. Poza tym ceniliśmy go jako nieprzeciętnego fachowca.

Jego prośba, wypowiedziana cichym głosem, stawała się dla nas rozkazem, który wykonywaliśmy choćby po trupach”.

Szeffa wydziału natomiast równocześnie się bali, ale i szanowali, bo „za każde polecenie brał całkowitą odpowiedzialność, choćby mu za to przyszło zapłacić stanowiskiem czy nawet czymś więcej. Był człowiekiem ze wszech miar odpowiedzialnym i prawym”.

Mistrz z kolei „był człowiekiem wybitnie tchórzliwym”. Nie podejmował samodzielnych decyzji. Podczas całej zmiany biegał i coś pokrzykiwał, niby coś notował. „Jeśli ktoś zwrócił się do niego, odsyłał wyżej albo niżej (...). Szczęściem pracował tylko na pierwszej zmianie”³⁷.

Szczególnie objawiana wobec robotnika uprzejmość i gotowość pomagania mu była z reguły odwzajemniana.

„Jak mnie mistrz ochrzania — mówił hutnik — to czuję niechęć do roboty, jestem zły. Gdy mi grzecznie powie, to człowiek czuje się zobowiązany”. A mistrz ujmował rzecz w słowach: „Kłopotów z robotnikami nie mam. Mogą się krzywić, ale zrobią. Posłuch wyrobiłem sobie, bo każdemu wszystko załatwiłem. Teraz gdy ja go proszę to on niejako musi to zrobić (...). Dobrze

³³ Mechanizm codzienności z przełomu lat 50. świetnie obrazował Andrzej Zimowski, inżynier poznańskiego „Stomilu”. Zob. A. Zimowski, *Pracowałem w „Stomilu”*, w: *Pamiętniki inżynierów*, Warszawa 1966, s. 912. Por. J. Grzymkowski, *Gdy byłem hutnikiem*, s. 84-89.

³⁴ A. Stojak, *Studia nad zalogą...*, s. 89. Zob. też: D. Dąbrowski, *Organizacja zarządzania*, w: *Studia nad zalogą Huty Aluminium w Skawinie*, s. 113-114; M. Łęgowska, *Dziewiarz i społeczna ocena jego pracy*, w: *Kształtowanie postaw zawodowych*, red. S. Kowalewski, Wrocław-Warszawa-Kraków 1964, s. 102; W. Markiewicz, *Spoleczne procesy uprzemysłowienia*, s. 175; S. Szczupak, *Rola mistrza w hutnictwie*, w: *Pozycja i rola mistrza...*, s. 45, 94; T. Pawlak, *Mistrz w produkcji i wychowaniu...*, w: *Pozycja i rola mistrza...*, s. 15-16; S. Pawlikowski, *W Hucie „Warszawa”...*, w: *Wspomnienia działaczy związkowych 1944-1972*, red. M. Korniluk, Warszawa 1974, s. 297.

³⁵ A. Stojak, *Studia nad zalogą...*, s. 93.

³⁶ R. Dyoniziak, *Spoleczne uwarunkowania...*, s. 85.

³⁷ J. Grzymkowski, *Gdy byłem hutnikiem*, s. 24, 27-28.

jak się coś załatwi. Pracownik pamięta o tym. Gdy się go potem prosi, by on coś pomógł zrobić, to zrobi, nie ociąga się³⁸.

Ogólnie można by powiedzieć, że również w odczuciu robotników sprzeczności interesów i konflikty dzieliły ich przede wszystkim, a niekiedy i wyłącznie, z administracją i dozorem wyższego szczebla. Inaczej układały się stosunki z mistrzami i brygadzystami. W tym wypadku nie tylko mniej było powodów do nieporozumień i starć. Była gotowość, aby mistrzom i brygadzystom, zaliczanym na ogół do „swoich”, o wiele więcej wybaczać, a własnych win — z góry nie rozgrzeszać³⁹.

Inaczej, niż na poziomie grup, układały się relacje między konkretnymi osobami. Ludzie z opinią uczynnych i ofiarnych, niezależnie od zajmowanego przez siebie stanowiska w hierarchii służbowej, mogli często liczyć na wzajemność. Takim wolno było więcej, spotykały się z poparciem nawet ich naganne formy zachowań, jeśli tylko sprowokował je robotnik. Kto o robotników dbał — jak to ujął dosadnie jeden z inżynierów — ten mógł ich w robocie poganiać, a jak zaszła potrzeba — to mógł im też i nauragać do woli.

Przypomnieć wreszcie wypada, że mówiąc o zachowaniach zbiorowych, mamy na myśli tylko zaznaczającą się w nich tendencję, nawet niekoniecznie dominującą. Zrozumiałe jest bowiem, że już na poziomie zakładu grupowa świadomość pewnej odrębności nie przesądzała zachowań robotników jako jednostek i minigrup. Przeciż robotnicza część załogi przedsiębiorstwa również nie była jednolita. Różnicowali się robotnicy ze względu na pochodzenie (społeczne, regionalne, narodowościowo-wyznaniowe), miejsce zamieszkania (wieś, miasto), zawód i stan posiadania (ludność jedno- i dwuzawodowa), wiek (pokolenia), wykształcenie.

Nie przesadzając liczb⁴⁰, można przyjąć dość powszechnie formułowaną tezę, iż różnice dzielące robotników ze względu na pochodzenie społeczne dość szybko zanikały lub kurczyły się. Zjawisko zaniku dotyczyło robotników o chłopskim rodowodzie zamieszkałych w mieście. Ta kategoria dzieci chłopskich, przybierając barwy ochronne, albo ze swego pochodzenia czyniła tabu, albo, zdarzało się, na „wszelki wypadek” starała się nawet podkreślać swą rzeczywistość lub pozorowaną niechęć wobec dojeżdżających do pracy⁴¹. Wśród tych ostatnich z kolei miejsce ojców — chłopo-robotników, często półanalfabetów, z czasem zajmowali ich

³⁸ A. Matejko, *Hutnicy na tle...* s. 30. W związku z omawianą kwestią Tadeusz Borkowski zwracał uwagę na zależność między sposobem traktowania podwładnych a ich osobistą kulturą i honorem. Jeśli mistrz traktuje podwładnych z góry, brutalnie, uwłaczająco, to nie należy oczekiwać wysokiego poziomu ich honoru. Honor oraz poczucie własnej wartości bowiem są ściśle ze sobą związane. *Zadania wychowawcze mistrzów w świetle zakładowego programu wychowania załogi*, w: *Pozycja i rola mistrza...*, s. 238.

³⁹ Niemal wszystkie badania socjologiczne wskazywały, że w zakładzie najmniej nieporozumień i konfliktów było między robotnikami oraz między nimi i ich bezpośrednimi zwierzchnikami. Potwierdziły one układ stosunków zobrazowany w przytoczonych wyżej relacjach Zimowskiego i innych. Zob. m.in. W. Bednarczyk, *Motywacja działania w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1979, s. 183, 186; D. Dobrowolska, *Wartość pracy dla jednostki w środowisku przemysłowym*, s. 278, 297, 303; K. Sajdok, *Psychospołeczne warunki pracy a polityka społeczna w zakładach przemysłowych*, Katowice 1981, s. 73-75, 224 i in.

⁴⁰ Większość samych robotników (80-90%) swierdzała że im się ze sobą dobrze i raczej dobrze współpracuje. Równocześnie na skierowane do nadzoru pytanie: „Czy robotnicy-chłopi zwracają się do was ze sprawami, które stanowią przedmiot zatargów i stwierdzają gorsze ich traktowanie”? 80% zapytanych odpowiedziało przecząco („nigdy” się nie zwracali). Cz. Herod, *Studia nad adaptacją młodzieży...*, s. 121-123.

⁴¹ W pewnym stopniu funkcjonował stereotyp chłoporobotnika-„bogacza”; bo korzystał on z dwóch źródeł dochodu. Ów stereotyp — o paradoksie — akurat w Nowej Hucie musiał się o tyle mocno zadomowić, że chłopi-robotnicy nie zdradzali swego miejsca zamieszkania, trzymali się razem w oddzielnych grupach, podczas np. przerw na posiłek. A. Stojak, *Studium nad załogą...*, s. 76, 77.

synowie, którzy też mieszkając na wsi, pod względem wykształcenia i kwalifikacji ustępowali rówieśnikom z miasta w coraz mniejszym stopniu. Zmieniał się również sposób wykorzystywania czasu wolnego. W gospodarstwie rodzinnym synowie robotnicy albo w ogóle nie pracowali, albo uczestniczyli w pracach tylko dorywczo. W latach 70. mieli również porównywalne z miejskimi warunki mieszkaniowe i urządzenia umożliwiające kontakt ze światem (radio, telewizja itp.).

Na przełomie lat 70. niektórzy autorzy, przypominając tużpowojenne obyczajowo-kulturowe „chłopienie” klasy robotniczej, zaczęli mówić o odwrotnym zjawisku; o „urobotniczeniu” się zatrudnionej w przemyśle ludności chłopskiej⁴². Na początku lat 80. dla znakomitej znawczyni problemu, Jadwigi Marek, zróżnicowanie załóg ze względu na pochodzenie społeczne było — jeśli nie już nieaktualne, to na pewno — mało znaczące.

Przyczyny wywołujące konflikty pomiędzy pracownikami już nie leżały — według niej — na linii wieś — miasto, lecz wiązały się z czynnikami stanowiącymi o pozycji zawodowej pracownika. Były to: „stosunek do pracy, wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, zdobywanie kwalifikacji”⁴³.

Za sprawą upowszechniającego się wykształcenia przede wszystkim zmniejszał się dystans między robotnikami mieszkającymi w mieście i na wsi, a liczba tych drugich od połowy lat 70. zaczęła się kurczyć. Zdawały się spełniać prognozy zwolenników tzw. transformacji ludności o dwóch zawodach w jednozawodową, skupianą w miastach. Krytykowano jako błędne rozwiązania wcześniejsze. Z dwuzawodowością łączono także oceny negatywne, które dotyczyły interesującego nas tutaj funkcjonowania załóg fabrycznych. Czy słusznie? Co najmniej niezupełnie. Okazywało się bowiem, że towarzyszące dwuzawodowości przejawy zacofania w powojennych warunkach Polski raczej dobrze służyły i rozwojowi przedsiębiorstw, i ich załogom.

Dzięki unikatowym badaniom przede wszystkim Anny Preiss i Jadwigi Marek wiadomo, że najmocniejsze więzi z zespołem i zakładem pracy łączyły właśnie ludność dwuzawodową (zob. tab. 7). Szczególnie korzystnie, paradoksalnie, prezentowały się osoby starsze i o niższym poziomie wykształcenia czyli chłopi-robotnicy (głowy rodzin dwuzawodowych). Tę kategorię osób wyróżniały: silne poczucie więzi grupowej, pracowitość, solidarność, wspieranie się wzajemne, zdyscyplinowanie, stabilność⁴⁴.

⁴² Z nabywaniem wykształcenia i kwalifikacji następne pokolenie chłopskich synów orientowało się bardziej niż ich ojcowie (często też chłopi-robotnicy), na ściślejsze wiązanie się z zakładem, miastem i robotnikami. Następowało ich „urobotniczenie” się, a nie „schłopianie” klasy robotniczej, jak za poprzedniego pokolenia. Zob. K. Bajan, J. Marek, T. Romanowski, *Ludność wiejska zatrudniona w zakładach przemysłowych*, Warszawa 1980, s. 86, 88-89.

⁴³ J. Marek, *Rolnicza ludność dwuzawodowa w zakładzie pracy*, w: *Rolnictwo dwuzawodowe jako forma wielofunkcyjnego rozwoju wsi*, Warszawa 1989, s. 118.

⁴⁴ Nie generalizując bezwzględnie własnych wniosków, A. Preiss pisała: „W wyniku naszych badań krzywdzące są opinie o słabej integracji ludzi ze wsi i chłopów-robotników z zakładem pracy. Nawet w stosunku do grup słabiej integrujących się z przedsiębiorstwem trudno przyjąć taki osąd”. Wzór rozwiązywania problemu dwuzawodowości stanowił dla niej przykład Śląska (rezygnowanie stopniowo z gospodarstwa, ale nie ze wsi jako miejsca zamieszkania). A. Preiss, *Pracownicy ze wsi w wielkich przedsiębiorstwach przemysłowych*, Warszawa 1979, s. 124.

Tabela 8. Poziom integracji z grupą pracy

przystosowania	Zakład I			Zakład II		
	w-w	w-m	m-m	w-w	w-m	m-m
Wysoki	64,1	55,9	56,5	71,1	63,4	63,5
Średni	32,1	33,6	35,2	23,2	29,8	28,6
Niski i brak	2,4	9,6	8,3	4,9	5,8	7,1
Brak danych	1,4	0,9	—	0,8	1,0	0,8
Razem (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

w-w — robotnicy pochodzenia wiejskiego i mieszkający na wsi; w-m — robotnicy pochodzenia wiejskiego mieszkający w mieście; m-m — robotnicy pochodzenia miejskiego mieszkający w mieście.

Źródło: A. Preiss, *Pracownicy ze wsi w wielkich przedsiębiorstwach przemysłowych*, s. 104

Równocześnie właśnie chłopi-robotnicy, odczuwając mocniej dystans społeczny, przejawiali szczególnie respekt wobec przełożonych. I wreszcie, możliwość dodatkowego zarobku postrzegali jako jednoznaczny awans, nie liczył się bowiem rodzaj wykonywanej pracy, ale zmiana w dochodach. Oni relatywnie — we własnym odczuciu — najwięcej zyskiwali, a więc i z pracy byli najbardziej zadowoleni⁴⁵. A zatem — logicznie — w swej grupie roboczej, wobec kolegów-robotników byli najbardziej zgodni, ustepliwi; wobec przełożonych wykazywali się najwyższą normą posłuszeństwa (najmniej mieli uwag krytycznych i pretensji), a wobec zakładu nie występowali z roszczeniami płacowymi, bo przy ich niskich aspiracjach to i tak już żyli sobie niczym „panowie”⁴⁶. Dla wyniszczonej wojną i ciągle bardzo biednej Polski, której nie było stać na angażowanie *gastarbeiterów*-cudzoziemców, ludzie — „zabytek z minionej epoki” stanowili prawdziwy skarb. Ze nawet chłopi-robotnicy, nie mówiąc o innych, aż tak pozytywnie o swojej roli nie wypowiadali się, to już inna sprawa.

Już tylko z powodu różnic wieku i w poziomie kwalifikacji (wykształcenia) nie brakowało wśród robotników rozdzźwięków i nieporozumień. Tak było, czy zdarzało się, nawet w ramach

45 Ibidem, s. 77, 79, 82, 90.

46 Ibidem, s. 96-97. Zob. też: K. Bajan, J. Marek, T. Romanowski, *Ludność wiejska zatrudniana w zakładach przemysłowych*. Niezadowolonych (zadowolonych) pracowników było: tych ze wsi ogółem 17,4% (83,6%), tych z miasta 31,1% (68,9%), osób dwuzawodowych ze wsi 15,5% (s. 95,97). Odsetek młodzieży zadowolonej z pracy w zakładzie wynosił: 81,6% dojeżdżających ze wsi; 67,2% mieszkających w mieście (s. 113). A. Matejko, *Hutnicy na tle...* Jeden z hutników, wykonujący najcięższą robotę (wytapiacz), optymizm i zadowolenie własne i jemu podobnych uzasadniał w słowach: „Przed wojną zarabiałem jako pastuch 5 zł, parobek miał 150 zł na rok, bieda była. Teraz nie mogę narzekać, jest w co ubrać się. Kto dawniej miał rower, motor? Dzisiaj te moje dawne kolegi — pastuchy mają auta, motory. Jak pojedą na wioskę, to widzę przecież” (s. 45). Według jeszcze innych badań co piąty przełożony dostrzegał cechy i zachowania odróżniające robotników ze wsi od tych z miasta (63,5% nie widziało różnic, a 17,1% nie umiało odpowiedzieć na pytanie). Według dostrzegających różnice, robotników ze wsi charakteryzowały: nieśmiałość (szczególnie w początkowym okresie pracy), uległość, większe opanowanie, spokój, mniejsze wymagania, większa pracowitość, chętnie obcowanie ze sobą. Poza tym: brak obycia towarzyskiego, mniejsza dbałość o ubiór, higienę osobistą i czystość stanowiska pracy, niechętny stosunek do częstej zmiany pracy, mniej inicjatywy. Cz. Herod, *Studia nad adaptacją młodzieży...*, s. 111.

kilkunastoosobowej brygady zakładu — o mało skomplikowanej strukturze wytwarzania, np. w hucie żelaza⁴⁷. Czynniki sprawcze miały różny charakter. Można by je zaliczyć umownie do:

- a) obiektywnych (gra interesów),
- b) psychologicznych (kojenie kompleksów, że jest się „nikim”),
- c) osobowościowo-charakterologicznych (zwyczajne wygodnictwo, egoizm, próżność).

Odnutowywano obawę starszych hutników, by nie być wypchniętym przez młodych, na domiar prowokujących często nadpewnością siebie, bo oni są „po szkołach”, których starsi nie mieli. Częste, niekiedy złośliwe, wytykanie starszym „ciemnoty” wyzwalało aż za wiele żalów, złości i napięć emocjonalnych, które mogły zatruwać wzajemne stosunki na całe miesiące, a bywało, że i na lata.

W sferze rozbiegających się interesów pozostawała też rywalizacja o awans na rzadko zwalnijące się, bardziej atrakcyjne stanowisko robocze czy o wyższy zarobek, osiągniany przez angażowanie się do lepiej płatnych robót podczas niedziel i świąt.

„Jak się stanowisko zwolni — relacjonował kierownik zmiany — to zaraz znajdzie się kilku kandydatów. I wtedy każdy chodzi do Rady, do Komitetu Zakładowego [PZPR], do Wydziału Szkoleniowego. Każdy chce znaleźć sobie ziomków”, którzy by go poparli⁴⁸.

Wspomniane obawy starszych miały też stronę odwrotną; w wielu wypadkach uderzała ich powściągliwość w dzieleniu się swymi doświadczeniami. Mistrz mówił: „Ten co ma nauczyć młodego, czy kogoś z podmiany, nie pokaże mu wszystkiego, tylko tyle, by mógł robotę wykonać. Bo jak to będzie wyglądać, ten młody niedawno przyszedł, a tyle samo wie. Po prostu u starszego panuje obawa, by go nie zastąpiono młodym”. Opinia samych zainteresowanych natomiast nie była jednolita. Według niektórych, sytuacja zmieniała się na lepsze, najbardziej bowiem potencjalnie zagrożeni sternicy dochodzili do wniosku, iż dla nich samych korzystniej będzie, jeśli podkszałcą innych, by w ten sposób zabezpieczyć sobie zastępstwo na wypadek własnej, czasowej nieobecności (s. 22). Taka interpretacja zdaje się brzmieć o tyle wiarygodnie, że nie ignoruje ona ani nie próbuje pomniejszać znaczenia czynnika interesu również w kształtowaniu wzajemnych relacji robotniczych.

Współpracy i życzliwości na ogół dobrze służyły roboty wykonywane na akord zbiorowy. Lecz z aktualnej w tym wypadku zasady: każdy za wszystkich, wszyscy za jednego, tylko pierwszy wymóg nie miał charakteru warunkowego. Kto zawodził, ten rujnował wewnętrzną solidarność, a na siebie ściągał gromy i zwykle nieuchronną eliminację z zespołu. Z wielu obrazowych uzasadnień znowu warto sięgnąć do wspomnień już nie raz cytowanych.

Nawiązując do pierwszych dni swej pracy w Hucie Warszawa, Jerzy Grzymkowski pisał: „A więc objąłem w posiadanie suwnicę (...). Jeździłem nie tam, gdzie kazał mi hakowy (...). Suwnica pajacowała ze mną jak kawaleryjski koń z rekrutem. Na dłoniach dostałem pęcherzy od kurczowego trzymania nastawników. A z dołu leciały ku mnie niewybredne uwagi nowych kolegów o moich kwalifikacjach (...). Zagryzałem wargi niemal do krwi i kręciłem nastawnikami aż do obłędu i na ogół nie tak jak trzeba. A ci na dole pracowali na akord. Kleli więc jak potępieńcy (...). Przy każdej okazji wyliczali mi, ile przeze mnie tracą. Wstydziłem się więc.

Po powrocie do domu przysięgałem sobie, że więcej tam nie pójde. Rano zbierałem się jednak i wlokłem jak na stracenie. Lałem z opuszczonym łbem do kabiny i cała polka zaczynała się od nowa⁴⁹.

⁴⁷ A. Matejko, *Hutnicy na tle...*, s. 15.

⁴⁸ Łatwiej było z radzeniem sobie z rywalizacją o dodatkowy zarobek. Przy dobieraniu robotników do pracy w niedzielę mistrz typował przeważnie tych, którzy mieli większe rodziny. Inni mistrzowie też tak postępowali. Ibidem, s. 19.

⁴⁹ J. Grzymkowski, *Gdy byłem hutnikiem*, s. 15-16.

Powstawały też zatargi z powodu nierównomiernego tempa pracy i związanych z tym zaburzeń jej rytmu, a więc i groźby obniżenia zarobków. Sternik miał często żal do piecowego, że „nie dał mu na gwizdek wlewka, szło o to, by praca była rytmiczna”. Sternik alongatora i sternik pielgrzymy czasem również nie porozumieli się w robocie i stąd wybuchały kłótnie. A sternicy pielgrzymów rywalizowali między sobą.

Wedle relacji jednego z mistrzów, trafiali się ludzie, którzy lubią dużo gadać, a mało robić, „to ci co robią mają pretensje”⁵⁰. Lecz kiedy powiedzą coś jeden na drugiego w obecności mistrza lub kierownika, wówczas zatwardziała nienawiść gotowa.

Ujawniał się wreszcie refleks próżności i egoizmu. Kto w hierarchii stał wyżej, ten starał się częstokroć przypominać o tym innym. Na przykład pierwszy piecowy, mając obowiązek wnoszenia wody, wołał usiąść w określonym czasie na stanowisku drugiego nagrzewacza, aby ten za niego wykonał wymienioną robotę.

Byli i tacy członkowie brygady, którzy śpieszyli z pomocą tylko na wyraźne polecenie zwierzchnika. Za to kiedy sami popadali w tarapaty, przybiegali z krzykiem o pomoc. Niejeden rzecz całą próbował wyjaśniać zbiegiem okoliczności zewnętrznych, nie zawinionych.

Trudno powiedzieć, o ile zarysowany tu obraz stosunków był typowy. Raczej miał rację jeden z robotników mówiąc: „Na innych zmianach jest więcej koleżeństwa, są lepiej ze sobą dobrani. Na tej zmianie jesteśmy mało zgrani, dużo jest plotek i oczernień. Tu są tacy ludzie, którzy nie interesują się pracą, ale jeden na drugiego się użala. Są porobione paczki i paczka na paczkę najezdza” (s. 20).

Również w górnictwie, a przynajmniej w badanej kopalni węgla w tak zwanych zespołach ścianowych tworzyły się „małe grupy o charakterze klik”; występowało izolowanie się od reszty grupy, co prowokowało nieporozumienia i konflikty; ujawniała się skłonność części górników do unikania odpowiedzialności i zrzucania jej na innych.

Wreszcie na układ stosunków w zakładzie wpływały takie zjawiska, jak ruch wynalazczości pracowniczey i współzawodnictwo pracy. Również pod względem tego rodzaju wynalazków nie należeliśmy zapewne do krajów przodujących⁵¹, choć ich liczba w pierwszej połowie lat 50. rosła bardzo szybko⁵².

Skalę innowacyjnych możliwości w zakładach wyznaczała m.in. sprzeczność interesów, ściślej — preferowanie przez robotniczą część załogi albo doraźnych, albo perspektywicznych konsekwencji wynalazku. Robotnik-projektodawca, szczególnie innowator przez władzę ponad miarę wywyższony i innym z natrętnym dydaktyzmem stawiany za wzór, budził niechęć wśród swych najbliższych współtowarzyszy pracy. Nie zazdrość jednak i zawiść były tutaj najważniejsze, lecz towarzysząca wynalazkowi groźba rewizji norm oraz konieczność przedstawiania się na nowe formy pracy, które szczególnie na początku były trudniejsze i — co gorsza — powodowały obniżkę zarobków. Racjonalizator więc, nim wystąpił z wnioskiem, konsultował z kolegami przypuszczalne tego konsekwencje. Ci, jeśli uwzględniali wyłącznie lub choćby przede wszystkim doraźne następstwa wynalazku, wyrażali daleko idące obiekcje lub wręcz sprzeciw. Inaczej było w wypadku tych, którzy dawali pierwszeństwo założeniu, że zakład bogacący się również dzięki innowacjom właśnie, z czasem zechce, bo będzie w stanie, lepiej

50 Wagowy tłumaczył: „Pracownik nie wie konkretnie, ile ma na dniówkę, ile zarabia na dzień i utarło się powiedzenie w całej załodze: będziesz robił więcej, czy będziesz robił mniej, jednakowo zarobisz. To jest powód, że każdy patrzy jak najmniej się narobić”. A. Matejko, *Hutnicy na tle...*, s. 21.

51 A. Stojak, *Studium o górnictwie...*, s. 59.

52 Porównywalnych, statystycznych informacji o wynalazczości w krajach europejskich polski GUS nie publikował (być może takich danych w ogóle nie ma, i to nie tylko w Polsce).

wynagradzać swych pracowników. Które z tych dwóch stanowisk przeważało i determinowało konkretne zachowania?

Wedle istniejących sporadycznych badań obawa przed rewizją norm zdecydowanie górowała. Ona sprawiała, że robotnicy niechętnie ujawniali stosowane w pracy metody⁵³. Ona prowadziła nawet do tego, że — przynajmniej w pierwszej połowie lat 60. — grupy robocze celowo obniżały wydajność pracy swych członków, wprowadzając tzw. metanormy i stosując szeroki wachlarz najprzeróżniejszych środków presji wobec pracowników, którzy od stosowania tych praktyk próbowali się uchylać⁵⁴.

Wydaje się, że w okresach względnego zadowolenia i satysfakcji pracowników wynalazczość rosła, a konfliktowość nią wywoływana słabła. Za tą hipotezą przemawiałyby dane tabeli 9, szczególnie te dotyczące lat 70. i te świadczące o wyraźnym załamywaniu się ruchu wynalazczości w 1980 i szczególnie 1985 r.

Tabela 9. Pracownicze projekty wynalazcze w gospodarce narodowej w latach 1960-1985

Działy gospodarki narodowej	Rok	Projekty (w tysiącach)		
		Zgłoszone do rozpatrzenia	Przyjęte do stosowania w roku sprawozdawczym	Zastosowane
Ogółem	1960	102,9	53,3	42,7
	1969	240,7	131,7	111,3
	1970	258,0	138,4	120,8
	1979	416,8	237,1	215,6
	1980	374,7	208,1	194,7
	1985			114,2
W tym przemysł	1969	190,4	102,2	85,4
	1979	289,5	157,8	144,0
	1985	—	—	75,8

Źródło: *Roczniki statystyczne GUS*, 1970, s. 449, tab. 24; 1980, s. 394, tab. 26; 1981, s. 513, tab. 27; 1986, s. 456, tab. 20

Czy współzawodnictwo pracy bardziej zbliżało niż antagonizowało członków załogi, w tym i robotników, czy odwrotnie? Na tak sformułowane pytanie, wydaje się, nie ma sensownej odpowiedzi, jeśli abstrahować się będzie od chronologicznych faz współzawodnictwa. Dość czy zasadniczo inaczej bowiem funkcjonowało ono i skutkowało w podokresach: pierwszym (1945-1948), środkowym (1949-1955) i końcowym (od 1959 r.).

Tużpowojenny ruch współzawodnictwa miał tę cechę szczególną, że przez ówczesne władze nie był sterowany, ani — co mniej pewne — choćby inspirowany. Rzecz w tym, że ówczesny ruch współzawodnictwa, nieprzypadkowo wywołany i rozwijający się wśród robotników młodych⁵⁵, władzom z lat 1945-1946 mógł się przedstawiać jako „odchylenie lewackie”, które dla PPR stawało się groźne przynajmniej o tyle, o ile źle się kojarzyło z praktykami radzieckimi

⁵³ J. Jaros, *Historia górnictwa węglowego w Polsce Ludowej (1945-1970)*, Warszawa-Kraków 1973, s. 152.

⁵⁴ H. Nicki, *Spoleczne i ekonomiczne aspekty socjalistycznego współzawodnictwa pracy*, Wrocław-Warszawa-Kraków 1971, s. 103.

⁵⁵ S. Kwiatkowski, *Produkcyjne zachowania jednostki w zespole pracowniczym*, Warszawa 1967, s. 145.

(z tzw. stachanowszczyzną). Aby uwiarygodnić poczynione założenie, nie możemy posłużyć się bezpośrednim argumentem z dokumentów, bo takich, o ile dobrze wiem, dotychczas nie udało się odnaleźć również historykom, którzy i po 1989 r. gruntownie penetrowali archiwa. W tym wypadku można i należy jednak odwołać się do faktów pośrednich i przede wszystkim do argumentu z dedukcji, rozumowania przez podobieństwo. W 1945-1946 r. rozpędzono wspólnoty rolne formali (na części terenów Polski, Węgier, Czech, późniejszej NRD), masowo rozbierano budowle — dworki (NRD), z wielkim nakładem sił i pieniędzy zgodnie forsowano uwłaszczanie parcelantów jako indywidualnych gospodarzy. Wszystko to, o czym od lat wiadomo, czyniły partie komunistyczne rzeszonych krajów w imię zamysłu — przykazania „Moskwy” (stąd zapewne ta wyjątkowa zbieżność): czynić wszystko, by nie dać się utożsamić z kolchozową polityką ZSRR⁵⁶. Czy tylko z kolchozową? To pytanie retoryczne. Nie było więc nic zaskakującego w tym, że przynajmniej do połowy 1947 r. również wojewódzkim instancjom PPR nie było spieszo do organizowania czy choćby propagowania współzawodnictwa⁵⁷.

Cechy następne współzawodnictwa pierwszego okresu to względna spontaniczność, autentyczność i żywiołowość. Tuż po wojnie, w obliczu przerażających zniszczeń, nędzy i związanych z nią upokorzeń zryw młodego pokolenia robotników do nadzwyczajnego wysiłku mógł być refleksem samoobronnego odruchu i nadziei na wyrwanie się z równie ślepej, jak poprzednie, pułapki. I w tym wypadku nie było nic wyjątkowego, również oni odreagowywali okres okupacji, podobnie jak i ich rówieśnicy z innych zawodów, np. początkujący dziennikarze czy literaci. Pisarze tzw. partyzanckiego pokolenia wielokrotnie i wiarygodnie opisywali problem (T. Konwicky, T. Różewicz, J. J. Szczepański, R. Bratny i wielu innych)⁵⁸.

Aby częściowo zobrazować zjawisko, przywołajmy fragmenty życiorysów, ściślej robotniczych autoobrazów, pamiętając, że w ten sposób odtwarzamy postawy jednostkowe, typowe na domiar co najwyżej dla szczęśliwców, którym „się w życiu powiodło”.

Wspominający robotnik, a następnie technik mechanik w zakładach pruszkowskich, pierwszy w swym miejscu pracy podjął apel włókniarzy: „Kto zrobi więcej”. Z niego, jak i innych uczestników Młodzieżowych Brygad Produkcyjnych naśmiewano się, wytykano ich palcami, nazywano „wyścigowcami”. Również „niektórzy majstrowie” im nie sprzyjali, zlecając do wykonania bardzo skomplikowane detale, a jemu samemu mistrz zdradzał tajniki wiedzy bez „wielkiego entuzjazmu”.

Inny pamiętnikarz — tokarz z Ursusa — miał podobne przeżycia. Niektórzy starsi robotnicy — wspominał — nie byli zadowoleni, dawali źle naostrzone narzędzia, niedbale remontowali maszyny, dozór techniczny też nie zawsze pomagał. „Nazywano nas «żółtodziobami» i twierdzono, że nic nie umiemy, a wszędzie się pchamy (...). Zaczęły się pojawiać akcje czynnego sabotażu”⁵⁹.

Padły także przestrogi, iż w rezultacie bicia przez brygady rekordów wydajności pracy i im samym „normy tak wywindują, że od śmiechu się powstrzymają”.

56 Zob. H. Nicki, *Spoleczne i ekonomiczne aspekty...*, s. 10-11; D. Jarosz, *Polacy a stalinizm 1948-1956*, Warszawa 2000, s. 69-70.

57 Zob. H. Ślabek, *Polityka agrarna PPR (geneza, realizacja, konsekwencje)*, wyd. II poszerzone, Warszawa 1978, s. 556-574.

58 Na przykład na Dolnym Śląsku, według autora dobrze udokumentowanej monografii (zob. S. Jankowski, *Przejmowanie i odbudowa przemysłu dolnośląskiego 1945-1949*, Warszawa 1982, s. 251-252) idea współzawodnictwa nie była popularna i może stąd, jak przypuszczał autor, aż do 1948 r. nie podejmowała jej również miejscowa wojewódzka gazeta PPR.

59 Zob. H. Ślabek, *Intelektualistów obraz własny w świetle dokumentów autobiograficznych 1944-1989*, Warszawa 1997, s. 41-42, 48-49, 67, 91 i in.

Od warunków doskwierających psychicznie — mocno przeżywane próby ośmieszenia i izolowania „wycigowców” w środowisku — również te fizyczne nie były znośniejsze. Hale zakładu pruszkowskiego słabo oświetlano, hulał po nich wiatr. Przy obrabiarkach stali robotnicy w kufajkach, co kępowało ruchy, a i tak ogarniało ich przejmujące zimno. Mimo wszystko w odczuciu pamiętnikarza Młodzieżowe Brygady Produkcyjne i wspomniane czasy miały tę zaletę, iż wtedy dbano o jakość i o podnoszenie kwalifikacji. Organizowano kursy zawodowe, które kończyło wielu młodych. A on sam wraz z rozpoczęciem się roku szkolnego prosto z fabryki szedł do szkoły. Obiad jadł w fabryce, ale były to jedynie zupy. Dobrze było, jeśli wcześniej wykupił na kartki artykuły spożywcze, bo kiedy wracał po lekcjach sklepy były już pozamykane. „Niekiedy — kończył swe wspomnienie — szedłem spać głodny”. Ale średnie wykształcenie i zawód technika osiągnął. Po trzydziestu latach również tym się szczycił, że entuzjazmu i zapału do pracy nigdy nie przeliczał na pieniądze, że od swych pierwszych dni w zakładzie walczył z bałaganem i marnotrawstwem, o właściwe zrozumienie pomiędzy starszymi i młodymi pracownikami, że wytrwał w opanowywaniu zawodu i nie „knocił roboty”, co także potwierdzali przełożeni⁶⁰.

Również dla „naszych” pamiętnikarzy, jako ludzi walczących o przodowanie w pracy, właśnie lata 40., pozostawały symbolem dumy z twórczych, niczym rycersko-romantycznych zachowań.

„Nie mam pojęcia — pisał wspomniany tokarz z Ursusa (wykształcenie średnie) — jak rozdziły się nowe pomysły dotyczące form współzawodnictwa. W tym czasie nie otrzymywaliśmy żadnych instrukcji i wytycznych. Projekty powstawały samorzutnie” (s. 237).

A sztygar zmianowy ze średnim wykształceniem, górnik w kopalni „Rymer” (1946-1949), następnie odbywający praktyki wakacyjne (1949-1952) w kopalniach „Jadwiga” (później „Pstrowski”) i „Zabrze-Wschód” w końcu lat 70. wspominał: „Pracowałem z tymi samymi ludami, którzy Pstrowskiemu pomagali budować chodniki filarowe, dostarczać wozy do przodka i znali go bardzo dobrze. Byłem również na manifestacyjnym pogrzebie Pstrowskiego. Dziś mogę to z całą powagą powiedzieć, że hasło to rzucił na cały nasz kraj górnik Pstrowski w odpowiednim czasie. To musiało się stać. To była w tamtych latach konieczność (...) Porównując to byłoby współzawodnictwo z obecnym, podpisuję się obiema rękami pod tym pierwszym, tzn. jego formą (...). W 1947 r. i później współzawodnictwo stanowiło jakby jedną wielką falę, która się wylała i szła przez kraj. Swym zasięgiem objęła prawie każdego obywatela. Nikt się jej nie bał. Mój teść był sztygarem oddziałowym na kop. „Marcel” w Radlinie (...). Cóż to był za duch w narodzie! Atmosferą współzawodnictwa pracy żyło się na co dzień. Na dole między załogą toczył się bój o wyższy procent. Byłem osobiście świadkiem tego, jak się załogi dwóch chodników pobily o puste wozy (...). Każdy chciał wisieć w gablocie. Ludzie walczyli o otrzymanie więcej metrów na ścianie (...). Na pewno w tym porywie wielkiego współzawodnictwa pracy było wiele usterek, braków, ale energia w narodzie została wyzwolona. A o to głównie chodziło. Dziś chętnie na dole wśród górników powracamy do tamtych chwil i chętnie je wspominamy. Cóż to był za zapał!”⁶¹.

W okresie następnym (1949-1955) współzawodnictwo zamieniało się w niedorzeczność; coraz częściej dawało efekt odwrotny od oczekiwań. Działo się tak zarówno za sprawą czynników obiektywnych (rzeczowych), jak i subiektywnych (polityka i zachowania załóg).

⁶⁰ *Wspomnienie*, w: *Pamiętniki młodzieży robotniczej. Oblicza młodości*, Warszawa 1974, s. 238.

⁶¹ *Wspomnienie*, w: *Pamiętniki młodzieży robotniczej. Robotnicze pokolenia*, Warszawa 1980, s. 154, 156, 159.

Owe czynniki, aczkolwiek w nierównym stopniu, nawzajem się warunkowały. Działanie mechanizmu, oczywiście w uproszczeniu i największym skrócie można by opisać, jak niżej.

Rok 1949 to balansowanie na krawędzi wojny (blokada Berlina), a 1950 — to już wojna, wprawdzie jeszcze daleko (Korea). Gospodarkę, nie tylko zresztą polską, na gwałt i na maksymalną skalę możliwości przestawiano na zbrojenia; w 1951 r. następuje pierwsza rewizja, od tego momentu raczej już tylko tzw. planu 6-letniego. Miejsce planu zajmuje wymuszana improwizacja, a faktyczne postępowanie władz, wbrew ich intencjom — a może i woli? (o skali zbrojeń zdecydowano na spotkaniu z udziałem Stalina w Moskwie, styczeń 1951) — zmierza do tego, żeby ludzie „mniej jedli, a więcej robili”.

W tymże 1950 r. rząd zabiera ludności około 66% środków płatniczych (wymiana pieniędzy), a 3 lata później, w styczniu 1953 r., podnosi zasadniczo ceny (bez rekompensat). Do 1953 r. materialne warunki bytowania gwałtownie się pogarszały.

Jednocześnie z drenowaniem dochodów rząd podejmuje środki wymuszające przyspieszoną intensyfikację wysiłku. W 1950 r. sejm uchwalił drakońską ustawę „o socjalistycznej dyscyplinie pracy”. Na szeroką skalę dokonywano też kolejnych rewizji norm, co bywało równoznaczne i z obniżką zarobków i z wymuszonym, dodatkowym nakładem sił ze strony robotników.

Wszystko, co dla robotnika najważniejsze, szło ku gorszemu. Źle wróżyły milczące, zgnębione twarze robotników, spędzanych na tzw. masówki, również z okazji wspomnianej wymiany pieniędzy, czy podwyżki cen. Groźba społecznego wybuchu „wisiała w powietrzu”.

Sama władza najwyższa musiała poczuć się równie bezradna, co i zdeterminowana. Nie potrafiła — niekiedy może i nie chciała? — wytłumaczyć przyczyn zapaści w stosunku do pomyślnego wzrastania konsumpcji i produkcji w latach 1946-1948. Nie mogła teraz na domiar, inaczej niż wcześniej, odwoływać się do konsekwencji wojny jako źródła wszystkiego, co złe i nie chciane. Natomiast groźba wybuchu nowej zawieruchy wojennej, choć rzeczywista, nie trafiała do zbiorowej wyobraźni na tyle, by stać się argumentem przekonywującym. W dyspozycji władz pozostawały przemoc i desperacka propaganda, które przeczyły, wyniszczając system, ideologicznym wartościom komunizmu (na tym tle później rodził się opór również wśród części „komunistów”; pod postacią „rewizjonizmu”, i nie tylko).

Chaos gospodarczy, prymat przemysłu zbrojeniowego i kurczący się dostęp do dewiz walnie sprzyjały powiększaniu się dysproporcji między możliwościami produkcyjnymi przemysłów przetwarzających (maszynowego, elektrotechnicznego, farmaceutycznego itp.) i zaopatrujących te pierwsze w materiały i półfabrykaty. W tych drugich, surowcowych (górnictwo, hutnictwo, energetyka) współzawodnictwo nadal mogło zachowywać pozytywny sens, odpowiadając interwencyjnie na sytuacje wywołane nieprzewidzianymi okolicznościami (zaległości produkcyjne, sprostanie dodatkowemu, celowemu zbytowi). Tutaj i tak prowadzone współzawodnictwo, zamiast dezorganizacji, mogło wspierać gospodarkę (likwidować „wąskie gardła” itp.). Inna była sytuacja zakładów pozostałych przemysłów. Ich nieszczęściem i plagą stawały się tzw. przestoje. Zakłady, nawet włókiennicze (nierytmiczne dostawy surowców importowanych), a za nimi odzieżowe i wiele im pokrewnych, przez kilka i kilkanaście dni miesiąca nie pracowały (w czasie tych dni robotnicy biernie spędzali swe 8 godzin przy maszynach). A wraz z pojawieniem się zaopatrzenia robota trwała non stop, i po kilkanaście godzin, plan bowiem był prawem, musiał być i z reguły był wykonywany. Działo się tak, gdyż w sumie planową masę zaopatrzenia na ogół dostarczano, ale nierytmicznie.

Skala niepowodzeń pogłębiała „rewolucyjną czujność” — podejrzliwość, oskarżenia i unicestwienie, również ludzi „swoich” (rzecz znana z historii ZSRR i — wcześniej — z rewolucji francuskiej). W Polsce było łagodniej. Niemniej uwięzienie Władysława Gomułki (1951)

i najbliższych jego współpracowników oraz stosowne „czystki” polityczne wystarczały, aby ubezwłasnowolnić ludzi aparatu władzy. Zachowaniom „aparaczków”, nie tylko dlatego że bodaj ich większość poczuła się zagrożona, coraz częściej i bardziej chodziło o dobro własne niż sprawy. Chęć wykazania się wobec zwierzchnictwa i dyspozycyjność stawały się przysłowiowe. Potrafili oni żarliwie zachwalać współzawodnictwo nawet w czasie przestojów. Nie zdawali sobie sprawy z tego, że robotnicy odbierali ich słowa jako oczywisty przejaw cynizmu i prowokację?

W zdeorganizowanym zakładzie, zwykle nadrabiającym zaległość w ostatnich dniach miesiąca, pracujący po 12 czy więcej godzin obniżali możliwość zarobkowania tych osób, które nie mogły pracować dłużej niż 8 godz. (najczęściej przydarzało się to matkom liczne go potomstwa, co tym bardziej było przykre i niesprawiedliwe). Im wyższe normy wyrabiał przodownik pracy, tym więcej zużywał materiałów ponad przypadającą nań ich planową pulę, i tym samym jawnie szkodził swym słabszym współtowarzyszom. Słabszym w znaczeniu fizycznym, co nawet postronnych gorszyło i zawstydzalo, lub gorzej ustosunkowanych, nie mających wpływów („pleców”), co zarówno oburzało, jak i — ku wygodzie zakładowej władzy — korumpowało. O miano i pozycję „przodownika pracy” (tytuł ustanowiony w 1949 r.) robotnikowi opłacało się zabiegać. Gra ostatnim ważnym atutem z repertuaru środków przymusu ekonomicznego (ewentualność trwalszej utraty pracy już nie wchodziła w rachubę) nie była zaniedbywana. Od momentu, kiedy niemal wszyscy (rychło blisko 100%)⁶² produkcyjni robotnicy zechcieli (w zdroworoządkowym pojęciu własnego interesu musieli) być przodownikami i zostali nimi, zwykle kupczenie tytułem przodownika bywało nagminne.

Robotnicy zdeorganizowanych zakładów zdawali sobie sprawę, że nie za swoje grzechy są upokarzani. Od czego mamy kierowników i personel nadzoru — pytali. Przecież to oni, zamiast nas nawoływać do ofiarności, powinni zabezpieczyć warunki normalnego funkcjonowania zakładu⁶³. Ówczesne współzawodnictwo, w każdym razie to w zakładach przemysłów skomplikowanego przetwarzania oznaczało niszczenie wewnętrznej solidarności, rozbijało załogę, rodziło złość albo i nienawiść, zostało zapamiętane właśnie jako absurd, niedorzeczność. Taką negatywną opinię — rzecz charakterystyczna — prezentowali nawet już przez nas przywoływani pamiętnikarze, którzy pierwszy etap współzawodnictwa nieomal sławili. Jeden z nich wzmiankował: „Współzawodnictwo coraz bardziej stawało się fikcją. Zdrowe intencje tych, co rzucili hasło współzawodnictwa, zostały wypaczone (...). Przodowników mianowano odtąd na zebraniach komisji współzawodnictwa, a nie brano pod uwagę faktycznych wyników pracy”⁶⁴. Następny — cytowany już tokarz z Ursusa — wyrażał podobną myśl. „Jednak z biegiem czasu — pisał — masowy rozwój współzawodnictwa i brak kontroli doprowadził do tego, że ruch ten

⁶² Ibidem, s. 186-187.

⁶³ Posłużyć się możemy, niestety, tylko informacjami wrywkowymi. W latach 1950-1954 udział współzawodniczących wśród pracowników przemysłu węglowego wzrósł z 53-80%, a wśród bezpośrednio urabiających węgiel — z 80 do 96,6%. K. Szulc, *Historyczny rys współzawodnictwa pracy w przemyśle węglowym*, „Gospodarka Górnictwa” 1955, nr 4, s. 106. Podaje za: J. Jaros, *Historia górnictwa...*, s. 153. Natomiast we wrocławskim Pafawagu, gdzie współzawodnictwo pojawiło się dopiero jesienią 1947 r., udział współzawodniczących w stosunku do ogółu pracowników już w 1949 r. podskoczył nagle do 80%. Zob. J. Cierpisz, *Wspomnienie, w: Mój zakład pracy. Wspomnienia*, wybór i adaptacja W. Szyndler-Głowacki, Warszawa 1965, s. 212; S. Jankowski, *Przejmowanie i odbudowa przemysłu...*, s. 251.

⁶⁴ Powyższy opis oparłem również na odtwarzanych obserwacjach i doświadczeniach własnych, które wyniosłem z niespełna rocznej pracy (1955) w Warszawskich Zakładach Przemysłu Odzieżowego nr 2 (wtedy zatrudniały one ok. 3 tys. osób).

tracił swój dalszy sens, a co gorsze, biurokracja i kumoterstwo z niejednego obiboka czyniły «wielkiego» przodownika". I dalej, nie pozostawiając wątpliwości po stronie czyjej i czego obstaje, dodawał: „Mimo to, gdy **zaistniała potrzeba** [podkr. H. S.] stać nas było na zryw i wąskie gardła były często likwidowane. Tak jak dawniej, nie liczyliśmy się z czasem. Bez względu na to, czy był to dzień roboczy, czy święto, robota musiała być wykonana" (s. 244-245).

Objawy i pełnia kryzysu objęły lata 1955-1958. Zapewne pod naciskiem ogólnego robotniczego niezadowolenia od współzawodnictwa odżegnywali się nawet ludzie organizującego je aparatu, który rychło rozpadł się⁶⁵.

Do sprawy zaczęto powracać w 1959 r. Na podstawie zmienionego wtedy regulaminu rozszerzano zakres i cele współzawodnictwa. Tym razem nie tylko miano przekraczać normy, osiągać sukces w zakresie ilości. Teraz uwagę kierowano przede wszystkim na poprawę jakości produkcji, na oszczędzanie surowców i materiałów, na dbałość o stan maszyn i urządzeń, na podwyższenie kwalifikacji załóg, na ograniczanie wypadków przy pracy. Osiągane w każdej z poszczególnych dziedzin rezultaty wyceniano w punktach. Ogólna ich suma decydowała o zajmowanym miejscu we współzawodnictwie. Ponadto, co również stanowiło nowość, ponad współzawodnictwo indywidualne wynoszono jego zespołowe formy. Tworzono Brygady Pracy Socjalistycznej; w końcu 1959 r. było ich 400, w 1966 r. — blisko 26 tys. (221 tys. członków) i w 1971 r. — 72 tys. (612 tys. członków)⁶⁶.

O wpływie współzawodnictwa na jedność i sprzeczności interesów wśród załóg i ich członków po 1959 r. niewiele nowego — a jeszcze mniej coś pewnego — da się powiedzieć. Ograniczmy się więc do kilku uwag, sformułowanych na podstawie badań socjologicznych z połowy lat 60. — jedynych pod względem przydatności z interesującego nas tutaj punktu widzenia, lecz i niewolnych, niestety, od pewnych braków⁶⁷.

Uczestniczący we współzawodnictwie (tylko ich pytano) w większości wypadków — ok. 66% zarówno deklaracjami, jak i faktyczną przynależnością potwierdzali swe preferencje dla zespołowych form współzawodnictwa.

Znaczniejsza część badanych (blisko połowa) stwierdzała korzystny wpływ współzawodnictwa na stosunki rodzinne. Wyrażający przeciwną opinię stanowili wyraźną mniejszość (26%).

Podział opinii na szereg innych pytań (wpływ współzawodnictwa na pogłębienie się współpracy, na wzrost koleżeńskości, na rozwój wzajemnego zaufania, na dyscyplinę, zainteresowania zawodowe, podnoszenie kwalifikacji) cechowała ambiwalentność: 45-50% odpowiedzi potwierdzających, a reszta respondentów albo wpływu nie stwierdzała, albo powstrzymywała się od wyrażenia opinii.

Najwięcej zastrzeżeń wobec współzawodnictwa, którego — przypomnijmy — doświadczali wszyscy pytani, wyrażali robotnicy ze średnim wykształceniem i — co również charakterystyczne — warszawscy hutnicy. Zawód tych ostatnich, najwyższy w stosunku do oczekiwań, nie tłumaczył się niezadowoleniem z uzyskanych nagród, bo te częściej spełniały oczekiwania hutników (41%) niż ogółu badanych z siedmiu zakładów (26,5%).

Niemniej również robotników bodaj ciągle najbardziej dzieliły i antagonizowały nagrody; równoważyło się przekonanie, że są one sprawiedliwe (26%) i niesprawiedliwe (25%). Nadal utrzymywała się opinia, iż nagrody stwarzają nadzorowi pole, okazję do matactw, kumoterstwa, nadużyć.

65 *Pamiętniki młodzieży robotniczej. Robotnicze pokolenia...*, s. 159.

66 Zob. *Wspomnienie E. Stępnia, pracownika huty w Ostrowcu*, w: *Mój zakład pracy...*, s. 169-170.

67 R. Stachulski, *Organizacja i formy współzawodnictwa pracy w PRL*, Warszawa 1973, s. 15, 50.

Nie tylko na podstawie powyższych uwag można przypuszczać, że niedomogom, które szczególnie drażniły robotników wielkomięjskich, wielkoprzemysłowych i lepiej wykształconych, przede wszystkim właśnie oni byli w stanie — a następnie i gotowi — się przeciwstawiać. To jednak już problem inny, do odrębnego opracowania⁶⁸.

⁶⁸ Badaniami objęto dość liczną grupę pracowników (2 589) z 7 zakładów. Z interesującego nas punktu widzenia pytania oraz dobrana próba są o tyle nietypowe, że wśród załóg przeważają „kobiety” (przemysł włókienniczy). Niepewność pogłębia takie formułowanie znacznej części pytań kwestionariusza, które przesądzało niejednoznaczność lub jednostronność odpowiedzi. Mowa o badaniach i już cytowanej książce Henryka Kickiego, na podstawie której oparto końcowe uwagi (s. 42-43, 46-47, 56-58, 61, 67-68, 79, 83, 85, 89-90, 110).