

# Krzysztof Konecki

---

## Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa : Studium folkloru fabrycznego

---

Przegląd Socjologii Jakościowej 3/1, 3-126

---

2007

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Dorośli gnębi Młodsze aby nie paść przed nim na kolana? Czy opar dławiący wstydu, który wytwarzał się wokół tego i innych podobnych pytań, nie był wystarczającym dowodem, że coś tutaj jest nie wyznane i że nie wszystko da się wytłumaczyć zwykłą grą sił społecznych?*

W. Gombrowicz

## WSTĘP

### 1. Wprowadzenie do problematyki pracy

Praca niniejsza jest głównie prezentacją wyników badań i analiz dotyczących zachowań nowych pracowników w zakładzie przemysłowym. Opracowując program badań, skoncentrowano się przede wszystkim na przygotowaniu i przedstawieniu metodologii i technik badawczych, które zamierzano użyć. Przed rozpoczęciem badań terenowych, problem badawczy zarysowany był bardzo ogólnie i dotyczył kategorii teoretycznych, które miały kierować działaniami badawczymi w trakcie pracy terenowej. Były to pojęcia: zachowania nowych pracowników w organizacji formalnej oraz kultura organizacyjna. Grupę nowych pracowników określono jako tych wszystkich nowo zatrudnionych w danym zakładzie, których można byłoby nazwać potocznie „przybyszami” lub „nowymi” (istnieje angielski termin dobrze oddający sens tego słowa, tj. „newcomer”). Natomiast pojęcie kultury organizacyjnej zostało opracowane przez autora niniejszej pracy w opublikowanym artykule pt. „Kultura organizacyjna” (1985). Założono, że w czasie wchodzenia nowego pracownika do zakładu pracy, można zaobserwować wiele zjawisk psychospołecznych i zachowań będących wynikiem konfliktu kulturowego powstałego na skutek zderzenia aktualnych, rutynowych definicji sytuacji, które wnosi do fabryki nowy pracownik, z istniejącymi w danym zakładzie odmiennymi sposobami definiowania otoczenia społeczni-fizycznego. W ten sposób można byłoby, zakładano przed badaniami, zaobserwować psychospołeczne mechanizmy procesu stawania się członkiem organizacji oraz wyraźnie ujawniane w sytuacjach problematycznych, niektóre elementy kultury organizacyjnej danego zakładu przemysłowego.

Cel tej pracy ma charakter zarówno poznawczy, jak i praktyczny. Cel poznawczy polegałby na odpowiedzi na następujące pytanie: „w jaki sposób nowy pracownik staje się członkiem organizacji”. Formalizacja jego członkostwa – podpisanie umowy o pracę lub odbycie wstępnego stażu – nie jest nawet pierwszym elementem dekretującym jego przynależność do organizacji. Zakładano, że stawanie się członkiem organizacji jest raczej długim i skomplikowanym procesem społecznym. Cel praktyczny polegałby na uwzględnieniu w praktyce adaptacyjnej, zarówno przez nowych pracowników, jak i innych aktorów organizacyjnych, złożoności procesu adaptacji i specyfiki socjalizacji organizacyjnej. Chodzi tu o stadialność procesu przystosowywania

oraz wejście w codzienne życie zakładu przemysłowego.

Problematyka społeczna regulowanych zachowań w organizacjach (działań ludzkich) wchodzi w zakres tak zwanej sfery kultury organizacji przemysłowej. Jeżeli założymy, że regulacja działań ludzkich w danej organizacji ma charakter symboliczny, tj. zachodzi poprzez występowanie społecznie ustalonego systemu symboli obejmującego następującą rodzinę pojęć: rytuały, język, opowieści organizacyjne, mity, ideologie, to wówczas można mówić o występowaniu kultury organizacyjnej (por. A. Pettigrew, 1979). Należy podkreślić, że kultura organizacyjna jest „społecznie wytwarzana” i podtrzymywana w codziennych działaniach uczestników organizacji (por. P. Berger, N. Luckmann, 1983). Z powyższej definicji kultury organizacyjnej wynika, że ma ona charakter opisowy, a nie wartościujący, nie można tutaj powiedzieć, że istnieje niska lub wysoka kultura organizacyjna (por. Cz. Sikorski, 1986, s.16-17). Teoretycy organizacji przyjmują często wartościujące (potoczne) rozumienie kultury (por. Cz. Sikorski, 1986). Badacz przyjmujący taką perspektywę od początku procesu badawczo-analitycznego staje na gruncie wartościowania kultury organizacyjnej, która może być wysoka, gdy służy realizacji sformułowanych wcześniej przez „kogoś” celów organizacji. Sprawność jest tu wartością nadrzędną dla twórcy i nadzorca realizacji celów organizacyjnych, a także dla badacza przyjmującego wyłącznie perspektywę kierowniczą (Cz. Sikorski, 1986). Czynnościowe ujęcie kultury organizacyjnej (a tym samym wartościujące), tj. uwzględniające tylko stopień znajomości w danym środowisku pracy zasad, metod i technik działania zorganizowanego oraz umiejętności ich wykorzystania w praktycznym działaniu – może być przeszkodą w procesie badawczym. Ujęcie takie może bowiem przeszkodzić lub wykluczyć wykrycie i opisanie wielu zjawisk organizacyjnych (np. ukrytych norm, negocjacji, gier organizacyjnych, folkloru fabrycznego), które mogą mieć wpływ na (być może „sprawną”) realizację celów organizacyjnych.

Uważamy, że opisowe ujęcie kultury organizacyjnej może być bardzo użyteczne i przydatne dla teoretyki organizacji. Pozwala ono bowiem na zrozumienie warunków i procesów kształtowania określonego ładu organizacyjnego i sposobów jego podtrzymywania w codziennych interakcjach.

Z pojęciem kultury wiąże się jednak wiele problemów, bowiem kulturę różni badacze rozumieją odmiennie, dotyczy to także kultury organizacyjnej. Tak jak w analizach organizacji G. Morgan (1980) stoi na stanowisku akceptującym analizę organizacji z wielu perspektyw i paradygmatów, tak i na gruncie perspektywy „kulturologicznej” postuluje się również akceptowanie analiz organizacyjnych z różnych perspektyw (M. Jelinek, L. Smircich, P. Hirsch, 1983). Jednak wydaje się, iż jest możliwe zaszeregowanie badań nad kulturą organizacyjną do trzech głównych perspektyw. Bardzo istotne dla badacza kultury organizacyjnej jest powstanie następujących pytań: czy powinien badać kulturę jako byt *sui generis*, nie zdeterminowany system znaczeń, czy też lepiej byłoby studiować kulturę jako zbiór abstrakcyjnych symbolicznych bytów, które mogą być używane do wyjaśniania innych właściwości organizacji? Czy też może kultura powinna być zmienną wyjaśniającą? Odpowiedź na te pytania daje nam trzy możliwości wyboru:

- a) możemy analizować kulturę organizacyjną jako zmienną zależną,
- b) jako zmienną niezależną,
- c) oraz w indeterministycznym modelu analizy jako byt *sui generis*.

Badacze ujmujący kulturę organizacyjną jako zmienną zależną traktują ją jako byt (istotność) uwarunkowany istnieniem innych elementów organizacyjnych, np. praw własności i kosztów transakcyjnych (G. Jones, 1983; A.

Wilkins, W. Ouchi, 1983) bądź działań przedsiębiorcy skierowanych na wytwarzanie postaw pozytywnych wśród uczestników organizacji do niej samej itp. Ujęcie kultury jako zmiennej zależnej jest związane z przyjęciem przez badacza zewnętrznej perspektywy obserwatora w stosunku do zjawisk wewnątrzorganizacyjnych. Zupełnie przeciwna sytuacja występuje w indeterministycznym modelu analizy.

Ujęcie kultury jako zmiennej niezależnej wiąże się z badaniami związanymi z porównywaniem sposobów zarządzania (comparative management), tzn. menedżerskich praktyk i postaw pracowniczych, pomiędzy różnymi krajami (por. G. Hostede, 1980). W studiach porównawczych dotyczących sposobów zarządzania kultura jest uważana za podstawowe narzędzie analizy, za zmienną wyjaśniającą. Kultura jest tutaj traktowana prawie równoznacznie z badanym krajem. Literaturę dotyczącą tego problemu możemy podzielić na makro – badania zajmujące się stosunkiem pomiędzy kulturą, a np. strukturą organizacji, i mikro – badania koncentrujące się na podobieństwach i różnicach w postawach menedżerów różnych kultur (L. Smircich, 1983a, s. 343).

Można stwierdzić, że te dwa ujęcia kultury – jako zmiennej niezależnej, jak i zależnej – są zbieżne z tym, co Burrell i Morgan (1979) nazywają funkcjonalistycznym paradygmatem. Ujęcia te traktują organizacje jako „organizmy” istniejące wewnątrz otoczenia, które wywołuje w nich odpowiednie reakcje. W pierwszym przypadku kultura jest właściwością otoczenia organizacji i jest widziana jako siła determinująca zjawiska organizacyjne.

Ujęcie kultury w indeterministycznym modelu analizy kultury organizacyjnej przekracza instrumentalną wizję organizacji wywodzącą się z metafory organizmu. Pojęcie kultury jako podstawowej metafory zdaje się być zgodne z wizją organizacji jako formy ekspresji czy manifestacji ludzkiej świadomości (L. Smircich, 1983a, s. 347; tzw. koncepcja kultury jako „podstawowej metafory”). Bardzo ogólnie można stwierdzić, iż badania kultury organizacyjnej w tym ujęciu, koncentrują się na eksploracji zjawiska organizacji jako subiektywnego doświadczenia i analizują wzory, które „czynią zorganizowane działania możliwymi”.

Smircich, mówiąc o ujęciu kultury jako podstawowej metafory, odwołuje się tylko do konceptualizacji kultury we współczesnej antropologii. Wydaje się, iż jest to duże ograniczenie zakresowe, jeśli mówimy o „symbolicznych”, „subiektywnych” czy też „ekspresyjnych” analizach organizacji. Podobne, o ile nie identyczne, ujęcie organizacji w perspektywie kultury jako podstawowej metafory istnieje w symbolicznym interakcjonizmie i etnometodologii.

Powołując się na L. Smircich, można wyróżnić trzy możliwe ujęcia kultury jako podstawowej metafory (u nas – indeterministyczne ujęcie kultury organizacyjnej): perspektywę poznawczą, perspektywę strukturalną i psychodynamiczną oraz perspektywę symboliczną. Zastosujemy te klasyfikacje do podziału obszaru zainteresowań badawczych nad kulturą organizacyjną, modyfikując i rozszerzając ją o pewne kierunki badawcze wykraczające poza inspiracje czysto antropologiczne (etnometodologię i symboliczny interakcjonizm). Modyfikacja będzie również dotyczyła wyeksponowania wątków indeterministycznych w niżej omawianych modelach analizy kultury organizacyjnej. L. Smircich nie dostrzega tego problemu, który uważamy za najistotniejszy w analizie kultury organizacyjnej w omawianych ujęciach. Kultura nie jest tutaj uwikłana w sieć zależności przyczynowych, bez względu na kierunek zależności, lecz jest podstawową, wszechogarniającą perspektywą analityczną wyjaśniającą świat społeczny, w tym świat organizacji formalnych. Świat

społeczny jawi się tutaj jako system wiedzy, znaczeń i symboli tkwiących immanentnie we wszystkich sferach rzeczywistości społecznej. Dlatego też ujęcie to nazywamy "indeterministycznym" ujęciem kultury organizacyjnej.

Perspektywę kognitywną w analizach kultury organizacyjnej można odnieść do sposobów analizy kultury stosowanych przez etnonaukę (W. Goodenough, 1971). Kultura według tego kierunku antropologicznego jest systemem podzielanej świadomości (cognitions) lub systemem wiedzy i przekonań. Kultura jest widziana jako unikalny system postrzegania i organizowania zjawisk materialnych, rzeczy, zdarzeń, zachowań i emocji. Kultura jest generowana przez ludzki umysł „za pomocą ograniczonej liczby reguł lub środków płynących z nieświadomionej logiki” (L. Smircich, 1983a, s. 348). Zadaniem antropologa jest więc określenie, „jakie reguły są używane, by wykryć to, jak członkowie danej kultury widzą i opisują ich świat” (L. Smircich, 1983a).

Jednak perspektywa poznawcza to nie tylko ujęcie antropologiczne (tutaj etnonauki), lecz także ujęcie etnometodologiczne. Na przykład etnometodologiczna analiza dokumentów organizacyjnych, ich zapisu i odczytywania wskazuje na istnienie podstawowych założeń w wiedzy potocznej, pozwalających odczytać dokument zgodnie z mapą poznawczą danej organizacji (Ch. Heath, 1982). Również w symbolicznym interakcjonizmie, analiza potocznych teorii negocjacji wskazuje na wagę potocznych systemów wiedzy w organizacyjnej działalności (A. L. Strauss, 1978; patrz również: etnometodologiczne teksty A. Cicourela, 1976 oraz P. Manninga, 1977). Należy jednak dodać, że etnometodologia silnie akcentuje komponent indeksyjności, uwarunkowań sytuacyjnych, wszelkich zastosowań wiedzy potocznej. Jest to więc z pewnością ujęcie indeterministyczne w analizie zjawisk kulturowych. Kultura nie zależy od innych zjawisk ani też nie jest przyczyną zaistnienia jakichś zjawisk bądź stanów organizacji.

Również niektórzy psychologowie organizacji, co przyznaje sama L. Smircich, odnoszą się do organizacji jako „przedsięwzięcie poznawczych”. Zdaniem tej autorki, podejście takie zaproponowali Argyris i Schon (1978). Według nich, członkowie organizacji piszą scenariusz, który odsłania „użytkowe teorie” (theories-in-use) kierujące ich interakcją.

Niektórzy teoretycy utożsamiają organizację z paradygmatami, czyli systemami wiedzy używanymi do myślenia o strategicznym zarządzaniu lub organizacyjnej zmianie (R. W. Brown, bez daty, s. 17).

Perspektywa indeterministyczno-strukturalna i psychodynamiczna ma swe korzenie w założeniach strukturalnej antropologii C. Levi-Straussa. Kultura jest tu uwzględniona jako ekspresja nieświadomych procesów psychologicznych. Według tej perspektywy, organizacyjne formy i praktyki są rozumiane jako projekcje nieświadomych procesów i są analizowane w związku z dynamiczną interakcją zachodzącą pomiędzy nieświadomymi procesami, a ich świadomą manifestacją (por. L. Smircich, 1983a, s. 351).

Trzecią perspektywą wyróżnioną przez L. Smircich jest perspektywa symboliczna (1983, s. 350), u nas indeterministyczno-symboliczna. Charakteryzując tę perspektywę, autorka ogranicza się prawie wyłącznie do inspiracji antropologicznych. Pisze ona, że „Antropologowie tacy jak Hallowell (1955) i Geertz (1973) ujmują społeczeństwa lub kultury jako systemy podzielanych symboli i znaczeń. Widzą oni zadania antropologów jako interpretowanie "tematów" kultury – to jest postulatów deklarowanych bądź domyślnych, cicho aprobowanych lub otwarcie popieranych, które ukierunkowują i pobudzają społeczność (M. E. Opler, 1945, s. 198).

Kiedy perspektywę symboliczną stosujemy do organizacyjnej analizy, organizacja (podobnie jak kultura) jest rozumiana jako model symbolicznego dyskursu. Wymaga on „interpretowania” (P. Maning, 1979), „odczytywania” lub „odszyfrowywania”, by mógł być rozumiany. J. Van Maanen np. docieka, jak ludzie rozszyfrowują organizację, aby móc zachowywać się poprawnie. To zainteresowanie prowadzi go do koncentracji analitycznej w procesie, poprzez który nowy pracownik uczy się systemu znaczeń właściwego dla danej grupy zawodowej (J. Van Maanen, 1973, 1977).

Zainteresowania tej formy organizacyjnej analizy dotyczą głównie problemu, w jaki sposób jednostki interpretują i rozumieją swe własne doświadczenie, i jak te interpretacje odnoszą do danych działań. W orientacji tej samo pojęcie organizacji ma charakter problematyczny (por. E. Bittner, 1965). Wyjaśnienie przyczynowe byłoby więc tutaj wyjaśnieniem nieadekwatnym.

Wydaje się, że zainteresowanie kulturą organizacyjną w ogóle, a szczególnie w perspektywie symbolicznej, ma swe głębokie korzenie w socjologii zawodów spod znaku symbolicznego interakcjonizmu. Jeśli przypomnimy sobie tradycję szkoły chicagowskiej z jej zainteresowaniami dotyczącymi problemu; jak członkowie grup zawodowych rozumieją i działają oraz nadają znaczenie światu ich pracy, to okaże się, że perspektywa symboliczna niewiele różni się od ujęcia organizacji przez symbolicznych interakcjonistów (H. Becker i in., 1961; E. Hughes, 1958 oraz S. Barley, 1983). Aspekt dynamicznej, subiektywnej interpretacji uwzględniany w analizach organizacji przez symbolicznych interakcjonistów, właściwy jest również etnometodologii. Etnometodologia także wskazuje na problematyczny charakter organizacji i jej aspektów (np. racjonalności podejmowania decyzji).

Zarówno symboliczny interakcjonizm, jak i etnometodologia analizują wpływ znaczeń i symboli funkcjonujących w wiedzy potocznej na interakcje wewnątrzorganizacyjne (A. L. Strauss, 1978; A. Cicourel, 1976). Fakt skupienia uwagi tych autorów głównie na analizie języka przypomina nam zainteresowania etnosemantyki językową stroną (S. Barley, 1983) kultury organizacyjnej. „Języki” używane w organizacji będą dążyć do wiązania się w określone, społeczne (tu również organizacyjne) lądy. Nie można więc stwierdzić, iż perspektywa symboliczna jest wyłącznie zastrzeżona dla badań kierunków antropologicznych. Na pewno mieszczą się w niej i symboliczny interakcjonizm, i etnometodologia (należy tu jednak pamiętać o różnicach pomiędzy tymi orientacjami teoretycznymi; zob. D. Bednarz, 1985).

Barley dochodzi do wniosku, że jeżeli organizacja (bądź profesja) nie ma zwartych semiotycznych kodów, to nie ma ona kultury (1983). Analiza Barleya, trzeba to podkreślić, dotyczy znaczeń funkcjonujących na poziomie wiedzy oczywistej dla uczestników organizacji (taken for granted), ten sam poziom analizy jest w centrum zainteresowań etnometodologii i interakcjonizmu symbolicznego (N. Denzin, 1971, s. 271).

Symboliczni interakcyjniści analizując organizacje formalne, koncentrują się zwykle na wymiarze interakcyjnym ich funkcjonowania, dotyczy to np. procesów negocjacji (A. L. Strauss, 1978; J. Hockey, 1986) lub pracy na poziomie interakcji dotyczącej koordynacji działań, wymiany informacji, formowania kontekstów świadomości podczas pracy itp. (A. L. Strauss i wsp., 1985). W badaniach nad kulturą organizacyjną symboliczni interakcyjniści koncentrują się również na interakcyjnych procesach, które prowadzą do wytworzenia i podtrzymywania wspólnych dla danej grupy znaczeń. Znaczenia te są „zestalone” w organizacyjnych rytuałach i sloganach, specyficznych słownikach, ideologiach,

normach i anegdotach (L. Smircich, 1983b, s. 55-56; B. Turner, 1971), które odgrywają ważną rolę w sieci organizacyjnych interakcji. Interakcje i symbole w nich używane tworzą organizacyjną rzeczywistość. Istnienie wspólnoty interakcji i języka implikuje i wytwarza intersubiektywny charakter „wewnątrzorganizacyjnego poglądu na świat” (the inherent world view; R. Evered, 1983, s. 126-127). W tym sensie „obiektywność” istnienia organizacji jest osiągnięta poprzez lingwistyczną intersubiektywność. Każda organizacja posiada sobie właściwe sposoby komunikowania, często mamy w nich do czynienia ze slangiem, skrótami technicznymi, akronimami (R. Evered, 1983) oraz rytuałami interakcyjnymi czy przekazywanymi ustnie opowieściami organizacyjnymi, które to zjawiska tworzą razem folklor organizacyjny.

W naszych badaniach stwierdzono, że rytuały interakcyjne odgrywają ważną rolę w utrzymywaniu ładu interakcyjnego zarówno w samym procesie pracy, jak i w życiu codziennym zakładu przemysłowego.

Ład społeczny pozainstytucjonalnego życia codziennego podtrzymywany w interakcjach face-to-face był analizowany przez E. Goffmana w wielu pracach (1959, 1967, 1971), autor ten również analizował interakcyjny ład organizacji (1961). Koncepcja rytuału interakcyjnego okazała się użyteczna w naszych badaniach dla analizy ładu organizacyjnego oraz problemu włączenia w ten ład nowych pracowników.

Analiza kultury organizacyjnej dotyczy zatem, nie tylko problemu skuteczności praktyki zarządzania i związanych z nią symbolicznych aspektów „racjonalnego” działania, ale również życia codziennego organizacji (folkloru fabrycznego), które nie jest bez znaczenia dla funkcjonowania organizacji. Przykład opowieści organizacyjnych i ich socjalizacyjnej funkcji jest tego jeszcze jednym dowodem (zob. rozdz. 13).

Zatem kultura organizacyjna<sup>2</sup> dla symbolicznego interakcjonisty będzie obejmowała taką rodzinę pojęć jak: mity, ideologie, język, opowieści organizacyjne i inne symbole w całym ich uwikłaniu interakcyjnym. Analiza epizodów interakcyjnych, w których te elementy kultury organizacyjnej się ujawniają, jest zasadniczym celem badań dla symbolicznego interakcjonisty. Szczególnie widoczne są te aspekty kultury w sytuacjach problematycznych. Działania nowych pracowników, którzy nie oswoili się z tymi elementami symbolicznej struktury organizacji, dostarczają dobrego materiału empirycznego dla analizy takich sytuacji.

Metodologia teorii ugruntowanej (A. L. Strauss, 1987), kładąca nacisk na 'kontekst odkrycia', wydaje się być użyteczną metodą dla badania nie w pełni jeszcze rozpoznanych aspektów interakcyjnej kultury organizacji. Metodologia ta, akcentująca użycie metod badań terenowych, umożliwia bezpośrednią obserwację takich zjawisk interakcyjnych jak: rytuały i gry interakcyjne, trwałe przekazywanie komunikatów, np. anegdot i opowieści organizacyjnych itp. Badacz jest tu w stanie, niejako od wewnątrz, opisać formy tych interakcji oraz znaczenia jakie ludzie im nadają. Dotarcie do struktury i subiektywnych znaczeń interakcyjnych aspektów kultury organizacyjnej umożliwia pełniejszą analizę ich symbolicznych odniesień. Życie codzienne przedsiębiorstwa przemysłowego, jakkolwiek nastawionego na realizację celów instrumentalnych, nie jest wolne od

---

<sup>2</sup> W pracy tej pojęcie kultury organizacyjnej używamy wymiennie z pojęciem kultury organizacji (corporate culture – por. R. Kilmann i wsp., 1985). Pierwsze, jak i drugie pojęcie odnosi się do przedstawionej definicji. Czasami używa się też wymiennie kategorii „kultura zakładu przemysłowego”.

symbolicznych przekazów i symbolicznej komunikacji. Uczestnictwo badacza w codziennym życiu fabryki umożliwia mu pełniejszy wgląd w to, co zwykle jest pomijane w analizach organizacji, tj. w „naturalne”, potoczne interakcje, mające silny związek z pracą i organizacją formalną.

Jak dotychczas, problematyka kultury organizacyjnej i jej wpływu na wchodzenie nowych pracowników do zakładu pracy nie była uwzględniana w polskich badaniach socjologicznych. Badania nad kulturą organizacyjną są również względnie nowym obszarem zainteresowań dla badaczy organizacji formalnych w obszarze anglojęzycznym (zob. K. Konecki, 1985a). Praca niniejsza będąca eksploracją fragmentów tego obszaru badawczego jest zaledwie przyczynkiem do rozwoju siatki pojęciowej i strategii badawczych (szczególnie w ramach perspektywy symboliczno-indeterministycznej), które umożliwiłyby zbadanie roli, jaką ta sfera życia organizacyjnego pełni w sytuacji pracy i życia organizacyjnego jednostek.

Częste niepowodzenia związane z formalną kontrolą nad adaptacją i socjalizacją, wydają się być związane z pomijaniem przez badaczy i praktyków organizacji, zjawiska kultury organizacyjnej. Każda organizacja, niczym społeczność lokalna, posiada sobie właściwą kulturę (w tym folklor fabryczny) wytworzoną i podtrzymywaną przez jej uczestników. Uwzględnienie tego zjawiska w badaniach procesu wchodzenia nowego pracownika do zakładu pracy, pozwoliłoby na poszerzenie wiedzy dotyczącej kulturowych aspektów życia w organizacji przemysłowej.

## 2. Założenia teoretyczne. Przedmiot badań

W realizowanych badaniach zamierzano zrekonstruować proces (i jego stadia) stawania się członkiem zakładu przemysłowego. Opisując działania nowych pracowników i ich otoczenia społecznego, użyto psychospołecznej perspektywy teoretycznej zwanej symbolicznym interakcjonizmem (por. M. Ziółkowski, 1981; Z. Bokszański, 1985, 1986; A. Piotrowski, 1985; I. Krzemiński, 1986; E. Hałas, 1987). W symbolicznym interakcjonizmie traktuje się ludzkie społeczeństwa jako interaktywne istnienia, które są wytwarzane i kształtowane przez wchodzące ze sobą w interakcje jednostki. Interakcje mają tu charakter symboliczny, oznacza to, że interakcje są to wszystkie oddziaływania, w których partnerzy odczytują nawzajem znaczenia swoich czynów (E. Hałas, 1987, s. 82-83). Badacze życia społecznego mieszczący się w tej orientacji zwykle używali swych ogólnych założeń teoretycznych oraz metod do empirycznych badań codziennych interakcji międzyludzkich. Teorie opisujące wybrane obszary rzeczywistości społecznej byty więc umiejscowione i wbudowane w społeczny i ludzki świat, i mogły być w pełni sformułowane tylko wtedy, gdy badacz osiągnął bezpośrednią wiedzę o ludziach, których badał. Natomiast pojęcia opisujące jednostki ludzkie wskazywały na kreatywność i procesualność działań. Aktorów społecznych postrzegano jako zdolnych do samorefleksyjnych zachowań (self-reflexive behaviour), tj. zdolnych do wzięcia pod uwagę własnych i innych punktów widzenia by wejść aktywnie w proces organizowania swoich interakcji (A. Lindesmith i wsp., 1975, s. 4). Tak więc, twierdzi się tu, że jednostka ludzka postrzega obiekty zewnętrzne oraz siebie jako przedmiot; jest zatem zdolna do aktu samoświadomości. Dzięki temu jednostka oddziałuje na siebie i jest to pewien mechanizm jej dialogu ze sobą oraz sprawowania samokontroli, co M. Ziółkowski (1981, s. 52) nazywa „mechanizmem jaźni”.



W badaniach, jak już wspomniano, starano się bezpośrednio zbadać interakcyjny i procesualny wymiar stawania się członkiem zakładu przemysłowego i uczestnikiem jego kultury. Pojęciem, wokół którego integruje się cała siatka pojęciowa tego procesu jest, utworzone przeze mnie, pojęcie „trajektorii nowego pracownika”. Pojęcie to obejmuje przebieg wchodzenia nowego pracownika do organizacji przemysłowej, kiedy to jednostka przystosowuje się do wymogów swojej pracy i kultury organizacyjnej, i jest przedmiotem praktyk wprowadzających (inicjujących) nowego adepta do pracy i do sieci pracowniczych stosunków społecznych, oraz kiedy nowy pracownik sam wpływa na tych, którzy go do tej pracy wprowadzają. Samo pojęcie trajektorii zostało przejęte z prac A. L. Straussa (1985, s. 8), głównie jako inspiracja do opisu fragmentu biografii i interakcji z nią związanych, a później w trakcie badań całkowicie zmodyfikowane. Ostateczne, sformułowana przeze mnie definicja, została powyżej zaprezentowana.

### 3. Procedury badawcze

#### Charakterystyka wykorzystywanych źródeł

Przeprowadzone badania generalnie odpowiadały metodologicznemu schematowi studium przypadku. Podstawowe badania przeprowadzone w 1985 w zakładzie przemysłowym zwanym dalej Z. Profil produkcji tego zakładu można określić jako radio-elektrotechniczny. Produkuje się w nim transformatory radiowe i telewizyjne, zasilacze, stabilizatory itp. Zakład macierzysty Z. liczący 1619 pracowników mieści się w mieście wojewódzkim liczącym 30 tys. mieszkańców, w regionie typowo rolniczym. Główne badanie przeprowadzono za pomocą techniki obserwacji uczestniczącej – ukrytej (26.03–26.06.1985r.). Obserwacji tej dokonano głównie na wydziale bezpośrednio produkcyjnym F-1.

Autor tej pracy zatrudniony był jako niewykwalifikowany, nowy pracownik transportu wewnętrznego. Jego praca polegała głównie na sprzątaniu i paczkowaniu złomu z odpadów produkcyjnych oraz zamiataniu złomowiska i hali produkcyjnej F-1, a także transporcie detali do transformatorów i stabilizatorów. Wykonywał także wiele innych poleceń przełożonych.

W miesiąc po tej pierwszej obserwacji przeprowadzono 139 wywiadów swobodnych z dyspozycjami o charakterze wskazówek co do zbierania danych socjologicznych i etnograficznych. Dobór próby miał charakter celowy. Wynikało to z charakteru danych otrzymanych w trakcie pierwszej obserwacji uczestniczącej. Okazało się, że dane są zróżnicowane ze względu na rodzaj kategorii pracowniczych, tj. starsi pracownicy, przełożeni i nowi pracownicy inaczej postrzegają niektóre aspekty sytuacji pracy. Postanowiono więc pogłębić analizę różnic percepcji sytuacji pracy, a szczególnie problemu przystosowania się nowych pracowników, w tych trzech kategoriach społeczno-organizacyjnych.

W roku 1986 przeprowadzono drugą obserwację uczestniczącą – ukrytą, w tym samym zakładzie, lecz głównie w działach o charakterze nieprodukcyjnym. Obserwacje te przeprowadziła współpracownica badacza, przeszkolona przez niego, pracownica administracji zakładu Z., z wykształcenia socjolog. Badania te były kontynuacją badań poprzednich, a szczególnie obserwacji uczestniczącej przeprowadzonej przeze mnie na wydziale produkcyjnym. Jeden z działów administracji został potraktowany jako kontrastowa grupa porównawcza, ugruntowująca i poszerzająca dane uzyskane na wydziale produkcyjnym. Analizowano również istniejące i dostępne dla badacza dokumenty należące do

zakładu pracy.

Wszystkie zastosowane przeze mnie procedury badawcze miały na celu sformułowanie i ugruntowanie kategorii oraz hipotez, które umożliwiałyby zrozumienie zjawisk będących przedmiotem badania, głównie w ramach jednej organizacji formalnej. Procedury badawcze użyte w tym badaniu zaczerpnięte zostały z prac B. Glasera i A. Straussa, przede wszystkim z „Discovery of Grounded Theory” (1967) oraz „Theoretical Sensitivity” (1978), a także B. Turnera (1981 i 1983). Przyjęta metodologia często nazywana jest metodologią „odkrywania teorii ugruntowanej” lub metodologią „teorii ugruntowanej”. Twórcy tej, głównie jakościowej, metodologii używają czasami, trochę prowokacyjnego stwierdzenia, by ogólnie wyrazić sens tej metodologii, tj., że „odkrywanie teorii odbywa się poprzez jej generowanie z danych empirycznych” (B. Glaser, A. Strauss, 1967, s. 1). Stwierdzenie to nie sugeruje nic więcej niż tylko to, że odchodzi się tutaj od testowania lub weryfikowania istniejącej przed badaniem teorii.

Badacze używający metodologii teorii ugruntowanej, na początku badań starają się zachować „otwarty umysł” aż do momentu, kiedy z danego badania wyłonią się pewne teoretyczne, ogólne objaśnienia. Prekonceptualizacja nie może być oczywiście całkowicie wyeliminowana i badacze ci nie proponują, by była zlikwidowana. Zachęca się tu po prostu badaczy by rozpoczynali analizę koncentrując się na szczegółowym opisie zebranych danych, zanim będą proponowali jakies ogólne, teoretyczne twierdzenia. Kiedy badacz zbierze już wystarczającą ilość danych opisu jakichś zjawisk społecznych, może on formułować hipotezy odnośnie do powiązań pomiędzy tymi zjawiskami. Relacje te mogą być następnie testowane poprzez porównywanie z innymi danymi. Z tych kumulujących się danych wskazujących na określone relacje, badacz opracowuje bądź odkrywa ugruntowaną teorię. Jeżeli teoria obejmuje wąski, rzeczowy obszar zjawisk, które były badane, można powiedzieć, że jest ona lokalnie ugruntowana, jeśli oczywiście objaśnia szczegółowo i prawidłowo obszar, który był badany (P. Martin, B. Turner, 1986, s. 142-143). Taki lokalnie ugruntowany charakter mają nasze propozycje teoretyczne przedstawione w tej pracy.

Opracowanie materiałów empirycznych w naszych badaniach ma charakter głównie jakościowy, a opracowanie ilościowe pełni głównie funkcje porządkującą materiał jakościowy.

## CZEŚĆ I

# TRAJEKTORIA NOWEGO PRACOWNIKA W ZAKŁADZIE PRZEMYSŁOWYM

W tej części pracy starano się nakreślić ogólny przebieg wchodzenia nowego pracownika do zakładu przemysłowego Z. Pojęciem integrującym różne elementy związane z przejściem statusu od „obcego” dla zakładu przemysłowego i jego kultury do statusu uczestnika życia tego zakładu, jest pojęcie trajektorii nowego pracownika. Trajektoria, jak już wspomniano, jest procesem, który posiada określoną sekwencyjność swych stadiów. Poszczególne stadia tego procesu zostały przedstawione głównie w tej części pracy. Przypomnijmy, że trajektoria nowego pracownika obejmuje przebieg wchodzenia nowego pracownika do organizacji przemysłowej, kiedy to jednostka przystosowuje się do wymogów swojej pracy i kultury organizacyjnej i jest przedmiotem praktyk wprowadzających (inicjujących) nowego adepta do pracy i do sieci pracowniczych stosunków społecznych oraz kiedy on sam wpływa na tych, którzy go do tej pracy wprowadzają. Każdy etap trajektorii nowego pracownika jest z reguły warunkiem wystąpienia następnego etapu. Rozdziały w tej części pracy odpowiadają poszczególnym stadiom trajektorii (por. Także wykresy w zakończeniu pracy). Tytuł każdego rozdziału jest kategorią obejmującą kilka własności lub subkategorii.

Obraz tej trajektorii został naszkicowany na podstawie danych uzyskanych z dwóch obserwacji uczestniczących oraz, w tej części pracy, głównie na podstawie danych empirycznych uzyskanych z 123 wywiadów swobodnych przeprowadzonych z nowymi pracownikami (61 wywiadów), starszymi pracownikami (40 wywiadów), przełożonymi (22 wywiady).

Opracowanie ilościowe danych uzyskanych z wywiadów nie jest najważniejszym celem analizy w tej części pracy. Służy ono raczej zachowaniu ładu w opracowaniu jakościowym danych empirycznych, a więc pełni głównie funkcje porządkującą i czasami wspomagającą analizę jakościową przy formułowaniu kategorii czy hipotez.

## Rozdział 1 MOTYWY DECYZJI PODJĘCIA PRACY

Potencjalni pracownicy danego zakładu, zanim zdecydują się na podjęcie w nim pracy, muszą znaleźć się w określonej sytuacji życiowej, która skłoni ich do podjęcia tej pracy. W zależności od ich wieku, kwalifikacji, miejsca zamieszkania, ambicji zawodowych, ambicji materialnych, konieczności życiowych, powiązań społecznych, motywy podjęcia pracy w danym zakładzie będą różne.

Trajektoria nowego pracownika rozpoczyna się więc jeszcze przed pierwszym kontaktem z zakładem pracy, kiedy znajdzie się ona w wyżej opisanej sytuacji życiowej. Na przykład respondentka, która ma sześcioro dzieci, poszukiwała pracy na dwie lub trzy zmiany, by móc opiekować się dziećmi, zamieniając się w opiece nad nimi z mężem. Zdarzają się również sytuacje, gdy żona domaga się od męża zmiany miejsca pracy, by zerwał kontakty ze swoimi kolegami z zakładu, w którym istnieją możliwości i częste okazje do spożywania alkoholu. Inny respondent stwierdza, że ma dość finansowej zależności od rodziców i chciałby decydować już sam o swoim życiu, bowiem właśnie skończył szkołę. Niektórzy chcą z różnych przyczyn opuścić dom rodzinny, np. jedna z

respondentek miała kłopoty z ojcem, który często przychodził do domu pijany, a ona nie mogła dłużej tej sytuacji znieść. Często pracownicy opuszczają poprzednie zakłady pracy z powodu dokuczliwych dla nich stosunków międzyludzkich. Do Z. przychodzą też pracownicy z tzw. „nakazu pracy”, którzy są po wyegzekwowanych już karach więzienia. Dostają oni najczęściej ciężką pracę (w krajalni bądź w transporcie wewnętrznym) i najniższe grupy zaszeręgowania. Do Z. wracają także pracownicy, którzy pracowali tu przed odbyciem służby wojskowej.

Najczęstszą przyczyną podjęcia pracy jest sytuacja, w której potencjalni nowi pracownicy kończą szkołę w Z. bądź gdzie indziej i – jak twierdzą – muszą gdzieś pracować. Taka sytuacja życiowa poprzedzająca podjęcie decyzji o pracy w Z. jest często podawana jako bezpośredni motyw podjęcia pracy w Z. Oczywiście zdarza się, że nowi pracownicy podają więcej niż jeden motyw podjęcia pracy w Z. (uzyskano w sumie 73 wskazania przy 61 respondentach – nowych pracownikach).

A więc można postawić hipotezę, że znalezienie się w określonej sytuacji życiowej skłaniającej do podjęcia pracy w Z. lub kolejnej pracy, jest warunkiem generowania bezpośrednich motywów podjęcia pracy w zakładzie Z. Najczęstszymi bezpośrednimi motywami podjęcia pracy w Z. są czynniki związane z uczestnictwem jednostki w konkretnej sieci interpersonalnych powiązań (27 wskazań na 73 ogółem). Interpersonalne powiązania dotyczą tutaj związków jednostki z przyjaciółmi, kolegami, znajomymi pracującymi w Z., którzy namawiali, proponowali, objaśniali jednostce sytuację pracy w Z. Interpersonalne powiązania dotyczą także powiązań jednostki z członkami rodziny pracującymi w Z. Czasami mówi się, że Z. jest „rodzinnym” zakładem, bowiem pracują tu często całe rodziny, które ściągają do pracy innych jej członków. Nowi pracownicy wskazując na te motywy mówili, że: tu pracuje mój ojciec, żona, teściowa itp. i oni mnie nakłonili bym tu przyszedł.

Inną właściwość kategorii bezpośrednich motywów podjęcia pracy w Z. nazwiemy „koncentracją na elementach wymiaru pracy” (19 wskazań na 73 ogółem). Są tu motywy związane z „chęcią pracy we własnym zawodzie”, najczęściej odpowiadają w ten sposób ci, którzy skończyli szkołę przyzakładową w Z. Na „wyższe płace” w stosunku do płac w poprzednim zakładzie wskazano pięciokrotnie. Jeszcze inni powiadają, że „mogą pracować tylko tutaj”, są to niewykwalifikowani robotnicy, którym zakład Z. stwarza możliwości zatrudnienia np. w transporcie wewnętrznym, w krajalni, w magazynach. Niektórzy mówią po prostu, że „trzeba pracować”, a więc odczuwając konieczność pracy przychodzą do Z. bez specjalnych indywidualnych preferencji. „Interesująca praca w Z.” była motywem podjęcia pracy dla jednego z nowych pracowników<sup>3</sup>.

Ważnym motywem podjęcia pracy w Z. jest często dobra lokalizacja zakładu, tzn. jego bliskość w stosunku do miejsca zamieszkania., bądź dobry dojazd do zakładu (8 wskazań). Ci, którzy uczyli się w przyzakładowej szkole w Z. podejmują zwykle pracę w tym zakładzie, bowiem ich kwalifikacje ściśle wiążą się ze specyficzną produkcją i trudno było im otrzymać gdzie indziej pracę zgodną z wykształceniem.

Sytuacja życiowa będąca motywem działań nakierowanych na niezależność osobistą jest tylko czasami podawana jako główny motyw podjęcia pracy w Z. (4

---

<sup>3</sup> Mówiąc tutaj o motywach pamiętajmy, że są to motywy zrekonstruowane przez respondentów w trakcie przeprowadzania wywiadu i mogą być one prostymi „usprawiedliwieniami” czy też objaśnieniami ich aktualnego miejsca pracy. Nie zmienia to jednak faktu, że podając je rozumieją sytuację przeszłą związaną z decyzją podjęcia pracy w Z. w kategoriach podejmowania decyzji ze względu na jakiś cel bądź z powodu jakiejś przyczyny.

wskazania).

Tak więc podsumowując, można stwierdzić, że wystąpienie określonej sytuacji życiowej skłaniającej do decyzji o podjęciu pracy i związanego z nią motywu podjęcia pracy w danym zakładzie jest punktem wyjściowym dla trajektorii nowego pracownika. Jest to niezwykle ważny moment, bowiem jeśli motyw wiąże się z określonymi oczekiwaniami wobec pracy i zakładu, to ich spełnienie bądź nie, może mieć wpływ na przebieg trajektorii (czas jej trwania, przystosowanie do sytuacji, wejście w sieć komunikacyjną grupy itp.).

Po podjęciu decyzji, nowy pracownik rozpoczyna załatwianie formalności związanych z rozpoczęciem pracy. Kategoria „załatwianie formalności” jest drugim etapem trajektorii nowego pracownika.

## **Rozdział 2**

### **„ZAŁATWIANIE FORMALNOŚCI”**

Na samym początku kontaktu z przyszłym zakładem pracy, nowi pracownicy są zobowiązani dopełnić formalności związane z przyjęciem ich do pracy. Zobligowani są oni do pobrania skierowania z wydziału zatrudnienia UM i zgłoszenia się z nim do Działu Spraw Pracowniczych. Następnie nowy pracownik wypełnia dokumenty przyjęcia (z reguły na korytarzu przy stoliku); wniosek o zatrudnieniu, kwestionariusz osobowy, podpisuje zobowiązanie o tajemnicy służbowej i oświadczenie emerytalno-rentowe, zaznajamia się z regulaminem pracy (zwykle bardzo pobieżnie). Następnie wypełnia dokumenty opierając się na złożonych świadectwach pracy, dołącza odpis świadectwa szkolnego, dwa zdjęcia.

Po dopełnieniu tych formalności, pracownik Działu Kadr sprawdza wiarygodność przedstawionych danych z odpowiednimi dokumentami oraz dowodem osobistym.

Następnie prosi się kierownika działu, do którego jest skierowany pracownik, o przyjęcie do Działu Kadr. Kierownik wpisuje, po rozmowie z pracownikiem („sondaż biograficzny”), na wniosku przyjęciowym stanowisko pracy i wysokość płacy przyszłego pracownika.

Następnie pracownik Działu Kadr wydaje skierowanie do lekarza, by zaopiniował czy pracownik nadaje się na dane stanowisko. Pracownik przeprowadza w Przychodni Zakładowej niezbędne badania i wraca z „akceptacją” lekarza do Kadr. Tu dostaje kartę obiegową przyjęcia. Wędruje po zakładzie do wskazanych działów (11) zbierając podpisy. Po zebraniu wszystkich podpisów wraca z kartą do Kadr. Po jej złożeniu w kadrach, otrzymuje przepustkę wejściową do zakładu, stempel w dowodzie osobistym o zatrudnieniu oraz wpis do legitymacji ubezpieczeniowej. Na koniec otrzymuje umowę o pracę.

W dniu rozpoczęcia pracy, nowy pracownik zgłasza się do kierownika zatrudniającego wydziału lub działu.

Ogólnie respondenci stwierdzają, że nie mieli żadnych kłopotów z załatwianiem formalności w związku z przyjęciem do pracy. Generalnie, twierdzą również, że załatwianie formalności nie jest uciążliwe. Kilku nowych pracowników stwierdziło, że dopełnienie tych formalności jest niezbędne dla zakładu pracy. Pozytywnie oceniają załatwianie formalności głównie absolwenci szkoły zawodowej przy Z., bowiem uzyskują oni pomoc ze strony kierownika szkoły.

Ocena negatywna załatwiania formalności dotyczyłaby osób, które miały kłopoty z zebraniem podpisów na „karcie obiegowej”. Jest tam kilkanaście pozycji

i może się zdarzyć, że pracownicy odpowiednich komórek (bhp, p. poż., sekcji kartek żywnościowych, biblioteki zakładowej itp.) są nieobecni w swych biurach w czasie, gdy nowy pracownik tam przybywa. Może się zdarzyć, że nowy pracownik krąży po „biurowcu” jak po labiryncie, szukając konkretnej osoby, która ciągle zmienia swe czasowe miejsce pobytu, z jednego biura na inne. Gdy mamy do czynienia z taką sytuacją, wywołującą naturalne zmęczenie i zniechęcenie nowego pracownika, to będzie on oceniał negatywnie tzw. „załatwianie formalności” (17 ocen negatywnych). Do tego dochodzą problemy nieznanomości przestrzennej zakładu, usytuowania działów, sekcji, co komplikuje i wydłuża czas załatwiania formalności wstępnych.

Autor K. K. Sam miał kłopoty z załatwieniem „karty obiegowej” i innych formalności. Procedury te wydawały mu się niepotrzebne i uciążliwe z wyżej wymienionych powodów. Szczególne problemy były z przeprowadzeniem badań lekarskich, bowiem do lekarza zakładowego było się bardzo trudno dostać, a niektóre badania (np. krwi i moczu) były przeprowadzone z dużym opóźnieniem.

W Dziale Kadr nie informowano także dokładnie od razu, z jakich dokumentów powinien składać się cały formalny pakiet przyjęciowy. Spowodowało to, że badacz musiał powtórnie przychodzić, by dostarczyć wymagane dokumenty. Podobna sytuacja miała miejsce w dziale zatrudnienia urzędu Miejskiego, badacz odniósł wrażenie, że petent jest tam traktowany (robotnik niewykwalifikowany) jako zło konieczne i że powinien on wiedzieć wszystko co do warunków zatrudnienia wcześniej, zanim się tam pojawił. W Urzędzie Zatrudnienia UM np. najpierw zarządziło by K.K. przyniósł z Z. zapotrzebowanie na pracę, gdy po kilku dniach K.K. to uczynił, urzędniczka spytała „po co pan to przyniósł, my już to zapotrzebowanie z Z. mamy”. Jak widać, dochodzą jeszcze tutaj pewne sprzeczności w informowaniu petenta.

Część respondentów uważa, że jakkolwiek załatwienie formalności jest uciążliwe, to jest ono niezbędne dla zakładu i „tak musi być”, powiadają respondenci. Akceptują oni procedury biurokratyczne, z którymi są już częściowo oswojeni. Ponadto starają się oni być uprzejmi w trakcie załatwiania formalności, by jak najszybciej przejść ten etap trajektorii i rozpocząć właściwą pracę.

## **Rozdział 3**

### **ROZPOCZĘCIE PRACY I PIERWSZE WRAŻENIE**

Zakład Z., kiedy wchodzi się do niego po raz pierwszy, sprawia wrażenie dużego i tym samym budzi w nowym pracowniku niepokój dotyczący jego przyszłych losów w tym zakładzie. Kontrolowanie na portierni, przechadzający się po odkrytych uliczkach robotnicy w bluzach roboczych, przejeżdżające z towarami i częściami do produkcji transformatorów radiowych samochody, długie hale fabryczne, wszystko to sprawia, że nowy pracownik stwierdza, iż jest to zupełnie coś innego niż obserwował w swoim życiu wcześniej (szczególnie dotyczy to pracowników podejmujących pracę po raz pierwszy lub nie pracujących wcześniej w fabryce).

Na tę odmienną otoczenia społeczno-fizycznego zwracają uwagę pracownicy, bezpośrednio po wejściu po raz pierwszy do zakładu. Wchodzącym do zakładu rzuca się w oczy wysoki „biurowiec” (potoczna nazwa), czasami budząc wśród robotników negatywne emocje, tam bowiem mieści się administracja

zakładu i tam nowy pracownik mógł przeżyć pierwsze kłopoty z załatwieniem wstępnych formalności.

Następnie, pierwsze wrażenia wyniesione z wejścia do zakładu uzależnione są od kontekstu pracy, tj. miejsca pracy nowicjusza. Jeśli trafia on na wydziały produkcyjne F-1, F-2, F-3, to zauważa przewagę liczebną kobiet nad mężczyznami pracującymi na tych wydziałach. W niektórych działach pracują głównie młodzi ludzie, także i to może być przede wszystkim postrzegane. Na wydziałach można zaobserwować „dużo ludzi” skupionych jednocześnie w jednym miejscu, np. w hali produkcyjnej. Niektórzy nowi pracownicy, podczas wywiadów z nimi, stwierdzali odmienność otoczenia społeczno-fizycznego Z. od tego z czym mieli do czynienia w życiu dotychczasowym, tj. ze szkołą, z domem rodzinnym i innymi zakładami pracy. Natomiast ci, którzy znali Z. wcześniej, nie postrzegają niczego nadzwyczajnego w otoczeniu społeczno-fizycznym zakładu, np. uczniowie znający Z. z praktyk szkolnych.

Pracownik, który dotarł do miejsca pracy i rozpoczął ją, zaczyna zwracać uwagę na fizyczne warunki pracy. Często zwracają one uwagę nowicjusza, bowiem miał on zwykle odmienne od faktów wyobrażenia o miejscu pracy. Na przykład niektórzy twierdzą, że uderzyła ich czystość w zakładzie, szczególnie dotyczy to przestrzeni otwartej pomiędzy wydziałami, uliczek i chodników. Przed halami rosną ozdobne drzewa, kwiaty itp. (dyrektor naczelny Z. zwraca bardzo dużą uwagę na czystość i porządek). Jeżeli nowi pracownicy spodziewali się, że Z. będzie zakładem brudnym, a spotkali się z czystością, to jest to dla nich zaskoczenie pozytywne.

Pracownicy, którzy trafili na stanowiska pracy, które ze swej „natury” są brudne i panuje na nich względny nieład, stwierdzają, że w Z. ogólnie panuje brud i bałagan. Na wydziałach produkcyjnych panuje duży hałas. Na początku nowi pracownicy mają trudności z porozumiewaniem się. Nie słyszą słów wypowiedzianych przez innych robotników. Po jakimś czasie następuje przyzwyczajenie do permanentnego hałasu i pracownicy mogą już bez problemów porozumiewać się.

Ci, którzy spodziewali się pracy ciężkiej, a wykonują lekką, stwierdzają przede wszystkim, że ich praca jest lekka i łatwa, a ci którzy nie spodziewali się tak ciężkiej pracy, jak ta, którą wykonują, zwracają przede wszystkim uwagę na „ciężkość” pracy. Na aspekt nowoczesności produkcji w Z. wskazała jedna osoba.

Po rozpoczęciu już właściwej pracy, nowi pracownicy zapoznają się z zasadami organizacji pracy związanej z wykonywanymi przez nich zadaniami. Spostrzegają ciągle, że ich praca nie wiąże się z „żadną” odpowiedzialnością, co nie jest faktem pozytywnym dla ich koncepcji samych siebie; uzyskano tylko jedno wskazanie na odpowiedzialną pracę. Nowi pracownicy stwierdzają więc, że ogólnie nie wykonują odpowiedzialnej pracy. Starsi pracownicy i kierownicy są skłonni nadmiernie kontrolować ich prace, bowiem nie ufa się im, że będą wykonywać ją dobrze. Sytuacja ta ilustruje postrzeganie nowych pracowników przez kierowników i starszych pracowników głównie w kategoriach wartościujących negatywnie ich przydatność do pracy i umiejętności zawodowe (patrz dalej rozdz. 5).

Czasami pracownicy są przesuwani do innej pracy i stanowisk, gdy brakuje surowców, podzespołów albo wytworzono zbyt dużo jakichś detali, podczas gdy innych brakuje itp. Zjawisko to jest czasami pozytywnie postrzegane przez pracowników, bowiem rozbija ono monotonię pracy: „mam interesującą pracę, codziennie robi się coś innego”. Pracownicy przywiązani do swojego stanowiska i wykonujący ciągle tę samą pracę, już na początku zatrudnienia odczuwają jej monotonię: tak jest w przypadku krajalni, montażu, nawijalni, w księgowości.

System pracy akordowej lub zmianowej jest we wczesnej fazie zatrudnienia zazwyczaj postrzegany jako uciążliwy. Później uciążliwość ta zostaje zrekomensowana spostrzeżeniem, że praca wielozmianowa jest lepiej opłacana niż jednozmianowa, a akordowa umożliwia zwiększenie zarobków przez intensywniejszą pracę.

Jeśli nowi pracownicy byli często kontrolowani przez zwierzchników, to stwierdzali, że w Z. jest duża dyscyplina i że dotyczy ona tylko podwładnych, natomiast kierowników nie dotyczy i „robią oni co chcą”.

Jeżeli pracownicy, szczególnie akordowi, nie mieli kłopotów z utrzymaniem ciągłości produkcji, to stwierdzali oni, że w Z. istnieje dobra organizacja pracy, jeżeli natomiast kłopoty takie pojawiały się, to stwierdzano, że w Z. jest zła organizacja pracy.

Pracownik, który pracuje już kilka dni lub dłużej, zaczyna zwracać bardziej uwagę na ludzi, z którymi współpracuje lub których w Z. spotyka i ma o nich jakąś wiedzę. Zaczyna on wtedy oceniać panujące w zakładzie stosunki międzyludzkie. Dobra ocena stosunków międzyludzkich dotyczy głównie bezpośrednich kontaktów społecznych z innymi nowymi pracownikami bądź współpracownikami na poziomie warsztatu pracy. Ocena stosunków międzyludzkich jako złych dotyczy także bezpośrednich kontaktów społecznych, ale głównie oceniani są tutaj zwierzchnicy. Negatywna ocena stosunków międzyludzkich może prowadzić do wywołania wrażenia „bezradności i beznadziejności”, tzn. wrażenia braku perspektyw zawodowych i niemożności uzyskania wyższych płac, stanowisk, ze względu na np. „klikowość zakładu”. Klikowość oznacza tu, że nowy pracownik postrzega siłę nieformalnych więzi w regulowaniu życia i pracy w zakładzie przemysłowym.

Jeżeli kierownik wykazuje życzliwe zainteresowanie (wg oceny nowego pracownika) nowicjuszem, tj. nie kontroluje go nadmiernie i nie jest zbyt „ciekawski” co do jego przeszłej biografii, to działania jego są akceptowane przez nowego pracownika. Nowi pracownicy zwracają także uwagę na płace, które otrzymują, w porównaniu z płacami innych nowych pracowników i innych kategorii pracowników. Taka kontrola umożliwia im m. in. dokonywanie samooceny, bowiem zwykle wysokość płac jest miernikiem wartości pracownika bez względu na to, czy przyznający „grupę zaszerogowania” zdają sobie z tego sprawę i przywiązują do tego wagę, czy nie.

Dobre warunki socjalne pomagają pracownikowi znieść, zazwyczaj monotony i uciążliwy, ośmiogodzinny (bądź dłuższy) dzień pracy. W Z. istnieje rozbudowana sieć bufetów, jest stołówka, a herbata, mleko, napoje chłodzące są dostępne na wydzielonych produkcyjnych i są one bezpłatne dla wszystkich pracowników. Na dobre warunki socjalne zwrócił także uwagę, na samym początku pracy, badacz K. K. oraz podkreślił to drugi badacz – pracownik zakładu – U.U.

### 3.1 Wnioski

Pierwsze wrażenia, które wnoszą nowi pracownicy z wejścia do zakładu są silnie zindywidualizowane. Klasyfikacja typów pierwszych wrażeń jest dość liczna. Wystąpiło tych typów 29 na 73 wskazania, przy 61 respondentach. Indywidualizacja dotycząca wnoszenia pierwszych wrażeń z wejścia do zakładu pracy jest związana z aktualnym doświadczeniem nowych pracowników, z ich aktualną biografiami. Różne przedmioty i zjawiska są dla nich istotne, bowiem ich pole percepcji i systemy relewancji były już ustalone zanim rozpoczęli trajektorie nowego pracownika. Pierwsze wrażenia są podstawą wielu definicji sytuacji,



których nowy pracownik będzie używał na swym początku pracy by porządkować nową dla niego rzeczywistość społeczną i fizyczną.

Po podjęciu pracy nowy pracownik jest uważnie obserwowany przez innych pracowników i zwierzchników, którzy postrzegają go i dokonują definicji jego osoby. Określona definicja nowego pracownika wpływa na działania współpracowników wobec niego, a tym samym na to jak trajektoria jest kierowana przez współpracowników i zwierzchników nowego pracownika.

## **Rozdział 4**

### **POSTRZEGANIE NOWYCH PRACOWNIKÓW**

#### 4.1 Wstęp

Bardzo istotną rolę w procesie wprowadzania nowych pracowników do zakładu pracy pełnią różnego rodzaju „pośrednicy”, bądź w ogóle starsi pracownicy i kierownicy. Ich postawy wobec nowych pracowników wyrażają się często w klasyfikacjach nowych pracowników dokonywanych na poziomie języka. Klasyfikacje te mają swe konsekwencje dla formy i treści interakcji z „nowymi” oraz ich trajektorii. Nowy pracownik zanim znajdzie się na trajektorii jest już często nazwany i zdefiniowany językowo. Posługiwanie się tymi definicjami może wpłynąć na to czy trajektoria przebiega prawidłowo (rutynowo), czy też jest problematyczna. Problematyczność może np. wyniknąć ze sprzeczności definiowania „nowych” przez starszych pracowników i zwierzchników z autodefinicjami samych nowych pracowników (wykorzystamy dalej pewne inspiracje teoretyczne z symbolicznego interakcjonizmu dotyczące związku pomiędzy postrzeganiem świata, językiem i działaniem).

Postrzeżenia (nazwy) dotyczące nowych pracowników identyfikują różne rodzaje „postrzeganego przedmiotu”, a więc u nas różne rodzaje nowych pracowników (por. A. L. Strauss, 1969, s. 19).

Klasyfikacje, czyli koncepcje „innego” człowieka wpisane są w język, którego używamy na co dzień (Z. Bokszański, 1980). Język buduje „pola semantyczne” lub „sfery znaczeniowe” poprzez słownictwo, składnię oraz bogactwo schematów klasyfikacyjnych (Z. Bokszański, 1980, s. 173). Wybór określonego schematu klasyfikacyjnego zależy od ważności konkretnej sytuacji dla działania jednostki. Ogół konstruktów dotyczących klasyfikacji innych jest przekazywany w toku socjalizacji (Z. Bokszański, 1980, s. 172; por. Także G. Gurvitch, 1971; P. Berger, T. Luckmann, 1983; M. Ziółkowski, 1981).

Według A. Schutza potoczna wiedza jednostki o świecie jest systemem typizujących konstruktów. Konstrukty te dotyczą również typizowania innych ludzi, z którymi nie mamy bezpośredniego kontaktu przestrzennego i czasowego, tj. w sytuacji, gdy nie jesteśmy z innym w „czystym stosunku my” (A. Schutz, 1984, s. 154). Jeśli inny nie może być ujmowany jako niepowtarzalna indywidualność w sytuacji „tu i teraz”, to możemy ująć go tylko „przez tworzenie konstruktów typowych sposobów zachowania się, typowych motywów będących ich podstawą, typowych postaw typów osobowości, których przypadkiem czy przykładem jest inny i jego zachowanie” (A. Schutz, 1984, s. 155).

Konstrukty te stanowią pewne kontinuum typizacji. W miarę oddalania się od sytuacji, w której mamy bezpośredni kontakt z drugą osobą, wzrasta anonimowość typizacji. Z jednego końca tego kontinuum znajdują się ci inni, z którymi wchodzę w częste intensywne interakcje dotyczące kontaktów osobistych.

Na drugim końcu mamy natomiast anonimowe abstrakcje, które z samej natury nigdy nie mogą być dostępne bezpośredniej interakcji (P. Berger, T. Luckmann, 1983, s. 68).

Akty klasyfikacyjne, których dokonuje się wobec nowych pracowników, nie tylko mają wpływ na działanie starszych pracowników i kierowników, ale również kształtują określone oczekiwania wobec „nowych”. Oczekiwania te z kolei mają wpływ na stosunki pomiędzy podmiotem postrzeżeń, a obiektem postrzeganych. Na aktualne oczekiwania ma wpływ pamięć o przeszłych doświadczeniach z nowymi pracownikami. Oczywiście oczekiwania te mogą ulec zmianie na skutek aktualnych, nowych doświadczeń. Kiedy np. starszy pracownik sądzi, że w zakładzie są tylko „źli pracownicy”, a miał kontakt tylko z pracownikami transportu, i aktualnie spotyka pracownika – ustawiacza, który „uporczywie” zaprzecza temu „uprzedzeniu”, to może zmienić on swoją ocenę. Będzie wówczas myślał w ten sposób: „nowi pracownicy transportu to źli pracownicy, a nowi pracownicy – ustawiacze to dobrzy pracownicy”.

W miarę pogłębiania i poszerzania doświadczeń z obiektem postrzeżeń lepiej go poznajemy i prawdopodobnie trafniejsze są nasze oceny dotyczące właściwości i jakości przedmiotu postrzeżeń (por. Z. Bokszański, 1980, s. 174). Wydaje się więc, że klasyfikacja, wiedza i wartościowanie (wartości) są nierozłącznymi zjawiskami psychospołecznymi (A. L. Strauss, 1969, s. 23). Klasyfikując świat, ludzi, dokonujemy pewnych wyborów z istniejących matryc typizacji świata. Wybierając jakiś konstrukt dajemy wyraz swojej postawie wobec obiektu opisywanego przez konstrukt. Wybór nasz opiera się zawsze na jakimś kryterium. System wartości jest często zasobem dla kryteriów wyboru konstruktów.

Wartość byłaby zdefiniowana tutaj bardziej w behawioralnym sensie niż w metafizycznym czy lingwistycznym. Wartość obiektu określona jest bowiem przez reakcje ludzi wobec danego przedmiotu (zob. E. Hałas, 1987, s. 47-75 i in.).

Łącznie z klasyfikowaniem ludzi, czynów i ich wartościowaniem, zachodzi przypisywanie określonych motywów działań innym osobom. Odpowiadamy sobie wówczas na pytanie: dlaczego inni działają tak, a nie inaczej (C. W. Mills, 1940, s. 906).

Przypisywanie komuś motywów dla danych jego działań wpływa również na charakter i treść naszych działań wobec innych (A. L. Strauss, 1969, s. 50). Tak więc określone klasyfikacje, wartościowanie i przypisywanie motywów nowym pracownikom poprzez starszych robotników i kierowników, mogą wpływać na działania, które podejmują ci ostatni wobec nowicjuszy. Działania te z kolei wpływają na kształt trajektorii nowego pracownika, tj. na czas i treść procesu, jego przystosowanie się do pracy i wejście w codzienne życie zakładu przemysłowego. Klasyfikacje te umiejscawiają ostatecznie nowego pracownika na trajektorii, bowiem dotyczą one jego zachowań jako nowych pracowników.

Przejdźmy teraz do opisu typów postrzeżeń nowego pracownika w Z., za pomocą których przełożeni i starsi pracownicy lokują w świecie fabrycznym nowych pracowników. W wywiadach uzyskano 151 wskazań na typy postrzeżeń, zarówno u starszych pracowników (94), jak i u kierowników (57). Wyodrębniono w sumie 28 typów postrzeżeń; u kierowników 16 typów, u starszych pracowników 19 typów; 9 typów powtórzyło się zarówno w postrzeżeniach kierowników jak i starszych pracowników (respondenci odpowiadali na pytanie: „na jakie grupy [kategorie] mógłby P. podzielić nowo przyjmowanych obecnie pracowników?”).

Wszystkie 28 typów postrzeżeń podzielono na trzy zasadnicze grupy według kryterium stopnia otwartości wartościowania w języku postrzeżeń nowych pracowników. Otóż w części postrzeżeń otwarcie wartościuje się

pracowników w kategoriach dobry – zły, pozytywny – negatywny i te oceny są bezpośrednio zawarte w przymiotnikach, rzeczownikach lub w dłuższych wypowiedziach odnoszących się do opisu nowych pracowników. Typy te nazwano TYPAMI WARTOŚCIUJĄCYMI WPROST.

Istnieją również takie typy, które tylko pozornie spełniają funkcje porządkującą różne zbiory nowych pracowników, bowiem w podtekście, a konkretnie w interakcjach (widać to również w wywiadach po omówieniach tych typów przez respondentów), wartościują pozytywnie bądź negatywnie nowych pracowników. Wskazać na te funkcje można głównie wtedy, gdy zna się typowe interakcje z typowymi uczestnikami danej kultury organizacji. Używanie w interakcji danych klasyfikacji ma charakter polisemiczny, bowiem na poziomie społecznym (publicznym) komunikacji, pełnią one funkcje tylko porządkującą i wskazującą na dany obiekt, natomiast na poziomie psychologicznym informują o ocenach pozytywnych bądź negatywnych danej grupy pracowników (por. E. Berne komunikację na dwóch poziomach, cyt. wg S. Kownacki, Z. Rummel-Syska, 1982, s. 112 i in.). Typy te nazwano tutaj TYPAMI POŚREDNIO WARTOŚCIUJĄCYMI.

Istnieje również trzecia grupa (najmniej liczna zarówno pod względem wskazań, jak i typów), w której postrzeżenia nowych pracowników wyrażone w języku, pełnią głównie funkcję porządkującą określone zbiory nowych pracowników. Wartościowanie może się tu pojawić, ale generalnie w danym momencie typifikowania jeszcze nie występuje. Chociaż należy stwierdzić, że samo wyodrębnienie tych typów już świadczy o pewnych „systemach ważności” u danej jednostki lub grupy dokonującej danego postrzeżenia klasyfikującego. Grupę tych postrzeżeń nazwaliśmy KLASAMI WZGLĘDNE NEUTRALNYMI.

## 4.2 Typy postrzeżeniowe wartościujące wprost

Typy postrzeżeniowe wartościujące wprost obejmują u starszych pracowników 7 kategorii, w tym 2 wartościujące nowych pracowników pozytywnie i 5 negatywnie. Więcej typów wartościujących wprost wymieniają zwierzchnicy niż starsi pracownicy, przypuszczać można, że oni są bardziej skłonni oceniać innych w zakładzie pracy niż starsi pracownicy (u kierowników 9 typów, w tym 6 negatywnych, 2 pozytywne i 1 typ ambiwalentny). Zarówno u starszych pracowników, jak i kierowników, odnotowujemy przewagę typów negatywnych

U starszych pracowników i kierowników wyróżniamy następujące typy postrzeżeniowe wartościujące nowych pracowników wprost:

- a) dobrzy pracownicy [p]<sup>4</sup>, należeć tu będą nowi pracownicy określani przez przymiotniki „uczciwy”, „zaradny” lub sformułowania typu: „ci co chcą pracować”, „ci, którzy już gdzieś pracowali, są lepsi od tych, którzy przychodzą”, „ci, którzy chcą zarobić, ale i się czegoś nauczyć”;
- b) źli pracownicy [n], należeć tu będą nowi pracownicy określani jako „nieuczciwi”, „obibocy”, „obojętni”, „robią tylko to co im się wskaże”, „chcą zarobić, a nie narobić się”, „cwaniacy”, „nieudolni”, „niezaradni”, „ci, którzy uważają się za fachowców i nie chcą pracować” itp.
- c) przychodzący tylko dla zarobku [n], ten typ został wyodrębniony mimo, że

---

<sup>4</sup> Litera [p] oznacza kategorie pozytywne, litera [n] negatywne, skrót [amb.] oznacza kategorie ambiwalentne.

wydaje się nierozłączny od typu „źli pracownicy”. Głównym powodem wyodrębnienia tego typu w analizie było oddzielne podawanie przez respondentów tej kategorii obok kategorii „źli pracownicy”. „Przychodzący tylko dla zarobku” nie liczą się w swych działaniach z opinią grupy, normami społecznymi ustalonymi przez grupę pracowniczą (metanormy) itp.

- d) opryskliwi [n], (u kierowników nie pojawia się) – chodzi tutaj o pracowników zachowujących się niegrzecznie wobec swych starszych współpracowników;
- e) mili towarzysko [p], (u kierowników nie pojawia się) – są tu pracownicy, którzy szybko nawiązują kontakt personalny ze starszymi pracownikami, potrafiący zażartować lub przyjąć kpiące z nich żarty.

Interesujące jest, że zarówno poprzedni typ, jak i typ „mili towarzysko” dotyczą interpersonalnych kompetencji towarzyskich nie pojawia się w ogóle u kierowników. Można to wytłumaczyć tym, że starsi pracownicy przebywają ciągle w pracy z nowymi pracownikami i to czy są oni mili, czy też opryskliwi jest istotne dla ich samopoczucia; w przeciwieństwie do kierowników, dla których istotne są tylko sprawy związane z pracą i ciągłością produkcji.

- f) przychodzący do pracy z konieczności [n], znajdują się tutaj pracownicy „przychodzący z nakazu pracy”, bądź osoby znajdujące się w ciężkiej sytuacji materialnej, np. matka czworga dzieci. Pracownicy ci według starszych pracowników, jak i kierowników nie będą należycie wypełniać swych obowiązków w pracy;
- g) nieczyści moralnie [n], starsi pracownicy lokują tutaj tzw. „cwaniaków”, chcący oszukać w swych działaniach innych pracowników i zakład pracy. Natomiast zwierzchnicy mają na myśli głównie źle prowadzące się kobiety, „dziewczyny lekkich obyczajów” jak stwierdził jeden z kierowników (I sekretarz PZPR). Pozbył się on szybko pracownicy, która według niego, źle się prowadziła;
- h) alkoholicy [n], (u starszych pracowników kategoria ta nie pojawia się) – są to pracownicy nadużywający alkoholu w czasie godzin pracy. Zwierzchnicy podają te kategorie, bowiem picie alkoholu przez podwładnych w pracy, przeszkadza im w wykonywaniu nałożonych zadań i planów produkcyjnych. Kierownicy czasem z rozżaleniem w głosie mówią o tych osobach, że są to „często dobrzy fachowcy”;
- i) dobrze przygotowani teoretycznie [p], (u starszych pracowników kategoria ta nie pojawia się) – są to pracownicy, którzy ze szkoły wynieśli dobre podstawy teoretyczne do wykonywania pracy zawodowej, chociaż nie posiadają jeszcze praktycznych umiejętności;
- j) źle przygotowani teoretycznie [n], (u starszych pracowników kategoria ta nie występuje). Zwierzchnicy uważają, że ci pracownicy nie posiadają żadnych kwalifikacji mimo ukończonej szkoły.

Kategorie i) i j) dotyczą pracowników podejmujących pracę po raz pierwszy.

- k) średni pracownicy [amb.], (u starszych pracowników brak tej kategorii) – chodzi tutaj o kategorię „dobrych pracowników” wymieszaną z cechami kategorii „nieczystych moralnie”. Pracownicy ci dobrze wykonują swoje obowiązki, chociaż są skłonni do oszustw wobec innych pracowników, bądź/i zakładu pracy.

Z powyższego przeglądu typów postrzeżeń wynika, że zwierzchnicy postrzegają i wartościują nowych pracowników tylko ze względu ich przydatności do pracy. Starsi pracownicy generalnie podzielają te postrzeżenia, wprowadzając jednak nowe typy wartościujące wprost nowych pracowników, są one związane z oceną kompetencji interakcyjnych („mili towarzysko” lub „opryskliwi”).

### 4.3. Typy postrzeżeń wartościujące pośrednio

Wyróżniono u starszych pracowników dziewięć typów postrzeżeń wartościujących pośrednio nowych pracowników (23 wskazania na 94 ogółu wskazań), w tym 5 kategorii pozytywnych i 4 kategorie negatywne. Natomiast u kierowników wyróżniono 5 typów, w tym 2 wartościujące pozytywnie i 3 negatywnie (7 wskazań na ogólnie 57). Wśród typów pośrednio wartościujących ogólnie mniej jest typów o negatywnym zabarwieniu, niż wśród typów wartościujących wprost.

Zarówno u starszych pracowników, jak i u kierowników wyróżniono typy postrzeżeń wartościujących pośrednio:

- a) pochodzący ze wsi [p], są to pracownicy zwykle oceniani pozytywnie pod względem ich przydatności do pracy: „wolę ludzi ze wsi do pracy, po tylu latach pracy. Mimo pracy na własnej ziemi tutaj wykazują duże zaangażowanie” – stwierdził jeden z kierowników. Pracowników pochodzących ze wsi postrzega się także w kategoriach psychologicznych: „są zamknięci, boją się tego, że są oszukiwani. Są to przeważnie chłopo-robotnicy” – stwierdził inny kierownik;
- b) pochodzący z miasta [n], pracowników tych zwykle na produkcji ocenia się negatywnie pod względem przydatności do pracy. Mówiąc, „ci z miasta”, ma się często na myśli „obiboków” i „cwaniaków” („ci spod budki z piwem”).

Typy „pochodzący ze wsi”, „pochodzący z miasta” pojawiły się tylko na wydziałach produkcyjnych.

- c) skryci i nieśmiali [n], opisując nowych pracowników za pomocą tych przymiotników nadaje się pracownikom status psychologicznego istnienia. Tym niemniej, tacy pracownicy oceniani są negatywnie, bowiem trudno wejść im do codziennego lub/i towarzyskiego życia grupy pracowniczej;
- d) młodzi – nowi pracownicy [n], (u kierowników nie występuje) – pracownicy ci są mniej przydatni w pracy i mniej zdyscyplinowani niż starsi – nowi pracownicy;
- e) starsi – nowi pracownicy [p], (u kierowników nie występuje). Dwie powyższe kategorie różnicuje zmienna wieku;
- f) nowi pracownicy „po wojsku” [p], pracownicy ci uważani są za bardziej ustabilizowanych i z tego powodu bardziej przydatnych do pracy niż pracownicy przed odbyciem służby wojskowej;
- g) pracownicy „przed wojskiem” [n], (u kierowników nie występuje). W podtypie tym mieszczą się oceny nowych pracowników dotyczące przewidywań co do ich pozostania w Z. po odbyciu służby wojskowej. Zwykle trudno stwierdzić czy po odbyciu służby wojskowej będą oni chcieli dalej pracować w Z.;
- h) ci, którzy przed podjęciem danej pracy wcześniej pracowali [p], mówiąc tak zwykle ma się na myśli doświadczenia i umiejętności, które nabyli nowi

pracownicy w innych zakładach pracy. Są oni prawdopodobnie dzięki temu bardziej przydatni do pracy niż osoby nie pracujące wcześniej;

- i) ci, którzy przed podjęciem danej pracy wcześniej nie pracowali [n], (wskazania u kierowników, u starszych pracowników nie występują).
- j) posiadający kwalifikacje i wykształcenie [p], (wskazania u starszych pracowników, brak u kierowników). W dwóch wskazaniach, które uzyskano, oceniano tutaj nowych pracowników pozytywnie.

#### 4.4. Typy postrzeżeń „względnie neutralne”

Kategorie te pełnią głównie funkcję porządkującą zbiory nowych pracowników według jakiegoś kryterium. Kryterium tym może być np. miejsce pracy w zakładzie, płeć czy rodzaj szkoły, którą ukończyli nowi pracownicy. Kategorie te są najrzadziej uświadamiane przez pracowników.

Oto wyróżnione typy:

- a) mężczyźni (wskazanie u starszych pracowników, brak u kierowników);
- b) kobiety (wskazanie u starszych pracowników, brak u kierowników);
- c) „po szkole zasadniczej”, przykładowej w Z. (wskazanie u starszych pracowników i kierowników);
- d) „po innych szkołach” – innych niż zasadnicza szkoła w Z.; (wskazanie u starszych pracowników, brak u kierowników);
- e) „nowi pracownicy na produkcji” (wskazanie u kierowników, brak u starszych pracowników);
- f) „nowi pracownicy z administracji” (wskazanie u kierowników, brak u starszych pracowników).

#### 4.5. Oceny „liczebności” nowych pracowników w określonych typach

Po pytaniu „na jakie kategorie mógłby P. podzielić nowych pracowników”, respondenci byli pytani o ocenę, który z typów przez nich wymienionych jest według nich najliczniejszy w Z. Chodzi tu o stwierdzenie stereotypu przewagi ilościowej określonego typu nowych pracowników.

Starsi pracownicy stwierdzili, że najwięcej jest „dobrych nowych pracowników” [p] – 21 wskazań; u kierowników – 6 wskazań. Natomiast kierownicy stwierdzają, że najwięcej jest „złych nowych pracowników” [n] – 15 wskazań u kierowników i odpowiednio 6 u starszych pracowników.

Starsi pracownicy postrzegają tutaj „przewagę” nowych pracowników w kategoriach wartościujących wprost (6 kategorii, w tym 2[p], 3[n], 1[amb.]), dane te potwierdziły wyniki wcześniejsze, gdzie na kategorie te uzyskano  $\frac{3}{4}$  wskazań.

Podobna sytuacja występuje u kierowników, gdzie także głównie postrzegają się nowych pracowników poprzez typy wartościujące wprost (3, w tym 1[p], 1[n], 1[amb.]) i typy wartościujące pośrednio (1[n]).

Ogólnie można powiedzieć, że istnieje silna tendencja do wartościowania i oceniania nowych pracowników, z postrzeżoną przewagą ocen negatywnych.

## 4.6. Typy treściowe

Postrzeżenia, których dokonują starsi pracownicy i kierownicy mogą również być podzielone według kryterium czysto treściowego. Postrzeżenia te dotyczą różnych sfer życia fabrycznego. Niżej wymienione sfery treściowe występowały w języku, w którym opisuje się nowych pracowników (dane z wywiadów), jak i w języku, którego używa się w bezpośrednich interakcjach z nowymi pracownikami (opisują to dzienniki z obserwacji uczestniczących), a szczególnie w interakcjach związanych z „oswajaniem nowego”. Wyodrębniono siedem sfer, które dominują w typach percepcyjnych nowego pracownika.

Istotne są tu perspektywy czasowe w postrzeganiu nowych pracowników, bowiem są one wyrazem przewidywań co do przebiegu trajektorii nowego pracownika. Uwikłania czasowe percepcji nowego pracownika zwracają nam uwagę na ważność określonych treści postrzegania „nowego” w trzech perspektywach czasowych. Ważne jest, jakie treści są postrzegane w czasie teraźniejszym, a jakie w czasie przyszłym. Czy przyszłość trajektorii jest istotna w tych postrzeżeniach (czy pojawia się)? Czy też trajektoria jest widziana przez pryzmat sytuacji „tu i teraz”? Czy też może przeszłość nadaje główne treści trajektorii? Oto istotne pytania dla diagnozy postrzegania treściowego trajektorii.

1. Treści dotyczące pracy i produkcji. W tym typie treściowym nowy pracownik jest postrzegany przez pryzmat czynności roboczych oraz jego przydatności do pracy np. gdy mistrz ocenił, w rozmowie z badaczem K.K., nowego pracownika z krajalni (F-1): „W. to niepewny zawodnik, on tu długo nie popracuje”.

W innej sytuacji natomiast, gdy nowy kontroler jakości popełnił błąd w pracy, tj. źle ocenił jakość wyprodukowanych kształtek (F-1), kierownik zareagował ostro na ten błąd, wymyślając nowemu pracownikowi. Stojący w pobliżu ustawiacz stwierdził: „młody jeszcze jest to się musi trochę nauczyć”.

Aspekt pracy w trajektorii nowego pracownika jest postrzegany w perspektywie czasowej wybiegającej w przyszłość, aktualizowanej w kontekście teraźniejszości.

2. Treści dotyczące świata treningu edukacyjnego. Nawiązuje się tutaj do przeszłości szkolnej, która stanowi pretekst do przeżywania nowych pracowników np. „student”, „docent” oraz zgryźliwie komentuje się w czasie interakcji wykształcenie jakiejś osoby na każdym poziomie.

Jeden z kierowników stwierdza np., że młodzi nowi pracownicy z wykształceniem wyższym, ambitni, chcący robić karierę, nie są zwykle akceptowani przez starszych pracowników. Szczególnie ma to miejsce w działach, gdzie żaden z dotychczasowych pracowników nie ma wyższego wykształcenia. Starsi pracownicy, a szczególnie kierownik czują się zagrożeni.

Tak więc postrzeżenia nowego pracownika w kategoriach treści dotyczących świata edukacyjnego wpływa często na charakter interakcji z nowym pracownikiem.

3. Treści związane ze stanem psychiki nowego pracownika. Czasami nowy pracownik jest postrzegany tylko poprzez kategorie psychologiczne, dzieje się tak szczególnie wtedy, gdy swymi zachowaniami i wyglądem zewnętrznym wyróżnia się on z tła otoczenia społecznego. Pewna nowa pracownica wydziału F-3 (nawijalnia) spóźniała się często do pracy, korzystała często ze zwolnień lekarskich, nie wypracowywała normy jakościowej i ilościowej. Gdy pewnego dnia

ukarano ją, zaszantażowała kierownictwo, że się otruje. Po innym przewinieniu, gdy kierownik upomniał ją ustnie, odpowiedziała na to wyzywająco: „to ukarżcie mnie”.

Takie zachowania mogą skłaniać kierowników i innych pracowników do postrzegania nowego jako osoby „absolutnie biernej”, „podejrzliwej”, „jakieś dziwnej”, „narkotyzującej się” itp. Przymiotniki te odnoszą się do stanu psychicznego nowego pracownika (opisanego wyżej).

W kategoriach psychologicznych określa się też czasami chłopo-robotników; „zamknięci”, „podejrzliwi”, „izolujący się”.

Perspektywą czasową uaktywnianą tutaj jest terażniejszość. Istotny jest aktualny stan psychiczny nowego i jego wpływ na interakcję z pracownikami.

4. Treści dotyczące funkcjonowania jednostki w systemie zależności strukturalnych (władzy i podlegania). Treści te odnoszą się do postrzegania zachowań nowych pracowników jako osób będących zazwyczaj na samym dole w hierarchii władzy. Zachowania nowych pracowników mogą skłaniać innych pracowników do etykietkowania „nowych”, jako osób przejawiających skłonności do „dewocyjnego podlegania”. Nowy pracownik chce wówczas zaskarżyć sobie za wszelką cenę względy u tych, którzy posiadają władzę nad nim „podlizując się”, „dając prezenty”, wyprzedzając polecenia zwierzchników i wykonując pracę nie zleconą jeszcze. Częste etykiety, jakie otrzymują wówczas nowi pracownicy to: „lizidupa”, „pupilek” itp.

Nowy pracownik jest tutaj postrzegany w perspektywie czasu terażniejszego. Pełne podleganie nowego i uczestniczenie w interakcyjnych rytuałach zależności zapewnia utrzymanie ładu interakcyjnego w organizacji. Natomiast dewocyjne podleganie jest zwykle natychmiast (tu i teraz) sankcjonowane negatywnie.

5. Treści związane z uczestnictwem w organizacjach bądź instytucjach innych niż macierzysty zakład pracy. Instytucjami tymi mogą być tu różne organizacje społeczno-polityczne, instytucje inwigilujące społeczeństwo (służby specjalne) itp. Na przykład „starszy” robotnik (sprzątacze F-1) zwrócił się kiedyś do nowego pracownika w następujący sposób: „Ty, a może ty jesteś z SB, tylko byś podjechał, to cię powiesimy jak tamtego”. Na pytanie nowego pracownika czy powieszono tutaj kogoś, starszy robotnik opowiedział historyjkę, z której wynikało, że w paczkarni przy złomowisku powieszono pracownika, który był donosicielem. Nowy pracownik uwierzył w tę opowieść i dopiero po wielu tygodniach okazało się, że była to zmyślona historia.

Postrzega się tu nowego przez pryzmat czasu terażniejszego z częściowym nawiązaniem do przeszłości.

6. Treści dotyczące życia seksualnego. Nowy pracownik postrzegany jest tutaj jako osoba aktywna seksualnie, oceniane są tu jego możliwości i życie seksualne. Na przykład na wydziale mechanicznym F-1, ustawiacz w czasie rozmowy na tematy stosunków między kobietami, a mężczyznami powiedział do nowego pracownika transportu: „młody jesteś to jeszcze dobrze możesz” (zob. dalej rozdz. „Flirtowanie pracownicze”, gdzie problem treści seksualnych w życiu fabrycznym został szerzej opisany). Robotnicy często opowiadają sobie o prawdziwych bądź zmyślonych przygodach i życiu seksualnym w czasie przerw w pracy (formalnych i nieformalnych).

Perspektywa czasowa najczęściej nawiązuje tutaj do przeszłości i jest bardzo często aktualizowana do wymogów sytuacyjnych, np. by rozbić uciążliwą monotonię pracy lub pośmiać się z nowego pracownika.



7. Treści dotyczące świata przestępczego. Jeśli nowy pracownik miał konflikt z prawem, a inni pracownicy wiedzą o tym, to istnieje prawdopodobieństwo, że będzie on postrzegany jako osoba, której należy się obawiać i podchodzić do niej z rezerwą i ostrożnością. Często mówi się o takim pracowniku: „szumowina”, „element” itp. Jeśli nowy pracownik postrzega rezerwę z jaką odnoszą się do niego inni pracownicy, to wówczas odczuwa pewien niepokój psychologiczno-moralny i sam dystansuje się od nich: „Chyba się zwolnię z tej roboty, ludzie tak dziwnie patrzą na mnie. Wkurwia mnie ta Z.” – jest to wypowiedź nowego pracownika G. (wiek 26 lat, w tym sześć spędzonych w więzieniu).

Mamy tutaj perspektywę czasową nawiązującą do przeszłości nowego pracownika przystosowaną do aktualnej sytuacji pracy. Przeszłość wpływa tutaj na aktualną trajektorię nowego pracownika. Pracownik G. porzucił pracę po dwóch miesiącach od jej rozpoczęcia.

## 4.7. Wnioski

Podsumowując zebrane dane, na początku powinniśmy stwierdzić, że przywiązujemy szczególną wagę do rodzajów i liczby typów, a w mniejszym stopniu do rozkładu ilościowego wskazań w poszczególnych typach postrzeżeń. Nacisk jest tu położony przede wszystkim na analizę jakościową danych empirycznych. Tendencje ilościowe jako podstawa interpretacji danych mają znaczenie drugoplanowe, są one podawane głównie w celach porządkujących dane empiryczne, choć czasami są dobrą inspiracją dla budowania hipotez.

Interesującym zjawiskiem jest, że więcej kategorii wartościujących wprost wymieniają kierownicy niż starsi pracownicy. Kierownicy bardziej są skłonni do oceniania innych (tutaj nowych pracowników) niż starsi pracownicy (9 typów u kierowników i 7 u starszych pracowników). Kierownicy, oceny swoje wypowiadają raczej wprost (82,4% z ogółu wskazań) niż pośrednio (12,3% z ogółu wskazań). Nie zawsze się to podoba nowym pracownikom i może wpływać na pogorszenie stosunków międzyludzkich i opóźnienie trajektorii „nowego” (por. rozdz. „Opowieści organizacyjne”, pkt. „Opowieści o etosie”).

Starsi pracownicy w większym stopniu postrzegają nowych pracowników w kategoriach pośrednio wartościujących (9 kategorii, 24,55 z ogółu wskazań u starszych pracowników) niż kierownicy (5 kategorii, 12,3% z ogółu wskazań). Wydaje się, że starsi pracownicy są mniej skłonni do otwartego oceniania nowych pracowników, ponieważ to oni żyją z nimi na co dzień. Ich oceny powinny być więc wyrażane ostrożnie dla dobra stosunków, które łączą na co dzień te kategorie pracowników. Ostrożność widać szczególnie wtedy, gdy podają oni ankieterowi kategorie postrzeżeniowe, które pozornie wydają się nie wartościujące, a dopiero sondowanie (lub obserwacja uczestnicząca) odkrywa całe pokłady ocen, które znajdują się w tych kategoriach. Otwartość ocen mogłaby im przeszkadzać w codziennych interakcjach z nowymi pracownikami, bowiem nowi pracownicy raczej nie akceptują działań służących kontrolowaniu ich zachowań. Działania kontrolne często przybierają właśnie formę ocen dokonywanych poprzez wstępną klasyfikację nowych pracowników, np. jako złych pracowników, opryskliwych czy cwaniaków itp. Tego typu wstępna klasyfikacja ochładza interakcje z nowymi pracownikami. Ci ostatni wyczuwają to i mogą unikać kontaktów z innymi pracownikami, „zamykać się w sobie” itp. Ta reakcja z kolei prowadzi tylko do wzmocnienia i potwierdzenia wcześniejszych postrzeżeń nowych pracowników

jako „nieśmiałych i skrytych” czy „opryskliwych”<sup>5</sup>. Wiadomo, że tacy pracownicy zwykle nie są akceptowani w grupach pracowniczych, bowiem starsi pracownicy (czasem kierownicy) wysoko cenią umiejętności łatwego nawiązywania kontaktów oraz kompetencje towarzyskie.

Typy treściowe postrzegania nowych pracowników odzwierciedlają ważne dla uczestników organizacji przemysłowych sfery życia. Generalnie typy te informują nas o niekwestionowanej ważności sfery pracy i produkcji, z którą wiążą się prawie wszystkie inne typy postrzeżeń czy to bezpośrednio, czy też pośrednio. Tylko sfera pracy postrzegana jest w perspektywie czasowej odnoszącej się do przyszłości. Pozostałe sfery treściowe trajektorii nowego pracownika dotyczą teraźniejszości (3) i przeszłości (3). Brak perspektywy przyszłościowej w postrzeganiu sfer treściowych trajektorii świadczy, że trajektoria nowego pracownika w oczach starszych pracowników i zwierzchników przebiega „tu i teraz” i jest uwarunkowana przeszłymi wydarzeniami. Cele przyszłościowe, do których ewentualnie mieliby dążyć nowi pracownicy podczas swojej pracy w Z. są tu z ich trajektorii raczej wykluczone.

Język postrzeżeniowy (nazywający) dotyczący nowych pracowników jest silnie wpisany w działania zachodzące według określonych wzorów, często odzwierciedlanych w normach grupowych. Praktyki „oswajania nowego”, jego interakcje ze współpracownikami, zwierzchnikami i pośrednikami, a więc i trajektoria nowego pracownika (zob. rozdz. „Rytuały ośmieszania” i pkt. „Nowi pracownicy, a flirtowanie pracownicze” z rozdz. „Flirtowanie pracownicze”) wypełniona jest działaniami o treściach wymienionych w wyżej wspomnianych typach postrzeżeń.

## **Rozdział 5**

### **WEJŚCIE „POŚREDNIKÓW” W PEŁNY KONTAKT Z NOWYMI PRACOWNIKAMI**

Nowy pracownik po raz pierwszy wchodząc do zakładu pracy Z. nie zna rzeczywistości fabrycznej. Już na samym początku pracy pojawiają się jednak osoby, które wprowadzają nowego pracownika w tajniki pracy i życia zakładu przemysłowego, rozmawiając z nim czy to okazjonalnie, czy też nawiązując z nim trwalszy kontakt. Pracowników tych będę tu nazywał pośrednikami, bowiem pośredniczą oni niejako z ramienia „kultury” zakładu przemysłowego w próbie wprowadzenia neofity do kultury organizacji. Oni są też łącznikami pomiędzy kulturą otoczenia organizacyjnego, a kulturą organizacji przemysłowej. Działania ich są związane z problemem kontroli nad „zmianą statusu” (status passage) nowego pracownika. Pośrednicy kształtują trajektorię i generalnie starają się uczynić ją nieodwracalną, tj. ich działania ukierunkowują przejście statusowe zgodnie z celami grupy, którą reprezentują (por. Glaser, A. L. Strauss, 1971, s. 5, 17). Pośrednicy doprowadzają zwykle do zmiany tożsamości nowego pracownika

---

<sup>5</sup> Sytuacja ta odpowiadałaby opisanemu przez W. Narojka (1982) typowi stosunków międzyludzkich zwanemu „pustynią społeczną”, gdzie jednostka czuje się samotna, opuszczona, wyobcowana ze środowiska pracy, z którym łączy ją jedynie więzi formalne i gdzie nie spotyka się z pomocą ze strony innych (W. Narojek, 1982, s. 94-95 oraz P. Tobera, 1986, s. 98-102). Zgadzam się z interpretacją P. Tobery, że struktura społeczna zawarta w stereotypach i typy stosunków międzyludzkich opisane przez W. Narojka odnoszą się głównie do życia codziennego organizacji formalnych.

(B. Glaser, A. L. Strauss, 1971, s. 29). Pośrednicy wychowują i indoktrynują przechodzących dany status, w podobny sposób jak sami byli indoktrynowani i wychowywani wcześniej przez innych pośredników z danego obszaru kultury. Wychowywanie (training) odbywa się poprzez stosowanie formalnych programów, jak i nieformalną komunikację, a także poprzez przyuczanie do zawodu lub praktykę zawodową. Jednak zarówno pośrednicy, jak i przechodzący status negocjują kształt przejścia statusu (B. Glaser, A. L. Strauss, 1971, s. 62). Negocjowany jest również stopień kontroli nad zmianą statusu (B. Glaser, A. L. Strauss, 1971, s. 5 i in.). Pośrednicy mogą stać się również „znaczącymi innymi” dla nowego pracownika, dostarczając perspektywy poznawczej i wzorów działań niezbędnych do zakończenia trajektorii i wykształcenia więzi z zakładem pracy.

Można wyróżnić, najogólniej, dwa rodzaje pośredników: pośredników formalnych i samorzutnych. Pośrednicy formalni to wyznaczone przez instytucje osoby przyjmujące nowego pracownika do pracy w zakładzie. Są to, na samym początku trajektorii nowego pracownika, specjaliści referencji działu kadr zajmujący się przyjęciami pracowników. Następnie są to kierownicy wydziałów, działów, bądź sekcji, informujący nowego pracownika bardziej szczegółowo o konkretnej pracy (ustalając często grupę zaszeregowania pracownika). Następnie jest mistrz (dotyczy to tylko wydziałów produkcyjnych), który przeprowadza szkolenie odnośnie przepisów bhp. Mistrz bądź sam kieruje nowego pracownika do pracy, bądź przekazuje go brygadziście, który daje nowemu pracownikowi konkretną pracę. Jest on ostatnim formalnym szczeblem hierarchii pośredników (w zakładzie Z. nie było mistrzów ds. adaptacji, ich rolę pełnili zwierzchnicy).

Pośrednicy samorzutni to ci pracownicy, którzy z własnej inicjatywy starają się pomóc nowemu pracownikowi bądź, na prośbę pracownika, udzielają mu porad, wskazówek i pomocy w pracy (także w życiu prywatnym), mimo, że nie są oni do tego formalnie zobowiązani.

Pośrednik formalny może stać się również pośrednikiem samorzutnym. Dzieje się tak wtedy, gdy poza formalnymi zobowiązaniami stara się on pomagać nowemu pracownikowi. Dotyczy to zarówno sfery pracy, jak i problemów pozazawodowych nowego pracownika, np. pomocy w załatwieniu mieszkania nowemu pracownikowi przez brygadzystę (nie należy to do jego obowiązków), formalnie wyznaczonego do opieki nad nowym pracownikiem w zakładzie.

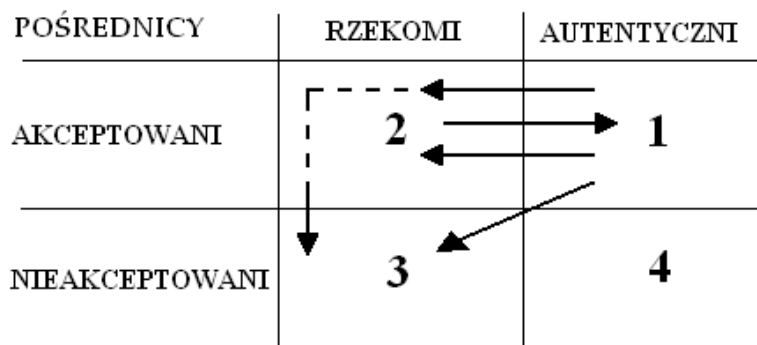
W pierwszych dniach pracy niezwykle ważną rolę pełnią pośrednicy zarówno formalni, jak i samorzutni zapoznający nowego pracownika z przestrzenią zakładu. Jest to uzasadnione, bowiem nowi pracownicy słabo orientują się w rozmieszczeniu na terenie zakładu różnych wydziałów, działów, sekcji, magazynów itp. Ponadto, jak zauważył badacz K.K., nowi pracownicy nie są zaznajamiani przez pośredników formalnych, przed rozpoczęciem pracy, z wewnętrzną przestrzenią lokalizacją zakładu. Dopiero prośby o pokazanie drogi, pozwalają rozpocząć poszukiwanie właściwej sekcji, wydziału itp. Po drodze zdarza się, że napotkani robotnicy z własnej inicjatywy zaprowadzają nowego pracownika do celu poszukiwań.

Pośrednicy rozprowadzający nowego pracownika po przestrzeni zakładu mogą przekazywać sobie wzajemnie „nowego”, by ostatecznie doprowadzić go do miejsca, którego szuka. Pośrednicy są w tym przypadku jakby stacjami przekątnikowymi na drodze, po której wędruje nowy pracownik w zakładzie pracy.

Pośrednicy samorzutni (mogą znaleźć się tu także pośrednicy formalni), a więc ci, którzy chcą pomagać nowym pracownikom, mogą być podzieleni na cztery grupy. Kryteriami podziału będą tu oceny prawdziwości intencji działań pośredników z punktu widzenia nowych pracowników. Działania pośredników

dotyczą głównie pomocy udzielanej nowym pracownikom. Postrzegana przez nowych pracowników prawdziwość tych działań dotyczy aspektu bezinteresownych i życzliwych dla nowych pracowników intencji, które tkwią u podstaw tych działań, wykluczających możliwość prowadzenia przez pośrednika jakiejś interakcyjnej gry o sumie zerowej. Gra o sumie zerowej (the zero-sum game) jest to gra, w której jakakolwiek korzyść odniesiona przez jedną osobę jest dokładnie zrównoważona przez stratę innej osoby (E. Goffman, 1969, s. 101). Życzliwy i bezinteresowny stosunek pośredników do nowych pracowników jest istotny w procesie przystosowywania się nowych pracowników do sytuacji pracy. Emocjonalna strona adaptacji („życzliwość rodzi życzliwość”), a więc pozytywne emocje u „nowych” sprzyjają szybkiej adaptacji do nowego otoczenia społecznego i jego wzorów zachowań, a także sprzyjają szybszemu nabywaniu umiejętności czysto zawodowych (instrumentalnych). Stres opóźnia przebieg trajektorii nowego pracownika, tj. zwykle opóźnia nabycie umiejętności radzenia sobie z błędami w pracy, opóźnia akceptację nowego przez innych pracowników, uniemożliwia znalezienie znaczących innych w pracy itp. Życzliwość i dobre stosunki międzyludzkie w miejscu pracy mogą zmniejszyć stres, związany z problemami adaptacyjnymi i przyspieszyć przede wszystkim przystosowywanie się do otoczenia społecznego.

Opierając się na kryterium autentyczności działań wyróżnimy pośredników rzekomych i autentycznych. Pośrednicy ci z kolei mogą być akceptowani przez nowych pracowników, którzy ciągle utrzymują z nimi kontakt społeczny i zgadzają się na tę opiekuńczą rolę starszych stażem pracowników nawet wtedy, gdy zachodzi podejrzenie, że pośrednik udaje człowieka niosącego pomoc, a w rzeczywistości realizuje swe własne cele. Pośrednicy rzekomi lub autentyczni mogą być także nie akceptowani przez nowych pracowników, tj. nowy pracownik odrzuca wówczas pomoc ze strony pośredników utrzymując bądź całkowicie zrywając z nim kontakty społeczne (zob. rys. 1)



Rys. 1 Typy pośredników samorzutnych oraz kierunki przemian statusów określonych typów pośredników.

Czasami zdarza się, że pośrednik akceptowany – autentyczny, a więc opiekun niosący pomoc nowemu pracownikowi (pomagający w pracy, informujący o zagrożeniach i niebezpieczeństwach na stanowisku pracy, wspomagający nowego pożyczkami pieniężnymi itp.) traci swój status opiekuna w oczach nowego pracownika, bowiem użył swojej opieki w celach strategicznych. Sprzątacznik J. np. bardzo często pomagał nowemu pracownikowi (badaczowi K.K.)

w wykonywaniu jego obowiązków, tj. sprzątaniu i paczkowaniu złomu z dużego złomowiska znajdującego się na powietrzu za hala wydziału F-1 zakładu Z. Sprzątacze J. twierdził, że pomaga bezinteresownie i często ponaglał współpracownika do szybszej i wydajniejszej pracy. Badacz K.K. pracował intensywnie, bowiem był początkowo całkowicie przekonany, że pomoc ta jest bezinteresowna i podziwiał szacunek, jaki żywił robotnik J. dla porządku i pracy. Jednak gdy badacz zauważył, że współpracownik J. obnosi się i chełpi wobec innych robotników swoją pomocą dla niego, zaczął podejrzewać, że robi to, by pokazać się z jak najlepszej strony innym pracownikom kosztem nowego pracownika, który jakoby nie dawał sobie rady w pracy. Jednak sytuacja ta nie przeszkadzała nowemu pracownikowi (K.K.), a wręcz przeciwnie, pomoc sprzątacza J. była mu na rękę, bowiem mógł szybciej wywiązać się ze swych obowiązków, tj. sprzątnięcia hałdy złomu (było to polecenie kierownika wydziału).

Wówczas to, używając języka teoretycznego, mamy do czynienia z redefinicją pośrednika, tj. z przejściem od statusu pośrednika autentycznego – akceptowanego, do statusu pośrednika rzekomego – akceptowanego (patrz rys.1, przejście z pola nr 1 na pole nr 2). Utrzymywanie stosunków społecznych z pośrednikiem w tej sytuacji może mieć charakter tymczasowy, bowiem służą one jakimś celom strategicznym jednej lub obu stronom interakcji. Udawana sympatia pośrednika nadal uzyskuje udawaną aprobatę nowego pracownika.

Oto opis innego przypadku, w którym pośrednik autentyczny – akceptowany uzyskuje status pośrednika rzekomego – akceptowanego.

Gdy badacz K.K. pracował (awaryjnie) w kralalni, najcięższym dziale wydziału mechanicznego, gdzie zawsze były kłopoty z pełnym zatrudnieniem, niektórzy z pracowników kralalni (jego koledzy) namawiali go, aby przeszedł tam z obecnego miejsca pracy, tj. paczkarni złomu. Zachwalali oni pracę w kralalni mówiąc, że jest lekka (co było nieprawdą, bowiem monotonia tej pracy wywoływała olbrzymie zmęczenie już na samym jej początku), nietrudna, a akord umożliwia osiągnięcie olbrzymich zarobków. Próbowali oni też interweniować u kierownika by przeniósł K.K. do pracy w kralalni.

Natomiast jeden z bezpośrednich współpracowników K.K. z paczkarni, sprzątacze M., motywował badacza do wydajniejszej pracy mówiąc: „jak będziesz się starał, to kierownik da ci dużą premię, tylko musi być widać, że złomu z placu ubywa”. Należy dodać, że przez wiele lat poprzedzających przejście K.K. do paczkarni, pracowały tam tylko dwie osoby, a K.K. był trzecią (pracował tam jeszcze sprzątacze J.). M. próbował także motywować K.K. do pracy, mówiąc, że „kierownik cię obserwuje”. Badacz nie zauważył tego, natomiast zauważył, że M. większość swojej pracy przekazuje jemu do wykonania.

Pracownicy transportu wewnętrznego również namawiali K.K. by przeszedł do nich do pracy, twierdząc, że można tam więcej zarobić, bowiem jest to praca akordowa (badacz pracował na dniówkę) i że nie jest ciężka (co było nieprawdą).

Gdy badacz K.K. powiedział swemu współpracownikowi M. o akcji werbunkowej ww. pracowników, M. bardzo się zdenerwował i przeklinając powiedział: „Ty ich k... nie słuchaj, tam nikt nie chce pracować! Robota ciężka, osiem godzin na nogach [chodzi o kralalnię]. To głupie h... chcąc ci w głowie pokręcić, żeby się stamtąd wyrwać”.

Po jakimś czasie badacz po rozmowie ze swoim kolegą – robotnikiem (nowym pracownikiem), który objaśnił mu motywy działań tych wszystkich grup robotników, zorientował się w grze, którą prowadziły trzy wyżej wymienione kategorie pracowników. Otóż zarówno w kralalni, w transporcie wewnętrznym, jak i w paczkarni permanentnie brakowało ludzi do pracy. Przyjęcie każdego nowego pracownika zmniejszało obciążenie pracy na stanowiskach, do których

został on przeznaczony. Nowy pracownik przejmowałby część pracy, którą wykonywały pracujące już tam osoby. Wszystkim trzem wyżej wymienionym kategoriom pracowników zależy na tym, by do ich działu został ktoś przyjęty, a osoby, które już tam pracują nie odchodziły.

Ponadto nowy pracownik zwykle nie zna dobrze zakresu swoich obowiązków i zawsze jest szansa obarczyć go częścią swojej pracy. Często też zdarza się, że starsi pracownicy biorą sobie lepszy asortyment do pracy, a nowym pracownikom dają asortyment gorszy, tj. taki, na którym trudniej jest wypracować normę (sytuacja z wydziału F-3 w zakładzie Z.).

Jeśli takie motywy działań pośredników zostaną rozszyfrowane przez nowego pracownika to zmienia on zazwyczaj swoją ocenę pośrednika, który może przejść od statusu pośrednika autentycznego – akceptowanego do statusu pośrednika rzekomego – akceptowanego. Akceptacja jest tu zazwyczaj niezbędna, jeśli pośrednikiem jest bezpośredni współpracownik nowego pracownika. Brak akceptacji utrudniałby tutaj komunikację pomiędzy współpracownikami, niezbędną przecież do sprawnego wykonywania pracy. Tak było w przypadku bezpośredniego współpracownika K.K. (pośrednika samorzutnego) sprzątacza M., który w oczach K.K. uzyskał ostatecznie status pośrednika rzekomego – akceptowanego.

Oczywiście, pośrednik może nie zdawać sobie sprawy z tego, iż nowy pracownik wie o jego udawanym zainteresowaniu. Czasami może dojść do starcia pośrednika z nowym pracownikiem, gdy ten ostatni zdecyduje się otwarcie wskazać w rozmowie na motywy działania pierwszego. Przykładem tego typu sytuacji może być opis dalszego rozwoju stosunków łączących nowego pracownika (badacza K.K.) ze sprzątaczem J. Gdy badacz dowiedział się, że pomoc J. była spowodowana ostatecznie motywami finansowymi, bowiem kierownik działu obiecał zapłacić J. z funduszu mistrzowskiego za sprzątnięcie złomowiska (o czym badacz nie wiedział, bowiem nie był poinformowany ani przez kierownika, ani przez współpracownika J.), to wówczas przestał akceptować pomoc swego współpracownika. Poinformował go również o przyczynach zmiany swego stosunku do niego. Tak więc olbrzymie złomowisko zastało uprzątnięte dzięki zręcznym posunięciom kierownika, ale zepsuło to stosunki między J. i K.K.

Nastąpiło tu przejście od statusu pośrednika rzekomego – akceptowanego do statusu pośrednika rzekomego – nie akceptowanego. Zauważmy, że droga kolejnych redefinicji pośrednika zaczęła się w tym przypadku od przejścia od statusu autentycznego – akceptowanego do rzekomego – nie akceptowanego (patrz rys. 1, przejście od pola pierwszego poprzez drugie do trzeciego).

Można więc postawić hipotezę, że otwarty kontekst świadomości działań interakcyjnych wywołany przez nowego pracownika zmienia status pośrednika z rzekomego – akceptowanego (poprzednio występował w udawanym bądź zamkniętym kontekście świadomości) na status pośrednika udawanego – nie akceptowanego. Stosunki między tymi pracownikami zwykle są później napięte i nie sprzyjają współpracy. Szczególnie ma to znaczenie, gdy do takiej redefinicji dochodzi pomiędzy bezpośrednimi współpracownikami.

Pośrednicy autentyczni – akceptowani mogą stać się dzięki zredefiniowaniu ich statusu przez nowego pracownika, pośrednikami rzekomymi – nie akceptowanymi (oznacza to bezpośrednie przejście z pola nr 1 na pole nr 3, patrz rys 1). Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia, kiedy pewien ustawiacz na wydziale F-1 znając złą sytuację finansową pewnego nowego pracownika transportu, chciał mu „pomóc” w specjalny sposób. Otóż ustawiacz zaproponował mu po niezwykle niskiej cenie sprzedaż pięciu kanarków, które później nowy pracownik, według jego sugestii, mógł sprzedać z dużym zyskiem. Argumenty były przekonujące dla

nowego pracownika, bowiem sprawdził on ceny kanarków w sklepach zoologicznych i relacje cen były na jego korzyść. Ponadto powodem wyprzedaży kanarków przez ustawiacza miało być zatłoczenie i ciasnota w jego domu. Niewiele brakowało, a doszłoby do transakcji, gdyby nie pomoc innego ustawiacza, który znając się na ptakach wyjaśnił po kryjomu nowemu pracownikowi, że ptaki te są „złej jakości” i lepiej ich nie kupować. Wówczas to nowy pracownik zaczął unikać kontaktów z ustawiaczem – hodowcą ptaków.

Ten ostatni pośrednik stał się rzekomym – nie akceptowanym, natomiast ten, który udzielił korzystnych dla nowego pracownika informacji stał się pośrednikiem autentycznym – akceptowanym, choć poprzednio należał do kategorii pośredników udawanych – akceptowanych. Przed sytuacją wyżej opisaną nowy pracownik nie ufał temu ustawiaczowi, bowiem ciągle dopytywał się on o jego przeszłość, zbytnio interesował się jego pracą, często go ośmieszał (stosując rytuały ośmieszania, patrz rozdz. „Rytuały ośmieszania”) itp. Dotychczasowa podejrzliwość i niegrzeczność ze strony ustawiacza zostały zniwelowane tutaj przez ten jeden pozytywny dla nowego pracownika czyn. Nowy pracownik zmienił zdanie o ustawiaczu i uważał go przez jakiś czas za sprzymierzeńca.

Pośrednicy autentyczni – akceptowani są najważniejszym typem pośredników dla właściwego przebiegu trajektorii nowego pracownika. Dzięki tej grupie pracowników „nowi” są prawidłowo wprowadzani w życie zakładu. Pośrednicy tego typu pomagają często w rozwikłaniu problemów technicznych w pracy nowego, pomagają naprawić błędy, podtrzymują nowego pracownika na duchu w trudnych chwilach, np. gdy kierownik udzielił upomnienia nowemu pracownikowi. Przekazują również opowieści organizacyjne ujawniające w ten sposób ważność niektórych elementów sytuacji pracy w życiu codziennym zakładu itp. (patrz rozdz. „Opowieści organizacyjne”).

Zaobserwowano także występowanie statusu pośrednika autentycznego – nie akceptowanego. Status taki posiadał pewien starszy robotnik, który zaferował nowemu pracownikowi poszukującemu mieszkania, wynajęcie pokoju po niskich cenach, jednak nowy pracownik nie chcąc uzależnić się w żaden sposób od robotników, z którymi pracował, odmówił przyjęcia tej pomocy. Wydaje się, że status pośrednika autentycznego – nie akceptowanego jest niezwykle rzadkim przypadkiem.

Podsumowując, można stwierdzić, że w badaniach zaobserwowano następujące przejścia statusowe pośredników według omówionych kryteriów: od statusu pośrednika autentycznego – akceptowanego do statusu pośrednika rzekomego – akceptowanego i z tego statusu do statusu pośrednika rzekomego – nie akceptowanego; od statusu pośrednika rzekomego – akceptowanego do autentycznego – akceptowanego; od statusu akceptowanego – autentycznego do statusu pośrednika rzekomego – nie akceptowanego. Inne przejścia również są logicznie możliwe, lecz nie zostały „nasycone empirycznie” w trakcie dotychczasowych badań.

## 5.1 Pozycje organizacyjne pośredników

Opiszemy teraz pochodzenie organizacyjne pośredników, tzn. z jakich

pozycji organizacyjnych czy sekcji wywodzą się pośrednicy kształtujący trajektorię „nowego”, tj. wpływający na to czy jest rutynowa czy też problematyczna, czy czasowo opóźniona, czy przyspieszona itp.

Pośrednicy formalni to przede wszystkim przełożeni (66, tj. 86,4% wskazań), jak na to wskazują w wywiadach swobodnych nowi pracownicy (kierownicy – 32, mistrzowie – 13, brygadziści – 8, nauczyciele ze szkoły przyzakładowej – 3, dyrektor naczelny – 1 wskazanie na pośredników formalnych). Interesujące jest, że ośmiu nowych pracowników z 61 twierdzi, że w ogóle nie mieli do czynienia z kimś z formalnych pozycji, kto by ich wprowadzał do pracy – tylko jeden raz pośrednikiem formalnym okazał się robotnik.

Natomiast pośrednicy samorzutni to przede wszystkim starsi pracownicy będący zwykle bezpośrednimi współpracownikami nowych pracowników (45,4%, tj. 15 wskazań na pracowników szeregowych). Pośrednikami samorzutnimi są również starsi – nowi pracownicy (2 wskazania) oraz przełożeni (11 wskazań, w tym na mistrzów 4 wskazania i na brygadzystów 5 wskazań). Interesujące jest, że pięciokrotnie pośrednikiem był ktoś z rodziny nowego pracownika. Gdy przypomnimy sobie o ważnej roli interpersonalnych powiązań (w tym rodziny pracującej w Z.) w motywach podjęcia pracy, to wskazania na pośredników z rodziny nie będą zaskoczeniem (por. rozdz. 1).

Starsi pracownicy na pytanie kto powinien wprowadzać nowych pracowników do zakładu? Stwierdzają, że przede wszystkim powinni to być różni przełożeni (62 wskazania), natomiast na kolegów i starszych pracowników jest 14 wskazań z 76 w ogóle. Podobnego zdania są przełożeni, stwierdzają oni, że przede wszystkim do pracy powinni wprowadzać zwierzchnicy (17 wskazań na 20 ogółem). Dwa wskazania są na starszych pracownikach, na kolegów nowych pracowników nie ma wskazań, a jeden z przełożonych powiedział, że nie ma takiej potrzeby by nowy pracownik wymagał specjalnej troski i opiekuna.

Widzimy z powyższych danych, że kategorie powinnościowe, dotyczące wskazań na pozycje organizacyjne pośredników, ujawniane przez starszych pracowników i zwierzchników są zbieżne z relacjami nowych pracowników odnośnie do częstości występowania pośredników; formalnych wśród przełożonych (odpowiednio: 81,6% - 62 na 76; 85,0% - 17 na 20; 86,45 - 66 na 75 wskazań). Natomiast przełożeni w mniejszym stopniu według nowych pracowników stają się pośrednikami samorzutnimi (11 wskazań) niż inne kategorie pracowników.

Na pytanie kto faktycznie wprowadza nowego pracownika do zakładu? starsi pracownicy odpowiedzieli (42), że są to przełożeni, a część z nich (10), że współpracownicy nowych pracowników. Interesujące jest, że 3 wskazania dotyczyły kategorii zauważalnego braku przełożonych w procesie wprowadzania nowych pracowników do zakładu. Natomiast przełożeni stwierdzili, że faktycznie to tylko oni wprowadzają nowych pracowników do prac i nie zauważają by robili to starsi pracownicy.

Tak więc wydaje się, że zwierzchnicy są raczej skłonni swoje obowiązki formalne dotyczące wprowadzania nowych pracowników do zakładu, co jest zgodne z opiniami wyrażonymi przez nowych i starszych pracowników. Przełożeni rzadziej stają się pośrednikami samorzutnimi niż inni pracownicy, a sami nie dostrzegają ważnej roli innych pracowników w procesie kształtowania trajektorii nowych pracowników.

## 5.2 Wstępne osvajanie się z nowym pracownikiem



Starsi pracownicy, kierownicy, tj. potencjalni pośrednicy formalni lub samorzutni, muszą wstępnie oswoić się z nowym pracownikiem, by mógł on bezpośrednio funkcjonować w interakcjach z nimi. To „wstępne osvajanie się z nowym pracownikiem” polega na:

1. Przeprowadzaniu tzw. „sondaży biograficznych” poprzez zadawanie bezpośrednio nowemu pracownikowi pytań dotyczących jego przeszłości. Oczywiście „sondaże biograficzne” następują po wymianie rytuałów powitalnych, kiedy partnerzy interakcji zapoznali się już ze sobą. W wywiadach, 26 nowych pracowników, którzy byli zapytani czy interesowano się ich przeszłością, wypytywano się o nią itp., potwierdziło występowanie „sondaży biograficznych”. Natomiast pozostali odpowiedzieli, że zjawisko takie nie miało miejsca.

2. Pytaniu innych osób, niż nowy pracownik, o jego przeszłość. Te dwie własności (1 i 2) kategorii „wstępnego osvajania się z nowym pracownikiem” dotyczą wymiaru ciekawości tej kategorii, tj. kiedy pracownicy z czystej ciekawości chcą zasięgnąć jakichś informacji o nowym pracowniku.

Wstępne osvajanie się z nowym pracownikiem może występować także w wymiarze nieufności, kiedy pracownicy podejrzewają, że nowy pracownik nie posiada kwalifikacji wymaganych na jego stanowisku pracy. Mogą go podejrzewać także o inne sprawy, związane na przykład z potencjalnym zawyżaniem norm produkcyjnych, donosicielstwem itp. Inne własności (3 i 4) tego wymiaru to:

3. Tymczasowe zrywanie wymiany komunikacyjnej, kiedy np. w rozmowie z nowym pracownikiem zmienia się nagle temat, bowiem postrzega się, że obecność nowego pracownika może zagrażać ujawnieniem pewnych istotnych dla zespołu roboczego informacji. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia, kiedy nowy pracownik (wydział F-1), podczas przerwy śniadaniowej przy stoliku mistrzowskim, podjął rozmowę na temat wiszącego w hali krzyża i okresu działalności NSZZ „Solidarność” nagle zapadła cisza, która trwała około dziesięciu sekund. W pewnym momencie przerwał ją jeden z robotników i podjął temat dotyczący hodowli gołębi. Czasami też nie odpowiada się na pytania nowych pracowników, gdy sądzi się, że zagrażają one interesom grupy pracowniczej.

4. Przygotowanie psychiczne zespołu na przyjście nowego pracownika. Często grupa pracowników jeszcze przed przyjściem nowego pracownika do pracy, nie znając go osobiście, ale posiadając pewne informacje o nim, przygotowuje się psychicznie na pewne zmiany, jakie może on wprowadzić do istniejących zwyczajów, stylu pracy w danej grupie roboczej itp. Na przykład na wydziale F-1 obawiano się przyjścia nowego kontrolera jakości. Dyskutowano o tym, co najgorszego mogłoby spotkać innych kontrolerów jakości, tłoczarki, ustawiaczy, ze strony nowego pracownika. Obawiano się, że jeżeli nowy pracownik będzie zbyt rygorystyczny w kontrolowaniu jakości wytwarzanych detali do transformatorów, to mogą być kłopoty z ciągłością produkcji.

Można sądzić, że wymiar nieufności kategorii „wstępnego osvajania się z nowym pracownikiem” stwarza atmosferę niekorzystną dla trajektorii nowego pracownika. Bowiem nieufność otoczenia społecznego wobec nowych pracowników wywołuje nieufność ze strony nowych pracowników wobec swoich współpracowników. Tezę tę może potwierdzać wystąpienie zjawiska niechęci do zwracania się o pomoc do starszych pracowników lub kierowników, gdy np. nowy pracownik popełni jakiś błąd w pracy.

Zjawisko nieufności dotyczy głównie pośredników (samorzutnych czy formalnych), którzy w ogóle nie pomagają i dystansują się od nowych pracowników. To oni zwykle opóźniają trajektorię, ponieważ poprzez

dystansowanie się do „nowych” spowalniają proces wejścia w sieć komunikacyjną grupy. Nowi pracownicy w takiej sytuacji później niż zazwyczaj są poddawani Rytuałom ośmieszania i później wchodzi w Rytuały zależności czy pracownicze związki koleżeńskie oraz, przede wszystkim później nabywają określone kwalifikacje zawodowe.

Wstępne osvajanie się z nowym pracownikiem polega również na zaklasyfikowaniu go do określonego typu nowych pracowników. Jeśli starszy pracownik lub kierownik uczyni to, wtedy łatwiej jest mu podjąć konkretne działania w danej interakcji z nowym pracownikiem. Istnieje bowiem różnica w zachowaniach wobec „nowych” sklasyfikowanych np. jako „dobrzy pracownicy” czy jako „cwaniacy” (zob. rozdz. 4).

### 5.3 Podsumowanie

W zakładzie przemysłowym nowi pracownicy spotykają pośredników wprowadzających ich do zespołów pracowniczych oraz pomagających rozwiązywać problemy zawodowe i prywatne. Można wyróżnić dwa rodzaje pośredników, są to pośrednicy formalni (wyznaczeni przez zakład pracy do opieki nad nowym pracownikiem) oraz samorzutni (są to ci pracownicy, którzy z własnej inicjatywy pomagają nowym pracownikom). Pośrednicy formalni mogą stać się samorzutnymi.

Pośrednicy samorzutni mogą posiadać jeden z czterech stratusów pośredników w zależności od autentyczności intencji ich działań wobec nowych pracowników oraz w zależności od tego, czy są oni akceptowani przez nowych pracowników. Oto cztery rodzaje stratusów pośredników:

- a) pośrednicy rzekomi – akceptowani;
- b) pośrednicy rzekomi – nie akceptowani;
- c) pośrednicy autentyczni – akceptowani;
- d) pośrednicy autentyczni – nie akceptowani.

Stratusy pośredników mogą ulec zmianie w czasie w zależności od interpretacji działań pośredników dokonywanych przez nowych pracowników.

Pośrednikami formalnymi są głównie zwierzchnicy, natomiast pośrednikami samorzutnymi są przede wszystkim starsi pracownicy. Przełożeni twierdzą, że to oni powinni głównie wprowadzać nowych pracowników do zakładu, nie dostrzegając ważnej roli innych pracowników w tym procesie. Zarówno starsi pracownicy, jak i zwierzchnicy przywiązują uwagę głównie do działań wprowadzających związanych bezpośrednio z sytuacją pracy. Natomiast opieka personalna związana z pomocą nowym pracownikom nie tylko w sferze czynności pracy, ale równocześnie w sferze emocjonalnej, psychicznej itp. jest drugorzędnym obszarem działań starszych pracowników i zwierzchników. Zwierzchnicy, jeśli już mówią o takich działaniach opiekuńczo-wychowawczych, to raczej w kategoriach restryktywnych, np. „poddanie nowych pracowników pod nadzór zaufanych pracowników”, „odizolowanie od złych pracowników” itp.

Restryktywną atmosferę otaczającą trajektorię nowych pracowników uzupełnia obraz tzw. „wstępnego osvajania się z nowym pracownikiem”. Do głosu wtedy, oprócz ciekawości (często denerwującej nowego pracownika) wyrażonej w „sondazach biograficznych” i pytaniach do innych osób o przeszłość nowego pracownika, dochodzi nieufność. Nieufność wyraża się poprzez kontrolę treści konwersacji pracowników w obecności „nowego” oraz przygotowanie psychiczne

zespołu na przyjście nowego pracownika. „Psychiczne przygotowanie” odbywa się poprzez omawianie, często najgorszych, ewentualnych problemów, które mogą wystąpić w związku z jego przyjściem do pracy. Nieufność pogłębia się, gdy nowy pracownik spotyka się z pośrednikami udawanymi, którzy prowadząc strategiczną interakcję, zakładają brak partnerstwa w interakcji.<sup>6</sup> Występowanie trajektorii nowego pracownika w wymiarze nieufności opóźnia trajektorię, następuje spowolnienie w przechodzeniu przez „nowego” poszczególnych stadiów trajektorii. Jeśli nowy pracownik wchodzi w interakcje z pośrednikami bez problemów, to łatwiej jest mu pracować, bowiem w sytuacji popełnienia błędu w pracy szybciej zostanie on poprawiony bądź zniwelowany.

Popelnianie błędów w pracy przez nowego pracownika i ich naprawianie jest następnym etapem trajektorii. Etap ten, będący konsekwencją wejścia w kontakt z pośrednikami, następuje równolegle ze stadiem wchodzenia nowych pracowników w Rytuały ośmieszania i inne Rytuały interakcyjne. Jednak te trzy ostatnie elementy, będące następstwem wejścia w sieć komunikacyjną grupy roboczej dzięki pośrednikom, wyodrębniliśmy ze struktury tej części pracy ze względu na ich znaczenie i ważność w trajektorii nowego pracownika. Obszerny materiał dotyczący rytuałów ośmieszania, flirtowania pracowniczego i opowieści organizacyjnych został przedstawiony w trzech oddzielnych rozdziałach w drugiej części pracy, bowiem dotyczy on szerzej kultury organizacyjnej, nie tylko w aspekcie trajektorii nowego pracownika. Tym niemniej, należy jeszcze raz podkreślić, że wejście w Rytuały interakcyjne i zaznajamianie się z opowieściami organizacyjnymi jest paralelnym stadiem trajektorii w stosunku do instrumentalnych działań przedstawionych w opisie następnego stadium trajektorii (por. rozdz. 6).

## Rozdział 6

---

<sup>6</sup> Nowi pracownicy są najczęściej takimi, jakimi się ich definiuje (por. H. Becker, 1963, s. 9). Brak zaufania wobec nowych pracowników może wywołać ich podejrzliwość wobec otoczenia społecznego w zakładzie. Permanentna obopólna podejrzliwość może prowadzić do tzw. „nienormalności miejsca” pracy (the insanity of place; E. Goffman, 1971, s. 389-450), gdzie przebywa nowy pracownik. Bezpośrednie otoczenie w zakładzie może stać się wtedy miejscem, gdzie nowy pracownik sprawia dużo kłopotów interakcyjnych, ponieważ jest podejrzliwy, przewrażliwiony i reaguje często przesadnie w stosunku do zachowań, które nie są obraźliwe czy aroganckie, tak jak jemu się wydaje. Może stać się on niebezpieczny „interakcyjnie” ze względu na przewrażliwienie i przesadę w swych reakcjach na zachowania innych. W międzyczasie może on zredefiniować swą tożsamość, jak i tożsamość innych pracowników. Nowy pracownik może odczuwać, że inni pomniejszają wartość jego osoby. Interakcje, jeśli występują, mogą się stać zatem udawane i nieszczerze. Nowy pracownik może starać się unikać współpracowników, a oni mogą zacząć unikać jego osoby. Wspólne rozmowy mogą stać się coraz rzadsze. Otoczenie może wówczas zacząć plotkować o nowym pracowniku jednocześnie wykluczając go z towarzyskich interakcji. W takiej sytuacji jednostka nie posiada już więc interakcyjnych sprzężeń zwrotnych odnośnie do swego zachowania. Nie posiada ona zatem bazowej rzeczywistości, na której mogłaby oprzeć swoje oceny i wnioski dotyczące jej własnych zachowań (por. E. Goffman, 1971 oraz A. Lindensmith et al. 1975, s. 435-436). Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia z nową pracownicą na wydziale F-3, gdzie nawet posądzono ją, że jest chora psychicznie, chociaż podejrzliwi wobec niej, unikający jej i plotkujący o niej, byli inni pracownicy i oni również wobec niej intrygowali. U pracownicy tej trajektoria została właściwie zatrzymana na etapie wejścia w kontakt z pośrednikami i popelniania błędów w pracy.

# WŁAŚCIWA PRACA: NAPRAWIANIE BŁĘDÓW W PRACY PRZEZ NOWEGO PRACOWNIKA

Błędy w pracy to wszystkie niewłaściwe, z technicznego i społecznego punktu widzenia, wykonane przez nowego pracownika czynności robocze, które zostały zaobserwowane przez innych pracowników. Popelnianie błędów w pracy jest dla nas symptomem rozpoczęcia przez „nowego” właściwej pracy. W trakcie wywiadów na pytanie zadane nowym pracownikom: „czy popełniali jakieś błędy na początku pracy?” (czy mieli jakieś wpadki w pracy), 38 nowych pracowników odpowiedziało, że tak, mimo drażliwości tego pytania. Natomiast 20 odpowiedziało negatywnie. Od trzech respondentów nie otrzymano odpowiedzi.

Jako błąd w pracy traktujemy również niedostosowanie się przez nowego pracownika do metanorm produkcyjnych (por. K. Doktor, 1964, s. 208-220 oraz D. Roy, 1952, s. 427-442). Niedostosowanie się do metanorm wywołuje zwykle negatywne skutki dla atmosfery współpracy w grupie roboczej i nie przyczynia się do sprawnego wykonywania czynności pracy. W zakładzie Z. metanorma można określić za pomocą potocznego sformułowania: „pracuj tyle ile Ja pracuję”. Zdanie to oznacza, że nowi pracownicy (inni także) powinni dostosować się do przeciętnej wydajności uzyskiwanej przez większość pracowników na podobnym stanowisku pracy. Zdanie „pracuj tyle ile Ja pracuję” jest wyrazem oczekiwań bezpośredniego otoczenia społecznego wobec ilości i jakości pracy wykonywanej przez daną osobę. „Ja” jest zaimkiem symbolizującym jednocześnie grupę społeczną, w której jednostka pracuje. Metanorma wyrażona poprzez ww. kolokwializm ma dwie odmiany:

- a) „pracuj nie więcej niż Ja”;
- b) „pracuj nie mniej niż Ja”.

Pierwsza odmiana dotyczy nieformalnego zakazu zawyżania wydajności wobec ustalonej metanormy grupowej (oraz normy formalnej), a druga odmiana dotyczy zakazu zbyt niskiego obniżania wydajności wobec tejże metanormy (a także normy formalnej).

Wspomniana zasada dotyczy nie tylko pracowników produkcyjnych – akordowych, ale również pracujących w systemie dniówkowym. Jeśli nowy pracownik nie dostosował się do metanormy, a zauważyli to inni pracownicy, to wówczas poprzez taktowne zwrócenie uwagi, żarty bądź ostrzejszą formę, np. wymyślania, próbowali oni nakłonić nowego pracownika do podporządkowania się metanormie produkcyjnej.

Pracownik, który permanentnie i świadomie łamie metanormę produkcyjną, jest negatywnie sankcjonowany przez grupę pracowniczą. Na przykład sprzątacze J. byli ciągle ośmieszani i dręczeni przez robotników z wydziału F-1, bowiem zawsze był on bardzo zaangażowany w dokładne i szybkie wykonanie swojej pracy. Był on zresztą za to nagradzany finansowo przez kierownictwo. Nagrody te wzmagały tylko niechęć robotników do sprzątacza J., który był do tego stopnia odrzucany przez grupę, że jadł w samotności śniadanie, a każde jego zbliżenie się do stolika mistrzowskiego, gdzie robotnicy siedząc dyskutowali, żartowali, flirtowali, spożywali drugie śniadanie wywoływało lawinę docinków, przekleństw i żartów ośmieszających oraz obrażających sprzątacza J.

Łamanie metanormy jest błędem w pracy, głównie z punktu widzenia

nieformalnej grupy pracowniczej, bowiem dopiero zaobserwowanie łamania metanormy przez członków tej grupy i negatywnych konsekwencji dla interesów grupy nadaje temu zjawisku w pełni społeczny charakter „błędu w pracy”.

Błędy w pracy mogą być również zaobserwowane przez: kierowników (w tym mistrzów), bezpośrednich współpracowników, innych pracowników (np. z sąsiednich biur, hal produkcyjnych). Po zaobserwowaniu błędu przez innych pracowników, zazwyczaj następuje z ich strony reakcja na błąd popełniony przez innego pracownika ( $H_1$  – hipoteza, rys. 2).

Reakcje te mogą przybierać postać:

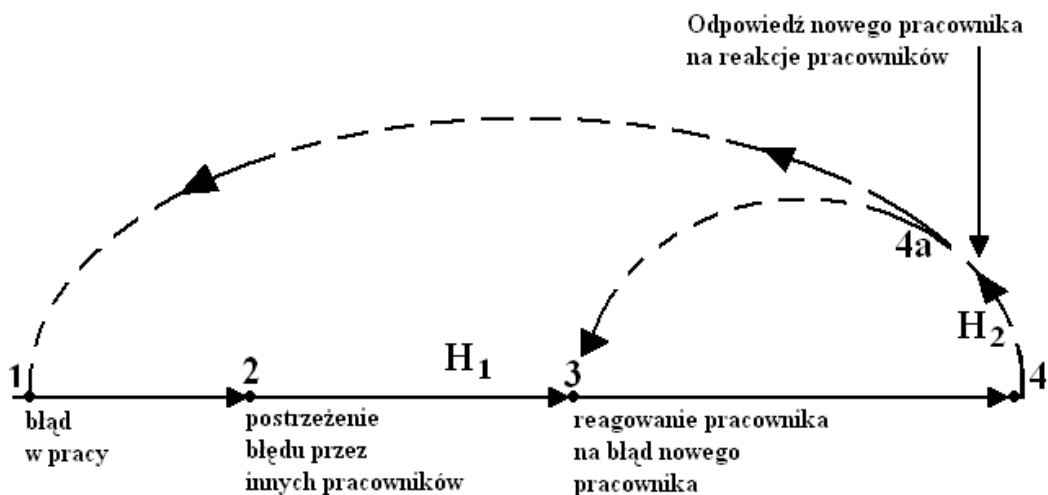
1. Pomocy – kiedy pracownicy, najczęściej pośrednicy samorzutni, autentyczni i akceptowani, pomagają wybrnąć „nowemu” z kłopotliwej dla niego sytuacji. Na wydziale F-1 (hala montażu) np. starsze pracownice pomagały nowej pracownicy, która nie była w stanie osiągnąć wyznaczonej normy (dane z obserwacji uczestniczącej zostały uzupełnione danymi z wywiadów, które potwierdzają powszechne występowanie w Z. wymienionych reakcji na błędy nowych pracowników). Wywiady z nowymi pracownikami potwierdziły występowanie reakcji pomocy. W wywiadach uzyskano 22 wskazania na to, że w sytuacji popełnienia błędu pomagali „nowymi” inni pracownicy, w tym 14 wskazań dotyczyło pomocy uzyskanej od kolegów – współpracowników, 5 od brygadzystów, 3 od mistrzów. Nie było wskazań na pomoc ze strony kierowników.

2. Złości i wymyślenia – kiedy to pracownicy złością się i krzyczą na nowych pracowników, że nie potrafią oni wywiązać się ze swoich obowiązków. Gdy np. nowy pracownik transportu, będąc w magazynie po blachę do produkcji kształtek (potrzebnej na wydziale F-1), upuścił zwój taśmy z blachy, który się rozwinął. Następnie gdy nieumiejętnie go zwijał, starszy współpracownik przeklinając go, krzyczał, że „nowy” nie potrafi nic zrobić. Wywiady potwierdziły występowanie takiej reakcji, otrzymano na nią 5 wskazań.

3. Żartów – kiedy pracownicy (pośrednicy) naśmiewają się z nowego pracownika, gdy nieumiejętnie wykonuje swoją pracę. Gdy np. nowy pracownik transportu wyznaczony przez mistrza do ustawiania i przygotowania do produkcji pras mimośrodowych (wydział F-1) nie potrafił odkręcić śruby od maszyny, bowiem nie wiedział, w którą stronę kręcić kluczem, a także miał kłopoty z utrzymaniem olbrzymiego klucza (ponad 0,5 m długości). Mistrz wówczas zaczął drwić z niego mówiąc: „te inżynier, ale z ciebie inżynier, na takich magistrach drugiej Polski nie wybudujemy”. W wywiadach potwierdzono występowanie tego rodzaju reakcji (4 wskazania z ogółu wskazań na reakcje wobec błędów w pracy).

4. Taktownego zwrócenia uwagi – czasami pracownicy, głównie pośrednicy autentyczni i akceptowani, uprzejmie wskazują nowym pracownikom, że niewłaściwie wykonują swoją pracę i zwykle pomagają im naprawić błąd. Gdy np. nowy kontroler jakości zatrzymywał zbyt często produkcję kształtek z powodu, według niego, złej ich jakości, kierownik zwrócił mu uwagę, że „lekkie gratowane kształtki mogą przechodzić, na rysunkach przecież jest, czy sprawdził pan?”.

W wywiadach potwierdzono występowanie tej reakcji (2 wskazania).



Rys. 2 Społeczne wytwarzanie i niwelowanie błędów w pracy

5. Milczenia – kiedy pracownicy nie komentują w werbalny sposób błędu pracownika, ale w podtekście ich milczenia pracownik czasami może odczytać przyganę dla swych niewłaściwych działań. Kiedy np. urzędniczka (badacz U.U.) z Działu Informacji i Propagandy zostawiła po pracy czajnik, który się spalił i niewiele brakowało, by spowodował pożar. Na drugi dzień pracownicy całego piętra, na którym mieścił się pokój U.U. komentowali to zdarzenie. Nie robiły tego tylko jej koleżanki – sąsiadki, mimo to w ich milczeniu urzędniczka odczuwała przyganę dla swojej nieuwagi i roztargnienia.

W wywiadach nowi pracownicy stwierdzali, zauważony przez nich, brak reakcji na błędy ze strony innych pracowników (4 wskazania), ale nie sugerowali, by ten brak reakcji miał jakieś ukryte znaczenie.

6. Pocieszenia – kiedy pracownicy, głównie pośrednicy samorzutni autentyczni i akceptowani starają się „podtrzymać na duchu” nowych pracowników, gdy nie mogą oni wykonać właściwie swojej pracy. Działo się tak np. na hali montażu wydziału mechanicznego F-1 w Z., gdzie pocieszano nowe pracownice (monterki nie mogące wykonać normy): „nie denerwuj się, teraz nie zarobisz, ale to później wszystko będzie dobrze”. W wywiadach na tę reakcje były 3 wskazania i dotyczyły one tylko pocieszenia ze strony kolegów.

7. Zauważonej niechęci do niesienia pomocy – w wywiadach (w obserwacji uczestniczącej nie odnotowano tego zjawiska) nowi pracownicy stwierdzili, że według nich czasami dało się odczuć niechęć do pomagania ze strony kolegów czy brygadzysty (4 wskazania). Gdy np. lutowaczka zakładająca obejmy na transformatory (wydział F-2) stwierdziła, że czasami odwrotnie montowała niektóre części. Pomogła jej naprawić te błędy brygadzistka, natomiast koleżanki nie pomagały jej. Pracownice te pracują na akord, być może rywalizacja finansowa pomiędzy nimi lub zwykłe dążenie do wyższych zarobków powoduje niechęć do niesienia pomocy nowym pracownikom, bowiem traci się wtedy czas, który mógłby być wykorzystany na swoją pracę.

## 6.1. Błędy w pracy, a wymóg inicjatywy „nowego”

W sytuacji, gdy nowy pracownik popełni w pracy błąd, który będzie postrzeżony przez innych pracowników, a oni z kolei zareagują w jakiś sposób na jego błąd, to zwykle musi się on ustosunkować w jakiś sposób do tych reakcji. To ustosunkowanie się do tych reakcji jest jednocześnie jakimś odniesieniem się do popełnionego wcześniej przez nowego pracownika błędu (patrz pkt 4, rys. 2).

Jeżeli błąd jest najpierw postrzeżony przez nowego pracownika. A dopiero później przez innych pracowników, może starać się on naprawić bądź zdezawuować go w jakiś sposób. Właśnie „błędy w pracy” są zwykle bodźcem dla wzbudzenia „inicjatywy u nowego pracownika”(H<sub>2</sub>, patrz rys. 2). Powstaje zatem zwykle w sytuacji wystąpienia bodźca wymóg inicjatywy związanej z naprawieniem lub zdezawuowaniem błędu. Szczególnie ma to miejsce wtedy, gdy inni pracownicy nie starają się pomóc nowemu pracownikowi. Inicjatywa wymaga tutaj pewnej pomysłowości i rozszerza się potem na inne sfery działania nowego pracownika w zakładzie pracy.

Inicjatywa nowego pracownika związana z naprawianiem lub zdezawuowaniem błędu może przejawiać się w różnych taktykach obronnych mających na celu zatuszowanie błędu. Niektóre taktyki dotyczą odrzućcia i zaprzeczenia odpowiedzialności osobistej za popełnienie błędu. Wówczas to pracownik wykazuje się chęcią działania zgodnie z regułami formalnymi. Jednocześnie nie może osobiście sprostać tym działaniom, twierdząc, że nie jest to od niego zależne. Przykładem takiej sytuacji może być sytuacja nowej pracownicy z wydziału F-3 zakładu Z. Pracownica ta wyrabiała przeciętnie 60-80% normy określonej akordowo, nigdy nie osiągnęła jeszcze 100% normy. Ponadto jakość jej wyrobów jest niska. Ciągle więc popełnia ona Błędy w pracy. Należy ona do tzw. „liderów złej jakości”, oznacza to, że jest wpisana przez kontrolerów jakości na specjalną listę, która obejmuje pracowników wykonujących wadliwe wyroby. Pracownicy ci otrzymują najczęściej wyroby do poprawienia z palet nieostemplowanych, kiedy nie można stwierdzić kto jest odpowiedzialny za wytworzenie „braków” w tychże paletach. Wspomniana pracownica starała się tłumaczyć złą pracę chorobą głowy i nerwicą. W czasie pracy brała leki przeciwbólowe i uspokajające tak, że widzieli to inni pracownicy. Pracownica ta nie chciała nigdy poprawiać „braków”, które według zwierzchników były na pewno jej wytworem.

Pracownica ta, jak można zauważyć, zrzuca z siebie odpowiedzialność za złą jakość na chorobę, która „jest” (prawdopodobnie) główną przyczyną jej złej pracy. Nie jest ona „sprawcą”<sup>7</sup> złej jakości wyrobów, bowiem w jej mniemaniu działania prowadzące do produkcji „braków” nie są umyślne.

Inną taktyką służącą zdezawuowaniu błędu jest szantaż wobec zwierzchników. Pracownica np. upominana i karana przez zwierzchników za złą jakość pracy na produkcji, groziła im, że będzie na nich pisała donosy, a według relacji mistrzyni P. „kiedyś nawet podobno chciała się otruć”. Szantaż stwarza tutaj zwykle problemy z egzekwowaniem odpowiedzialności za błędy w pracy.

Inną taktyką służącą uporaniu się w jakiś sposób z Błędami w pracy, które wynikają z niewiedzy pracownika, jest ukrywanie błędu poprzez popełnienie innego błędu o mniejszej wadze. Stwarza się wówczas pewne pozory kompetentnych działań w pracy, faktycznie ukrywając niewiedzę związaną z

---

<sup>7</sup> Por. T. Kotarbiński, 1974, s. 28-30.

rozwiązaniem jakiegoś konkretnego problemu. Na przykład nowy pracownik – kreślarz z Działu Konstrukcyjnego przy Narzędziowni w zakładzie Z. otrzymał polecenie wykonania pilnej pracy, którą kreślił w zakładzie do godz. 20<sup>00</sup>. na jednym z wykresów opracowywanej dokumentacji, w najtrudniejszym do „wykreślenia” (i obliczenia) miejscu, kiedy pracownik nie wiedział co zrobić „postawił po prostu kleks”. Kleks nie był przypadkowy, jak stwierdził kierownik, który zdawał sobie sprawę z trudności wykonania tej części zadania.

Zazwyczaj jednak, gdy nowy pracownik nie otrzyma pomocy od innych pracowników, sam próbuje naprawić swój błąd (jeśli go spostrzegł lub jeśli mu go wskazano) eksperymentując we własnym zakresie, na własnym stanowisku pracy. Wymóg inicjatywy nowego pracownika jest wówczas niezbędny, by kontynuować pracę, nie powodując szczególnego zainteresowania ze strony zwierzchników lub innych pracowników. W wywiadach pytając nowych pracowników o reakcje innych na ich Błędy w pracy, uzyskano 14 wskazań (z ogółu 58 dotyczących sposobów reagowania na Błędy) mówiących o braku pomocy i konieczności podjęcia inicjatywy związanej z samodzielną naprawą błędu. Ponadto nowi pracownicy czasami stwierdzają, że ich praca jest zbyt prosta (np. powiedział tak kreślarz z Działu Konstrukcyjnego) i nie mają oni możliwości wykazać się inicjatywą i swymi umiejętnościami.

Wspomnieliśmy wyżej, że inicjatywa nowych pracowników związana z naprawianiem bądź dezawuowaniem błędu może rozszerzyć się na inne sfery działań w zakładzie pracy. Taktyki obronne (defensywne) występują również w sytuacji, gdy nowy pracownik czuje, że dzieje mu się niesprawiedliwość, bądź, że jest oszukiwany przez zwierzchników lub innych pracowników. Wówczas to stara się poprzez negocjacje ze zwierzchnikiem polepszyć swoją sytuację pracy, bądź w jakiś sposób ją kontrolować, by zmniejszyć wkłady, a powiększyć zyski.

Na przykład nowy pracownik transportu (wydział F-1) zorientował się, że jest wykorzystywany przez kierownika, bowiem oprócz wykonywania swoich obowiązków wydawano mu polecenia pracy na krajalni, za co nie otrzymywał osobnego wynagrodzenia. Wówczas postanowił renegocjować swoje warunki pracy, poszedł więc bezpośrednio do kierownika transportu i poprosił o przeniesienie do pracy na krajalnię, bowiem jak stwierdził: „wykonuję dwie prace za marne grosze”. Kierownik powiedział, że musi to polecenie wykonać, bowiem jest pracownikiem transportu, a krajalnia podlega pod kierownika transportu wewnętrznego i jeśli ma on jakieś wątpliwości, to może udać się do kierownika wydziału. Nowy pracownik nie uczynił tego i poszedł, choć z dużym opóźnieniem, do pracy w krajalni. Jednak od tej pory kierownik rzadziej wydawał mu polecenia pracy w krajalni, a nawet oferował za tę pracę wolne dni.

Nowi pracownicy starają się też, jak wspomniano, kontrolować w różny sposób swoją sytuację pracy, np. przez aktywne poszukiwanie i uzyskiwanie informacji o standardach i wymogach swojej pracy. Brygadzista na krajalni chcąc uzyskać określoną ilość blachy, która w danej chwili była bardzo potrzebna do produkcji kształtek (był on naciskany przez kierownika by szybko uciął potrzebną ilość blachy) oszukał nowego pracownika co do wysokości wymaganej normy. Brygadzista powiedział, że norma na dany rodzaj blachy wynosi 80 kg. Nowy pracownik, nie mogąc wypracować normy, zaczął coś podejrzewać i poszedł spytać się kierownika ile wynosi dana norma; okazało się, że wynosi ona 51 kg.

Zdobywanie ważnych dla „nowego” informacji może również dotyczyć sposobów omijania reguł formalnych. Sposoby te należą do drugiego wymiaru organizacji formalnej. Nowy pracownik z Działu Konstrukcyjnego przy Narzędziowni pytał swoją współpracownicę, w jaki sposób można coś zrobić z kartami zegarowymi, żeby było można np. odbić kartę na następny dzień i nie



przyjść do pracy, lub żeby można było spóźniać się bez odnotowywania tego na karcie zegarowej.

Widzimy, że powyższe taktyki obronne, w których użyciu dostrzegamy chęć działania i inicjatywy nowego pracownika mają charakter defensywny. Oznacza to, że nowi pracownicy dążą głównie do „unikania ograniczeń swobody własnej”, tzn. pragną użyć swojego marginesu swobody, by wynegocjować dla siebie opłacalne warunki uczestnictwa w organizacji, a w konsekwencji zwiększyć już istniejący margines swobody<sup>8</sup>.

Inicjatywę może również nowy pracownik przejawiać w działaniach sprzyjających przyjęciu go do grupy pracowniczej, tj. w tzw. „wkupywaniu” się do grupy i interakcjach o charakterze humorystycznym (patrz dalej rozdz. 7).

Gdy pracownik potrafi uporać się z błędami w pracy, zwykle poprzez skorzystanie z pomocy lub uwag pośredników lub współpracowników, z którymi wchodzi w interakcję, zazwyczaj grupa akceptuje nowego pracownika. Powodem akceptacji jest także wejście w Rytuały interakcyjne oraz zapoznanie się z treściami kultury organizacyjnej wyrażonej w odpowiedziach organizacyjnych (por. Rys. 5, faza 6b). „Akceptacja” jest następnym stadium trajektorii nowego pracownika (oczywiście pod warunkiem, że akceptacja będzie miała miejsce).

## **Rozdział 7**

### **AKCEPTACJA NOWYCH PRACOWNIKÓW PRZEZ WSPÓŁPRACOWNIKÓW**

Bardzo ważnym elementem trajektorii nowego pracownika jest akceptacja i przyjęcie go do grupy pracowniczej. Oprócz pewnych działań ze strony starszych pracowników czy zwierzchników znamionujących zaakceptowanie pracownika, bardzo istotne jest postrzeżenie przez nowego pracownika tych działań jako wyrazu akceptacji.

W wywiadach próbowano ustalić: po jakim czasie od momentu rozpoczęcia pracy, według zdania nowego pracownika, został on zaakceptowany w pracy przez starszych kolegów. Respondentów pytano zwykle w następujący sposób: „Kiedy poczuł się P. w zakładzie jak u siebie?” lub „Kiedy koledzy z pracy uznali P. za swego?” Moment (okres czasu od rozpoczęcia pracy) akceptacji podawany przez nowych pracowników był bardzo zróżnicowany i mieścił się pomiędzy wartością zerową (na samym początku pracy – 18 wskazań), a najwyższą wartością wynoszącą osiem miesięcy (1 wskazanie). Sześciu respondentów odpowiedziało, że nie zostało jeszcze zaakceptowanych i czują się w Z. wciąż obco. Trzech respondentów powiedziało, że nie potrzebują akceptacji ze strony innych pracowników i że mogą pracować bez angażowania się w kontakty osobiste z innymi pracownikami.

Trzech innych respondentów powiedziało, że poczuli się zaakceptowani po powrocie do zakładu z wojska. Odpowiedź ta stanie się bardziej zrozumiała, jeśli przypomnimy sobie dwa typy postrzegania nowych pracowników, a mianowicie:

---

<sup>8</sup> Por. M. Crozier, E. Friedberg, 1982, s. 90-91. Działania nowego pracownika (strategia) miałyby ofensywny charakter, gdyby dążyły do ograniczenia swobody innych uczestników organizacji. Działaniami takimi nowi pracownicy nie podejmują i świadczyć to może o niskich walorach przetargowych, jakie posiadają.

„nowi pracownicy przed wojskiem”, „nowi pracownicy po wojsku”. Otóż pierwszy typ należał do rodzaju kategorii wartościujących – pośrednio – negatywnie, a drugi pozytywnie. Dlatego też odpowiedź wskazująca na moment akceptacji nowego pracownika po powrocie z wojska może wiązać się z pozytywnym nastawieniem starszych pracowników wobec tej grupy nowych pracowników. To pozytywne nastawienie wyrażone jest w typie postrzeniowym „nowy pracownik po wojsku”.

Średnia czasu akceptacji dla przeciętnego nowego pracownika wynosiła 3,74 tygodnia (znalezli się tutaj zaakceptowani na samym początku pracy z wartością zerową – 18 wskazań, bardzo obniżając średnią czasu akceptacji).

Nasuwa się tutaj pytanie, dlaczego nowi pracownicy podają tak małe wartości czasu wymaganego na ich akceptacje od momentu zatrudnienia przez innych pracowników. Odpowiedź na to pytanie tkwi w podawanych przez nowych pracowników postrzeganych powodach (motywach) ich akceptacji przez innych pracowników. Najczęściej wymienianymi przez nowych pracowników powodami ich akceptacji były ich cechy osobowe i zachowania ułatwiające nawiązanie kontaktów społecznych i towarzyskich w zakładzie pracy (9 rodzajów przypisanych innym motywów, 53 wskazania na 61 wszystkich wskazań na powody – motywy akceptacji). Akceptacja według nowych pracowników polegałaby więc głównie na zawarciu znajomości i wstępnym poznaniu innych pracowników, i dlatego czas pozwalający na osiągnięcie tego stanu nie musiał być długi (wystarcza na to przeciętnie 3,74 tygodnia).

Wymienimy teraz motywy, które zdaniem nowych pracowników leżą u podstaw ich akceptacji przez starszych pracowników i kierowników. Motywy te mieszczą się w ogólniejszym typie postrzeganych motywów akceptacji, które można określić jako elementy ułatwiające nawiązywanie kontaktów społecznych i towarzyskich.

a) Wkupienie się;

Wkupienie się polega na zasygnalizowaniu innym pracownikom z grupy chęci wejścia do niej oraz na symbolicznym zakomunikowaniu i odebraniu tego sygnału zwykle oznaczającego akceptację nowego pracownika jako członka grupy pracowniczej. Symboliczne potwierdzenie może mieć np. formę tzw. „postawienia” alkoholu, kawy itp. pracownikom z danej grupy. Ta symboliczna komunikacja dotycząca akceptacji „nowego” ma charakter ceremoniału. Odbywa się ona w wyodrębnionym miejscu i czasie, np. w kryjówkach pracowniczych, szatni, stołówce itp., zwykle w czasie formalnej bądź nieformalnej przerwy w pracy. Wówczas to rozmawia się z nowym pracownikiem bądź rozmawia się o nowym pracowniku w jego obecności, żartuje się z niego, bądź opowiada dowcipy itp. Inną formą „wkupienia” się może być zgoda ze strony starszego pracownika na propozycję nowego pracownika dotyczącą zastąpienia starszego pracownika przy maszynie, bądź innej pomocy w pracy (możliwa jest także sytuacja odwrotna, kiedy nowy pracownik akceptuje propozycję pomocy ze strony starszych pracowników). „Dzielenie się śniadaniem” z nowym pracownikiem, bądź „nowego” ze starszymi pracownikami również symbolizuje jakąś formę akceptacji nowicjusza jako członka zespołu roboczego, z którym można już wchodzić w interakcje.

b) Bycie miłym i towarzyskim;

c) Młody wiek;

Młody wiek, jak i „bycie miłym i towarzyskim”, miało według respondentów ułatwiać nawiązywanie kontaktów społecznych.

- d) Wcześniejsza znajomość niektórych pracowników;
- e) Zapoznanie ludzi;
- f) Bycie wesołym;
- g) Poddawanie się humorowi ośmieszającemu (por. rozdz. „Rytuály ośmieszania”);
- h) Uprzejmi koledzy i kierownicy;
- i) „Jestem dobrym kolegą”.

Tak więc to co jest istotne dla podtrzymywania ciągłości kontaktów interakcyjnych (przede wszystkim cechy a, b, c, d, e, ale również częściowo i pozostałe) było postrzegane przez nowego pracownika jako najważniejsze motywy, którymi kierowali się inni pracownicy przyjmujący „nowych” do grupy pracowniczej. Natomiast cechy f, g, i, dotyczą przede wszystkim konformizmu grupowego, tj. przystosowania się do norm zachowań w grupie. Dotyczy to zarówno wymogu uczestnictwa w wymianach ośmieszających i rozśmieszających, jak i problemu dostosowania się do wzoru osobowego „dobrego kolegi”<sup>9</sup>. Należy zaznaczyć, że również te cechy ułatwiają podtrzymywanie kontaktu interakcyjnego.

Tylko jedna cecha: „uprzejmi koledzy i zwierzchnicy” nie dotyczy przypisywania przez nowych pracowników innym pracownikom motywów akceptacji „nowych”. „Uprzejmi koledzy i zwierzchnicy” są elementem akceptacji niejako niezależnym od działań nowych pracowników, chociaż są niezbędnym elementem podtrzymującym kontakt interakcyjny.

Drugą grupą postrzeganych przez nowych pracowników motywów ich akceptacji przez innych pracowników były pewne cechy wykonywanej przez nich pracy. Tak więc nowi pracownicy sądzą, że inni pracownicy postrzegają ich pracę przez pryzmat sześciu cech, które mają być motywami ich akceptacji przez otoczenie społeczne w zakładzie (6 rodzajów motywów, 8 z ogółu wskazań na motywy akceptacji).

Oto wymienione przez „nowych” motywy akceptacji ich przez innych pracowników:

- a) wykonywanie takiej samej „ilości” pracy co inni pracownicy;
- b) samodzielność w pracy;
- c) uczestnictwo w systemie wzajemnej pomocy pracowników w pracy;
- d) „nie zawodzę oczekiwań innych pracowników odnośnie do mojej pracy”;
- e) wspólnota przestrzeni, w której wykonuje się pracę razem z innymi pracownikami;

---

<sup>9</sup> Według J. Kulpińskiej (1977) w społeczności zakładu kształtuje się wiele wzorów osobowych pracownika, które służą przedstawieniu w całościowym ujęciu wzorów zachowań odpowiednich dla pracownika w danych sytuacjach. Ponadto wzory te ściśle związane są z pozycją danej jednostki w społeczności zakładowej (J. Kulpińska, 1977, s. 113). Istnieje również taki wzór dla nowego pracownika będącego dobrym kolegą. Jest on niezwykle istotny dla zakończenia trajektorii nowego pracownika, bowiem, jak słusznie zauważa J. Kulpińska, wzór pracownika odgrywa „istotną rolę w procesie integracji załogi wokół jej zadań oraz adaptacji nowych członków.”[podkr. -K.K.]

f) zdanie egzaminu kwalifikującego do pracy.

Wymienione cechy będące też przypisywanymi motywami akceptacji nowych pracowników są związane nie tylko z wykonywaniem tej pracy w konkretnym otoczeniu społecznym, które tę pracę jakoś postrzega. Natomiast dwa wymienione elementy, tj. „uczestniczenie we wzajemnej pomocy” oraz „wspólnota przestrzeni” są zjawiskami, które ułatwiają wykształcenie się więzi „pierwotnej” pomiędzy członkami grupy oraz jej podtrzymywanie. Element związany z „dostosowywaniem się do oczekiwań innych pracowników” (d) wskazuje na uwagę konformizmu społecznego odnośnie wykonywanej pracy (jakości lub ilości – por. K. Doktor, 1964, s. 199-238). Wszystkie te elementy, dotyczące funkcjonowania małych grup, znalazły swe odzwierciedlenie w postrzeganych przez nowych pracowników motywach ich akceptacji przez innych pracowników.

„Zaakceptowanie” nowych pracowników przez innych pracowników nie kończy trajektorii nowego pracownika. Jest to tylko jeden z warunków „wyjścia” z trajektorii „nowego” i wejścia na trajektorię pracownika zakładu. Wszystkie powody akceptacji wskazują nam tylko, że osiągnięcie kompetencji interakcyjnych (bycie miłym i towarzyskim, bycie wesołym, poddanie się humorowi ośmieszającemu) oraz osiągnięcie określonej kompetencji w pracy jest warunkiem koniecznym zakończenia trajektorii „nowego”. Zakończenie trajektorii wydaje się być indywidualnie zróżnicowane, jak wskazują na to zebrane dane.

Ponadto zróżnicowane postrzeganie czasu akceptacji jest tu przykładem na indywidualne odczuwanie czasu różnych procesów. Czas akceptacji jest wytwarzany społecznie, bowiem jest on tutaj metainterpretacją wpływu interakcji pomiędzy „nowymi”, a innymi pracownikami na jego przystosowanie się do sytuacji pracy. Indywidualne postrzeganie czasu adaptacji zależy od szybkości (sprawności) nabywania kompetencji zawodowych i interakcyjnych. Natomiast niektórzy nowi pracownicy zupełnie nie postrzegają „czasu akceptacji”, bowiem nie chcą w nim istnieć, odrzucając całkowicie otoczenie społeczne, w którym pracują.

Jeśli nowy pracownik zorientuje się co ma robić, by zostać zaakceptowanym w swojej grupie i czyni to odnajdując swoje miejsce w grupie pracowniczej, to zwykle jest zaakceptowany przez grupę. Gdy to nastąpi, szuka on silniejszych punktów oparcia dla swojej pozycji i działań w grupie i w zakładzie pracy. Tymi punktami poznawczego oraz emocjonalnego oparcia są „znaczący inni”.

## **Rozdział 8**

### **POSZUKIWANIE ZNACZĄCYCH INNYCH**

#### **8.1. Działanie jednostki, a znaczący inny**

Ludzie działają przyjmując określoną definicję sytuacji. Wybór danej definicji sytuacji zależy od naszych uczuć wobec znaczących innych będących reprezentantami grupy odniesienia (T. Shibutani, 1962, s. 141). Grupa odniesienia, według koncepcji symbolicznego interakcjonizmu, wyznacza jednostce perspektywę poznawczą i system wartości jednostki (T. Shibutani, 1962, s. 128-147). Jest to zatem grupa, której oczyma jednostka postrzega, klasyfikuje i ocenia rzeczywistość i samą siebie (M. Ziółkowski, 1981, s. 76).

Znaczący inni są pośrednikami pomiędzy jednostką, a społecznymi światami czy grupami społecznymi, bowiem poprzez znaczących innych jednostka

wchodzi w określoną sieć społecznej komunikacji. Ponadto znaczący inni są pośrednikami kontroli społecznej, bowiem ich istnienie konformizuje działania jednostki, chociażby przez dostarczenie perspektywy poznawczej, z którą jednostka jest pośrednio emocjonalnie związana, w sytuacji, gdy żywi pozytywne uczucia dla reprezentantów (znaczących innych) danej perspektywy.

Według A. Lindesmitha (1975, s. 366-367) znaczący inni odgrywają decydującą rolę w socjalizacji dziecka. Posiadają oni pewną władzę nad dziećmi i mają wpływ na ich zachowania. Dzieci z kolei postrzegają te osoby jako decydujące dla kształtowania ich sposobu działania. Osoby te stanowią interakcyjny świat dziecka, w którym pozbywa się ono stopniowo egocentrycznej perspektywy. Podkreślenie posiadania władzy przez znaczących innych nad jednostką jest prawdopodobnie słuszne w przypadku socjalizacji dzieci. Natomiast wydaje się, że problem sprawowania władzy przez znaczących innych nad jednostką nie odgrywa zbyt dużej roli w życiu dorosłym, bowiem to oni zwykle sami wybierają znaczących innych i czasami nie mają nawet z nimi bezpośredniego kontaktu. Natomiast znaczący inni w przypadku dzieci to osoby, z którymi mają one najczęściej bezpośredni kontakt interakcyjny, a społeczny świat jest najczęściej światem bezpośredniego uczestnictwa (np. społeczny świat rodziny).

Autorzy podręcznika „Social Psychology” podkreślają zmienność w czasie i przestrzeni osób mających decydujący wpływ na zachowanie jednostki. Zmienność znaczących innych dotyczy również życia osób dorosłych (T. Shibutani, 1962), a we współczesnych społeczeństwach szczególnie często zmiany znaczących innych mają miejsce w sferze pracy i uczestnictwa w organizacjach formalnych. E. Hughes (1958, s. 125-126, 129) twierdzi, że każdy człowiek odnajduje swoich znaczących innych, z którymi identyfikuje się tak, że bierze pod uwagę głównie ich opinię odnośnie do własnych działań.

W trakcie tych przemian jednostka odkrywa swoją tożsamość (self). Koncepcja siebie (conception of himself) jest pewnym stereotypem, do którego skonstruowania przyczyniły się kontakty z rodzicami, nauczycielami, rodzeństwem, rówieśnikami oraz własne marzenia i projekcje jednostki (E. Hughes, 1958, s. 126).

Znaczący inni odgrywają bardzo ważną rolę w karierze zawodowej jednostki. Zmiana miejsca pracy zwykle wiąże się z koniecznością wyboru pomiędzy różnymi znaczącymi innymi (lub grupami odniesienia). Będzie się to wiązało z koniecznością wyboru ludzi, na których opinii nam zależy, zdecydowania, której grupie osób można poświęcić mniej uwagi oraz częstego decydowania, z którą grupą należy się rozstać (E. Hughes, 1958, s. 129). Wybory te wpływają również na przekształcenia tożsamości jednostki.

Widzimy więc, że znaczący inni odgrywają ważną rolę w życiu jednostki, również po okresie wczesnej socjalizacji. Koncepcja akcentującą wpływ takich osób na życie jednostki jest koncepcją M. Kuhna (1972) dotyczącą tzw. „innego orientacyjnego” (orientational other). „Inny orientacyjny” to osoba lub grupa: 1) do której jednostka lub grupa jest najpełniej przywiązana emocjonalnie i psychicznie, 2) która dostarczyła jej podstawowych pojęć i kategorii ujmowania świata, a w szczególności 3) kategorii ujmowania samej siebie i innych (głównie poprzez role), 4) w komunikacji, z którą autokoncepcja jednostki jest zasadniczo podtrzymywana albo zmieniana (cyt. wg M. Ziółkowski, 1981, s. 73-74).

Istnieją jednak równocześnie znaczący inni, którzy wywierają wpływ na jednostkę poprzez oceny jej działania w konkretnej sytuacji. Oceny te wpływają na aktualną, sytuacyjnie uwarunkowaną rolę pełnioną przez jednostkę. N. Denzin (1972) proponuje odróżniać np. innego orientacyjnego od „znaczącego innego dla

danej roli” (role-specific significant other). Operacyjnie niezwykle trudno odróżnić te dwa rodzaje znaczących innych, bowiem może stać się tak, że „znaczący inny dla danej roli stanie się orientacyjnym innym”. Denzin proponuje rozdzielić obie kategorie poprzez depersonalizację swojej koncepcji. W konkretnych badaniach nad studentami stawia on następujące pytania: 1) czyje oceny ciebie jako osoby obchodzą cię najbardziej – tu wymienia się rodzinę i bliskich przyjaciół, 2) czyje oceny ciebie jako studenta obchodzą cię najbardziej – w tym przypadku wymienia się zwykle pracowników i kolegów z uczelni. Wydaje się jednak, że dosyć często druga kategoria, np. po dłuższym pobycie poza domem – zaczyna z wolna odgrywać rolę pierwszej (cyt. wg M. Ziółkowski, 1981, s. 74-75).

Podsumujmy teraz wszystkie najważniejsze cechy przedstawione przez wymienionych autorów, dla wyodrębnienia pojęcia „znaczącego innego” jako terminu opisującego osoby pośredniczące w kontroli społecznej i socjalizacji jednostki.

1) Znaczący inni dostarczają perspektywy poznawczej, za pomocą której jednostka definiuje, tj. klasyfikuje i ocenia świat oraz działa zgodnie z tymi definicjami sytuacji (T. Shibutani).

2) Znaczący inni zmieniają się wraz z upływem czasu i zmianami wynikającymi z biografii jednostki (T. Shibutani, A. Lindensmith et al.; E. Hughes, N. Denzin, częściowo M. Kuhn).

3) Znaczący inni posiadają władzę i możliwość bezpośredniego wpływu na zachowania osoby socjalizowanej (głównie dziecka, A. Lindensmith i wsp.)

4) Znaczący inni są osobami, z którymi jednostki będące pod ich wpływem, identyfikują się (E. Hughes, M. Kuhn).

5) Kontakt bezpośredni ze znaczącymi innymi jest podstawą wykształcenia się tożsamości jednostki (E. Hughes, M. Kuhn).

6) Pojęcie znaczących innych posiada dwa wymiary: (a) znaczący inny transsytuacyjny, tzn. dostarczający perspektywy poznawczej modyfikowanej w czasie, która jednak zachowuje pewną stabilność (M. Kuhna koncepcja „innego orientacyjnego”); (b) znaczący inny sytuacyjny, który zmienia się w czasie i przestrzeni w zależności od pełnionej przez jednostkę roli (zob. N. Denzina koncepcja „znaczącego innego dla roli” oraz A. Lindensmitha i wsp. koncepcję tzw. „ekspertów od opieki”, a także „innych z miejsc publicznych”).

W naszych badaniach przy konstruowaniu pytań skorzystaliśmy z inspiracji N. Denzina (1972), jednak modyfikując nieco jego depersonalizację kategorii znaczącego innego. Próbowaliśmy dowiedzieć się za pomocą pytań otwartych, na czyich ocenach najbardziej zależy respondentom w pracy i poza pracą, i/lub z kogo respondent w swym życiu poza zakładem pracy oraz w pracy brał (bierze) przykład - „Kto był (jest) dla P. człowiekiem godnym naśladowania?”. Poproszono też o opisy tych osób, jeśli respondenci je wymieniali. Poprzez postawione pytanie nie chcieliśmy wstępnie rozstrzygać (tj. poprzez depersonalizację) o podziale znaczących innych na „orientacyjnych” czy też specyficznych dla danej roli. Pytania generalnie rozgraniczały znaczących innych specyficznych dla pełnionych ról w dwóch obszarach życia jednostki, tj. w sferze pracy oraz w sferze życia prywatnego. Problem rozstrzygnięcia, czy ci znaczący inni są innymi orientacyjnymi nie został rozwiązany. Chodziło nam głównie o zlokalizowanie kategorii społecznych, do których należą znaczący inni z obu sfer życia oraz wyróżnienie rodzajów znaczących innych występujących u nowych pracowników i

w dwu pozostałych badanych grupach, tj. starszych pracowników i zwierzchników. W ten sposób możemy dowiedzieć się, które grupy pracownicze są faktycznie odpowiedzialne za socjalizację „przybyszów”. Można, dzięki uzyskanym danym, (tutaj oparto się głównie na danych ilościowych, a następnie dopiero na jakościowych) stwierdzić także czy bezpośrednie interakcje nowych pracowników z innymi pracownikami w czasie trwania „trajektorii nowego” są istotne dla procesu socjalizacji w zakładzie pracy (tzw. druga socjalizacja).

## 8.2. Znaczący inni w pracy

Znaczący inni dla nowych pracowników pochodzą z bezpośredniego otoczenia interakcyjnego, należą oni do „grup uczestnictwa” nowego pracownika w zakładzie pracy. Zwykle są to koledzy z pracy (11 na 31 wszystkich wskazań znaczących innych w pracy), bądź bezpośredni współpracownicy (5 wskazań). A więc głównie znaczącymi innymi dla nowego pracownika w zakładzie pracy są osoby nie będące zwierzchnikami (w sumie 16 wskazań).

Na zwierzchników było 13 wskazań. Są tu głównie brygadziści, którzy najczęściej kontaktują się z nowym pracownikiem. Następną grupę stanowią kierownicy, których oceny i opinie są decydujące dla awansu nowego pracownika (4) oraz mistrzowie (1) i dyrektor (1). Dyrektor pojawia się dość często na wydziałach produkcyjnych, tym niemniej jego kontakt z pracownikami ma charakter przelotny. Jedno wskazanie było na sekretarza PZPR.

Odpowiedź wskazująca na grupę zamiast na konkretną jednostkę była tylko jedna, chodziło o tu o grupę starszych pracowników. Okazało się również, że dla nowych pracowników znaczącymi innymi byli także pośrednicy (5), tj. ci pracownicy, którzy wprowadzali nowych pracowników do zakładu (por. rozdz. 5).

Tak jak u nowych pracowników, znaczący inni dla starszych pracowników pochodzili z bezpośredniego otoczenia interakcyjnego. Jednak, w przeciwieństwie do nowych pracowników, są to przede wszystkim zwierzchnicy (54 wskazania na 66 wszystkich wskazań na znaczących innych w pracy), tzn. mistrzowie (21), kierownicy (19), brygadziści (10) oraz dyrektor (2). Dwie odpowiedzi wskazywały na przełożonych w ogóle (tzn. jako grupę).

Znaczący inni nie będący przełożonymi stanowią mniejszość w przypadku starszych pracowników, bowiem posiadają tylko 12 wskazań. Zespół ten obejmuje jako grupę: kolegów z pracy (5) oraz bezpośrednich współpracowników (4), kolegów z pracy (2) oraz podwładnych brygadzisty (1).

W sytuacji pracy starszych pracowników, zwierzchnicy wydają się odgrywać większą rolę niż w sytuacji nowych pracowników. Może to być spowodowane tym, że nowi pracownicy uzyskują dużą pomoc od kolegów w pierwszej fazie pracy, natomiast starsi pracownicy pomocy tej już nie potrzebują i ich działania są nakierowane na uzyskanie przede wszystkim przychylnych ocen zwierzchników.

Odpowiedzi wskazujących na grupę zamiast na konkretną jednostkę było 8, a więc więcej niż w przypadku nowych pracowników (1).

Zarówno nowi, jak i starsi pracownicy wymieniali podobne cechy osobowe znaczących innych. Oto cechy osobowe mistrza jako znaczącego innego: „pomocny w pracy”, daje dobrą pracę (w akordzie), jest dobrym fachowcem, na początku zatrudnienia uczy pracy, nie drwi z ludzi.

Cechy osobowe kierownika jako znaczącego innego były następujące: sprawiedliwie oceniający pracę, pomagający awansować, przychylny.

Oto cechy osobowe brygadzisty jako znaczącego innego: powinien mieć długi staż pracy, jest dobrym człowiekiem, interesuje się pracą.

Cechy osobowe dyrektora jako znaczącego innego (dotyczą aktualnego dyrektora naczelnego w Z.): jest słowny, uczciwy, wysłucha każdego bez zdenerwowania, każdą sprawę stara się załatwić.

Zwierzchnicy rzadziej wskazują na znaczących innych jako konkretne osoby (7 z ogółu 38 wskazań zwierzchników na znaczących innych w pracy) niż starsi pracownicy czy nowi pracownicy. Konkretną osobę, na którą przede wszystkim wskazują zwierzchnicy, jako na znaczącego innego, jest dyrektor (6), a ponadto jeden raz pojawia się nauczyciel Zasadniczej Szkoły Zawodowej w Z. Kontakt z dyrektorem jest istotniejszy w działaniach kierowników niż starszych i nowych pracowników, bowiem to on ich przede wszystkim ocenia i decyduje bezpośrednio o awansie. Ponadto zwierzchnicy wskazują na następujące cechy osobowe dyrektora, gdy jest on dla nich „znaczącym innym”: dobre podejście do ludzi, wzbudzający respekt, jest wymagający w stosunku do innych i do siebie, ma dobre serce, jest uśmiechnięty, mobilizuje ludzi do pracy.

Interesujące jest, że nie pojawiają się tutaj w ogóle jako „znaczący inni” koledzy zwierzchników, co miało miejsce u starszych i nowych pracowników, a także współpracownicy jako konkretne jednostki. Współpracownicy stają się istotni wtedy, gdy kierownik ma z nimi bezpośredni kontakt interakcyjny; „z którymi siedzę w pokoju”. Nasilenie interakcji, ze względu na przebywanie we wspólnej i bezpośredniej przestrzeni, wymusza niejako, branie pod uwagę ocen, opinii partnerów interakcji.

Zwierzchnicy 28 razy wskazują na znaczących innych jako grupę (mimo że pytano o konkretne osoby), z czego oceny podwładnych wydają się być tutaj dla nich najważniejsze (8). Jednak jeden z kierowników robi tu zastrzeżenie: „raczej ich oceny nie biorę pod uwagę, bo często kierują się mylnymi opiniami innych o mnie. Często się zdarza, że opinie wydają pod natchnieniem chwili”. Ważniejsze są tu mimo wszystko oceny grupy podwładnych niż oceny konkretnych, pojedynczych osób.

Natomiast dla kierowników to, jak są oni oceniani przez zwierzchników w ogóle jako grupy osób, jest ważniejsze od tego, jak są oceniani przez konkretnego zwierzchnika.

Pojawiają się też czterokrotnie wskazania na instytucje, z których opiniami trzeba się liczyć: Urząd Miasta, komitet Miejski, WUSW, WRZZ. Nie ma tu w ogóle wskazań na przedstawicieli (konkretne osoby) tych instytucji jako znaczących innych.

Większy nacisk na znaczących innych pojmowanych zbiorowo jako grupy ludzi (można mówić wtedy o grupach odniesienia) u kierowników niż u starszych i nowych pracowników, wydaje się uwidaczniać większe tendencje poznawczego uogólniania otoczenia społecznego przez kierowników, niż przez pozostałe grupy pracowników. Kierownik działa w sieci instytucji, grupowego podziału pracy, nie zna osobiście wszystkich istotnych dla jego działań osób, dlatego też przyjmuje zwykle uogólnioną perspektywę poznawczą wobec określonych segmentów jego społecznego otoczenia w pracy. Większy partykularyzm poznawczy u nowych i starszych pracowników może wynikać z ich przypisania do określonego stanowiska pracy i braku konieczności uogólniania otoczenia społecznego. Otoczenie to nie jest duże i zwykle występuje w postaci konkretnych jednostek, tutaj znaczących innych.



### 8.3. Znaczący inni poza pracą

Nowi pracownicy generalnie wskazują na osoby pochodzące z ich rodziny. Oto klasy tych znaczących innych: na ojca było 5 wskazań, matkę 4, brata lub siostrę 5, teścia 2, rodzinę jako grupę 1. W sumie na rodzinę było 17 wskazań na ogółem 30 wskazań dotyczących znaczących innych poza pracą. Natomiast na drugim miejscu znajdują się osoby z kół towarzyskich spoza rodziny. Są to: „sympatia” (6 wskazań), koledzy (5), sąsiad (1). W sumie w grupie tej było 12 wskazań. Ponadto jednokrotnie jako znaczący inny pojawił się nauczyciel z zasadniczej szkoły przyzakładowej (wg A. Lindesmitha i wsp., 1975, jest to znaczący inny – „ekspert od opieki”), oraz jeden raz perkusista z zespołu rockowego „The Purple” (wg A. Lindesmitha i wsp., 1975, jest to „znaczący inny ze środków masowego przekazu”).

Starsi pracownicy, podobnie jak nowi pracownicy, przede wszystkim wskazują na osoby z rodziny jako te, których oceny są dla nich najważniejsze lub które warto naśladować. Na brata lub siostrę było 5 wskazań, na rodzinę jako grupę były 4 wskazania, na matkę 1, małżeństwo kuzynów 1, własne dziecko 2, kuzyna 1, teścia 2. Ogółem na rodzinę było 14 wskazań.

Następną grupą znaczących innych dla starszych pracowników (podobnie jak dla nowych) są znaczący inni z kół towarzyskich. Koledzy jako konkretne osoby stanowią 7 wskazań, koledzy jako grupa 2 wskazania, przyjaciel 1, sąsiad 2, mieszkańcy mojej wsi 1, nauczyciel 1 wskazanie. Podobna proporcja wskazań wystąpiła u nowych pracowników.

Kierownicy podobnie stwierdzają, że ważne dla nich osoby pochodzą zarówno z rodziny (7 na ogółem 22 wskazania na znaczących innych poza pracą), jak i z kręgów towarzyskich (7). Z rodziny najważniejsi są rodzice (2), współmałżonkowie (2) oraz rodzina w ogóle (pojmowana jako grupa – 3). Z „kręgów towarzyskich” na kolegów były dwa wskazania, koledzy pojmowani jako grupa – 2, przyjaciel – jedno wskazanie, przyjaciele jako grupa – jedno wskazanie, sąsiedzi – jedno wskazanie.

Ponadto kierownicy wymieniają jako znaczących innych osoby posiadające autorytet – 2, posiadaczy prywatnych zakładów – 2, kierownika z poprzedniego zakładu – 1, nauczyciela – 1, WRZZ – 1 oraz doktora Korabiewicza – podróżnika i lekarza – 1.

Jeśli chodzi o cechy znaczących innych poza zakładem pracy, to u wszystkich grup dotyczą one głównie wymiaru osiągnięć i sukcesu życiowego, generalnie materialnego. Oto najczęstsze opisy znaczących innych: dorobili się, urządzili się, w pracy się im udawało, są dobrymi fachowcami, są pracowici itp. Inne cechy uzupełniają tylko ten „idealny” obraz znaczącego innego: mają silną wolę, nie ma o nich plotek, nieugięci pod względem politycznym, nie piją, są grzeczni, są stanowczy, czysti, uczciwi, „zawsze są sobą”, są zdyscyplinowani itp. Interesujące jest, że do tego idealnego obrazu innego spoza zakładu pracy przenikają kategorie ze sfery pracy, np. sukces w pracy, pracowitość, dobry fachowiec.

Wymiar osiągnięć dotyczy tutaj głównie znaczących innych z kręgu rodziny.

Koledzy i przyjaciele jako znaczący inni posiadają głównie cechy związane z utrzymywaniem dobrych stosunków towarzyskich, np. są uczynni, bezinteresowni, cieszą się zaufaniem, są prawdomówni, niedwulcowi. Wymiar osiągnięć jest tutaj drugoplanowy.

## 8.4. Podsumowanie

Najbardziej interesującą i wskaźnikową dla nas informacją jest to, że u nowych pracowników występuje mniej klas znaczących innych niż w pozostałych dwóch badanych grupach. Na przykład nowi pracownicy w zakładzie pracy Z. wskazują na osiem klas znaczących innych (z tego na jedną jako grupę), przy średnio 0,5 wskazania na znaczącego innego na osobę. Natomiast starsi pracownicy wskazują na więcej klas znaczących innych, bowiem dwanaście, przy średniej 1,7 wskazania na znaczącego innego na osobę. Przełożeni wymieniają dziesięć klas znaczących innych (z tego siedem klas znaczących innych pojmowanych jako grupy), przy najwyższej średniej wskazań na znaczącego innego na osobę – (1,9).

Podobne proporcje dotyczące liczby klas znaczących innych wystąpiły przy wskazywaniu na osoby spoza zakładu pracy. Tu również najmniej klas znaczących innych posiada grupa nowych pracowników (dziesięć klas, z tego jedna klasa pojmowana jako grupa), a średnia wskazań na znaczącego innego na osobę jest najniższa – 0,49. Starsi pracownicy wskazują na piętnaście klas znaczących innych (z tego cztery klasy znaczących innych pojmowanych jako grupy), a średnia wskazań na znaczącego innego na osobę wynosi 0,97. Kierownicy wymieniają trzyście klas znaczących innych przy 1,1 wskazania na znaczącego innego na osobę, z tego aż osiem klas znaczących innych to raczej grupy odniesienia, a nie konkretne osoby. Postrzeganie konkretnych innych w kategoriach grupowych potwierdza nasze przypuszczenie o tendencji do poznawczego uogólniania otoczenia społecznego przez kierowników. Z pewnością wyższe wykształcenie kierowników niż np. starszych i nowych pracowników nie jest tu bez znaczenia. Najniższą tendencję do uogólniania mają nowi pracownicy, postrzegając swe otoczenie społeczne przez pryzmat konkretnych reprezentantów grup społecznych.

Większa liczba klas znaczących innych oraz wyższa średnia wskazań u starszych pracowników i kierowników niż u nowych pracowników może świadczyć o bardziej rozbudowanej sieci znaczących innych u tych pierwszych niż u nowych pracowników. Nowi pracownicy żyją w społecznym i poznawczym zawieszeniu. Nie wiedzą, które osoby są dla nich istotne w nowej dla nich sytuacji życiowej, tj. pracy w nowym (lub pierwszym) zakładzie.

Pewne więzi ze znaczącymi innymi poza zakładem pracy ulegają osłabieniu pod wpływem nowych kontaktów i stresu, którego nowy pracownik doświadcza na samym początku pracy w nowym zakładzie. Ponadto we wstępnej fazie wchodzenia do zakładu pracy nie jest on jeszcze zdecydowany, kto jest dla niego osobą godną naśladowania oraz czyje oceny mogą być dla niego, jako pracownika zakładu, istotne. Być może dlatego też połowa nowych pracowników twierdzi, że nie ma znaczących innych w pracy jak i poza nią. Pracownicy ci twierdzą, że na „niczyich ocenach im nie zależy” i że sami są dla siebie przewodnikami w zakładzie i w życiu. Jeden z tych nowych pracowników np. mówi: „nie, ja się nie liczę z niczyją opinią. Sam dla siebie jestem wzorem”.

Postawa ta koresponduje z wcześniej opisaną kategorią „wymogu własnej inicjatywy”. W pewnych sytuacjach nowi pracownicy nie liczą na pomoc innych pracowników, bądź nie liczą się z ich opinią próbując wyjść „z twarzą” z trudnych dla nich sytuacji w pracy, np. w sytuacji popełnienia błędu w pracy.

Sytuacja poznawczego i społecznego „zawieszenia” nowego pracownika wydaje się nie być trwała, bowiem widzimy, że starsi pracownicy i zwierzchnicy posiadają w większym stopniu niż nowi pracownicy poznawczo-społeczne punkty

odniesienia dla swych działań. Zatem „trajektoria nowego pracownika” jest także okresem poszukiwań nowych znaczących innych, oraz okresem poznawczo-społecznego „zawieszenia” nowego pracownika pomiędzy statusem obcego dla organizacji przemysłowej i pełnoprawnego społecznego uczestnika tejże organizacji.

Jeśli nowy pracownik znajdzie swych znaczących innych, szczególnie w pracy, wówczas zaczyna coraz bardziej interesować się problemami zakładu pracy oraz zaczyna wiązać swą przyszłość zawodową z danym zakładem. Wchodzi więc w następny etap trajektorii nowego pracownika, który jest zwykle ostatnim etapem przed wejściem na trajektorię członka społeczności zakładowej.

## **Rozdział 9**

### **KSZTAŁTOWANIE SIĘ WIĘZI Z ZAKŁADEM PRACY**

Ostatnim problemem, który chcieliśmy zbadać za pomocą wywiadu swobodnego, był problem więzi nowego pracownika z zakładem pracy w czasie trwania trajektorii. Wiąż z zakładem rozumiemy tutaj jako poznawczo-wolicjonalne nastawienie na poznanie zakładu i pozostanie w nim przez dłuższy okres. Znalezienie znaczących innych w zakładzie pracy zwykle powinno sprzyjać wykształceniu się więzi z zakładem pracy. Bowiemy identyfikacja z zakładem następowałaby tutaj poprzez identyfikację ze znaczącym innym (lub grupą odniesienia), który dostarcza głównie perspektywy poznawczej. Natomiast brak znaczących innych nie sprzyjałby wykształceniu się więzi z zakładem i opóźniałby przebieg trajektorii nowego. Ponadto, to znaczący inni dostarczają „nowym” wiedzy o zakładzie pracy i oni są zwykle dla „nowych” przykładami pracowników godnych naśladowania.

Problem więzi z zakładem pracy zbadaliśmy za pomocą pytań: „Czy zamierza P. zostać w zakładzie pracy na dłużej”? Następne pytanie było sondujące: „Dlaczego zamierza P. zostać w Z.”? Oraz zapytano: „Czy zna P. jakieś plany rozwoju zakładu? (np. produkcyjne, akcji socjalnych, kulturalnych itp.). Zakładano, że respondenci chcący pracować dłużej w Z. i interesujący się problematyką rozwoju zakładu są silniej z nim związani niż respondenci chcący zmienić zakład pracy i nie interesujący się problemami rozwoju zakładu. Następnie porównano trzy badane grupy pod względem stopnia związania poznawczo-wolicjonalnego z zakładem Z.

Najbardziej związanymi z zakładem pracy są prawdopodobnie kierownicy, boiemy lepiej znają plany rozwoju zakładu niż pozostałe badane grupy. Otóż żaden z 22 kierowników nie odpowiedział, że nie zna planów rozwoju zakładu, 16 odpowiedziało, że zna plany, a 4 że zna częściowo. Wyniki te korespondują z wynikami uzyskanymi na pytanie „Czy zamierza P. zostać dłużej w Z.”. Żaden z kierowników nie stwierdził, że chce zmienić zakład pracy, 19 stwierdziło, że chce zostać w Z., a 1 osoba – że nie jest zdecydowana.

Starsi pracownicy w mniejszym stopniu niż kierownicy znają plany rozwoju zakładu, już tylko 14 respondentów na 40 odpowiedziało, że zna plany rozwoju; że zna częściowo odpowiedziało 9, a że nie zna w ogóle – 17. Natomiast chęć pozostania w zakładzie zadeklarowało 36 respondentów, chęć odejścia 1 i 1 osoba nie jest zdecydowana.

Najniższe wskaźniki na więź z zakładem pracy uzyskali nowi pracownicy.

Bardzo słabo znają oni plany rozwoju zakładu; 4 na 61 zna plany, 17 zna częściowo, a 40 nie zna w ogóle. W zakładzie Z. zamierza pozostać 27 respondentów, zamierza odejść 15, a nie jest zdecydowanych – 19 respondentów. Tak więc 34 na 61 nowych pracowników nie chce bądź nie wie, czy będzie dalej pracowało w Z.

Spróbujemy teraz zinterpretować powyższe liczby korzystając przede wszystkim z objaśnień respondentów dotyczących ich deklaracji pozostania bądź odejścia z Z. oraz objaśnień dotyczących znajomości bądź nieznanomości planów rozwoju Z.

Kierownicy i starsi pracownicy nie chcą zmienić zakładu pracy z następujących powodów: 1) dobrej znajomości środowiska społecznego, 2) dobrej znajomości swojej pracy, 3) ze względu na wiek i długi staż pracy w Z., 4) ze względu na bliskość miejsca zamieszkania. Uzasadnienia te świadczą o tym, że okres trajektorii nowego pracownika mają już dawno za sobą.

Natomiast nowi pracownicy z podobnych względów chcą zmienić pracę, bądź nie są jeszcze zdecydowani co do pozostania w Z. Powody te to: 1) złe stosunki międzyludzkie, 2) niskie zarobki, 3) złe dojazdy do zakładu pracy. Wielu nowych pracowników było niezdecydowanych co do pozostania w Z., bowiem decyzję taką mogli odłożyć na dwa lata. Dotyczyło to mężczyzn, którzy mieli odbyć służbę wojskową.

Nowi pracownicy nie znają zwykle planów rozwoju zakładu, jak podają, z następujących powodów: 1) nie są w ogóle zainteresowani tą problematyką, 2) za krótko pracują by o nich wiedzieć, 3) uważają, że takie plany to sprawa kierownictwa, a ono nie konsultuje tych planów z pracownikami w zakładzie.

Starsi pracownicy nie znają planów rozwoju z następujących powodów: 1) brak czasu na takie zainteresowania, 2) brak informacji o takich planach, 3) brak zainteresowania tą problematyką.

Jeśli nowi lub starsi pracownicy odpowiadają, że znają trochę plany rozwoju, to mówią oni zdawkowo o akcjach kulturalnych, socjalnych bądź planach produkcyjnych. Natomiast jeśli odpowiadają, że znają plany rozwoju to podają bardziej obszerne informacje o planach produkcyjnych i rozwoju produkcji, planach akcji socjalnych oraz o planach akcji kulturalnych.

Kierownicy, jak już wspomniano, generalnie znają plany rozwoju zakładu i opowiadają o nich dość szeroko. Natomiast jeśli mówią, że znają „trochę” te plany, to jest to spowodowane zmiennością planów. Zmienność planów, z kolei, jest skutkiem niepewności ekonomicznej wynikającej z działania mechanizmów reformy gospodarczej i rynku: „W tej chwili o takich planach to chyba i dyrektor nie wie. Przy tak szybko zmieniających się warunkach ekonomiczno-prawnych żaden zakład nie jest w stanie zaplanować czegoś dłużej niż na rok. To jest wielka huśtawka. Zakład musi uwzględniać prognozy rynkowe i eksportowe. Niektóre ustawy działają wstecz. Żeby iść naprzód Z. musi szukać innych dróg rozwoju, np. produkować asortyment typu elektronicznego, np. zabawki itp.” (kierownik wydziału produkcyjnego – montaż -F-2).

Ta połowiczna znajomość planów u części kierowników jest wynikiem niepewności ekonomicznej, wynikającej również z powodu kryzysu gospodarczego i zmienności tych planów. Natomiast nieznanomość planów u starszych i nowych pracowników jest nieznanomością faktyczną. Z reguły nie interesują się oni tym, co dzieje się poza ich warsztatem, stanowiskiem pracy lub działem czy wydziałem produkcyjnym. Znają oni częściej plany wprowadzenia nowych świadczeń socjalnych, lub przeprowadzenia akcji kulturalnych niż plany rozwoju produkcji.

Przedstawione wyniki świadczą o tym, że zajmowane stanowisko

(oraz związany z nim staż pracy, bowiem kierownicy pracują zwykle dłużej niż dziesięć lat w Z.) w hierarchii formalnej organizacji wpływa na więź z zakładem. Najmniej więziotwórczą pozycją w Z. jest pozycja nowego pracownika. Nowi pracownicy nie wiedzą czy chcą zostać w Z., bądź deklarują odejście z zakładu. Ich więzi społeczne z innymi pracownikami są jeszcze nietrwale, ponadto zwykle są zestresowani nową sytuacją pracy i nie wiedzą jak sobie radzić z błędami w pracy. Są oni traktowani protekcjonalnie przez starszych pracowników, czego wyrazem jest postrzeganie nowych pracowników w kategoriach wartościujących wprost. Są oni ściśle kontrolowani przez starszych pracowników i kierowników, czego wyrazem mogą być tzw. „sondaże biograficzne”, które także wskazują na nieufność wobec nowego pracownika. W wielu przypadkach brak znaczących innych w Z. wzmacnia niepewność „nowego” co do jego zamiarów pozostania w Z.

Podsumowując te rozważania można z dużą dozą ostrożności postawić hipotezę, że kondycja istnienia na trajektorii nowego pracownika nie sprzyja kształtowaniu się więzi jednostki z zakładem pracy Z. Wraz z upływem czasu więź ta wykształca się, wskazują na to dane uzyskane w rozmowach ze starszymi pracownikami oraz zwierzchnikami, których staż pracy jest o wiele dłuższy od stażu nowych pracowników. Gdy więź z zakładem wykształci się, pracownicy, tak jak ich starsi koledzy bądź zwierzchnicy, coraz bardziej interesują się życiem zakładu i pragną w nim dalej pracować. Kończy się wówczas okres niepewności co do ich teraźniejszości i przyszłości w pracy, kończy się ich trajektoria nowego pracownika.

## **Rozdział 10**

### **PODSUMOWANIE**

Trajektoria nowego pracownika zaczyna się jeszcze przed formalnym podjęciem przez niego pracy. Punktem wyjścia dla trajektorii nowego pracownika jest wystąpienie określonej sytuacji życiowej skłaniającej do podjęcia pracy. W zależności od rodzaju tej sytuacji nowi pracownicy podają różne motywy podjęcia pracy w Z.

Po „załatwieniu wstępnych formalności” i wejściu do zakładu Z. nowi pracownicy zwracają uwagę na różne aspekty otoczenia społeczno-fizycznego zakładu, w zależności od swoich indywidualnych doświadczeń i wyobrażeń o zakładzie Z. Po zapoznaniu się z różnymi aspektami otoczenia społeczno-fizycznego sytuacji pracy i po częściowej akceptacji tych aspektów, a szczególnie ludzi pracujących obok bądź z „nowymi”, pracownicy ci zaczynają bacznie przyglądać się przybyszowi oraz próbują go w jakiś sposób ocenić i oswoić się z nim dokonując jego poznawczej „klasyfikacji”.

Zatem bardzo istotnym elementem kształtującym trajektorię nowego pracownika są kategorie, poprzez które postrzega się go i definiuje. Te kategorie stanowią zwykle podstawę interakcji i działań starszych pracowników i kierowników wobec „nowych”. Kierownicy postrzegają nowego pracownika głównie w kategoriach wartościujących wprost i są oni bardziej skłonni od otwartego oceniania nowych pracowników niż starsi pracownicy. Otwartość ocen mogłaby przeszkadzać starszym pracownikom w codziennych interakcjach z nowymi pracownikami, bowiem nowi pracownicy zwykle nie akceptują działań służących kontrolowaniu i ocenianiu ich zachowań.

Interesujące jest, że kierownicy postrzegają nowych pracowników poprzez

typizacje występujące głównie w wymiarze negatywnym. Na pewno takie nastawienie do nowych pracowników nie sprzyja szybkiemu przystosowywaniu się nowych pracowników do warunków pracy i życia zakładowego oraz zakończenia trajektorii nowego pracownika.

Następnie w zakładzie przemysłowym Z. nowi pracownicy spotykają zwykle pośredników wprowadzających ich do zespołów pracowniczych oraz pomagających rozwiązywać problemy zawodowe i prywatne. Generalnie występują dwa rodzaje pośredników, są to pośrednicy formalni (wyznaczeni przez zakład pracy do opieki nad nowym pracownikiem) oraz samorzutni (są to pracownicy, którzy z własnej inicjatywy pomagają „nowym”). Pośrednicy samorzutni mogą posiadać jeden z czterech statusów w zależności od postrzeganej autentyczności intencji ich działań wobec nowych pracowników, oraz w zależności od tego czy są oni akceptowani przez nowych pracowników:

- a) pośrednicy rzekomi – akceptowani;
- b) pośrednicy rzekomi – nieakceptowani;
- c) pośrednicy autentyczni – akceptowani;
- d) pośrednicy autentyczni – nieakceptowani.

Statusy pośredników mogą ulec zmianie w czasie, w zależności od interpretacji działań pośredników dokonywanych przez nowych pracowników.

Pośrednikami formalnymi są głównie zwierzchnicy, natomiast pośrednikami samorzutnymi są przede wszystkim starsi pracownicy. Przełożeni twierdzą, że to oni głównie powinni wprowadzać „nowych” do zakładu pracy, nie dostrzegając ważnej roli innych pracowników w procesie wprowadzania „przybyszów” do zakładu. Zarówno starsi pracownicy, jak i zwierzchnicy przywiązują wagę głównie do działań wprowadzających związanych bezpośrednio z sytuacją pracy. Natomiast opieka personalna związana z pomocą nowym pracownikom nie tylko w sferze czynności pracy, ale równocześnie w sferze emocjonalnej, psychicznej itp. jest drugorzędny lub nie występującym obszarem działań starszych pracowników oraz zwierzchników. Zwierzchnicy, jeśli już mówią o takich działaniach opiekuńczo-wychowawczych, to raczej w kategoriach restryktywnych, np. oddanie „nowych” pod nadzór zaufanych pracowników, ścisła kontrola nad zachowaniem nowych pracowników, odizolowanie od złych pracowników itp.

Restryktywną atmosferę wobec nowych pracowników uzupełnia obraz „wstępnego osvajania się z nowym pracownikiem”, kiedy do głosu oprócz ciekawości (często denerwującej „nowego”) wyrażonej w „sondżach biograficznych” i pytaniach innych osób o przeszłość nowego pracownika, dochodzi nieufność. Nieufność wyraża się w kontrolowaniu przez starszych pracowników treści konwersacji w obecności nowego pracownika oraz w psychologicznym przygotowywaniu się zespołu na przyjście nowego pracownika przez omawianie często najgorszych ewentualnych problemów, które mogą wystąpić w związku z jego przyjściem do pracy. Nieufność pogłębia się, gdy nowy pracownik spotyka się z wyżej opisanymi pośrednikami rzekomymi, którzy prowadząc pewną grę, nie traktują nowych pracowników jako równorzędnych partnerów interakcji.

Używając pojęć analizy transakcyjnej E. Berne (1967) można powiedzieć, że starsi pracownicy i zwierzchnicy zwykle przyjmują w wyżej opisanych interakcjach „postać typu rodzic”. Oznacza to, że wtedy zachowania ich przypominają sposoby emocjonalnego reagowania rodziców, np. bezkrytyczna akceptacja nakazów, zakazów, autorytetów, norm społecznego zachowania,

stereotypów zachowań oraz automatyczne wykonywanie wielu działań bez stałego kontrolowania ich adekwatności. Jeśli nowi pracownicy w tej sytuacji interakcyjnej przyjmą „postać typu dziecko” przejawiającą się np. w spontanicznych zachowaniach i reakcjach, wesołości, intuicji, a nie racjonalnych działaniach, to komunikacja jest wówczas komplementarna. Jednak nowy pracownik może przyjąć „postać typu dorosły”. Wówczas jego „ja” jest ukierunkowane na działanie racjonalne, a także na wnikliwą analizę i kontrolę posiadanych informacji o świecie oraz na poszukiwanie i nabywanie nowych informacji i zachowań. W tej sytuacji jego komunikacja ze starszymi pracownikami lub zwierzchnikami, którzy przyjęli „postać typu rodzic” nie będzie komplementarna. Wówczas komunikowanie może przerodzić się w konflikt.

Ponadto dużym utrudnieniem w komunikacji pomiędzy „nowymi”, a starszymi pracownikami i zwierzchnikami może być przyjęcie przez jedną lub obie strony interakcji tzw. pozycji życiowej typu:

Ja jestem w porządku.

Ty nie jesteś w porządku.

Takie sytuacje często zdarzają się w Z., jak wynika z powyższych danych dotyczących typów postrzeżeniowych nowych pracowników oraz statusów pośredników.

Nowi pracownicy we wstępnej fazie zatrudnienia popełniająca zwykle błędy w pracy. Błędy te, jeśli są zaobserwowane przez innych pracowników, zostają przez nich w jakiś sposób „skomentowane”. Pośrednicy samorzutni odnoszą się życzliwie do nowych pracowników, którzy popełnili błędy w pracy, zwykle pomagają im, pocieszają lub taktownie zwracają uwagę na niedokładności w ich pracy. Zareagowanie innych na błąd nowego pracownika wywołuje zwykle jakąś odpowiedź (działanie) ze strony tego ostatniego. Błędy w pracy są dla „nowego” często bodźcem do wzbudzenia jego inicjatywy w pracy, zarówno w sensie pozytywnym (poszukiwanie nowych rozwiązań), jak i negatywnym (ukrywanie i dezawuowanie błędów ogólnie wykształcenie taktyk działania defensywnego).

Bardziej pozytywne, niż zwierzchnicy, nastawienie wobec nowych pracowników posiadają starsi pracownicy, co ułatwia im akceptację „nowych” i przyjęcie ich do nieformalnych grup pracowniczych. Nowy pracownik może wejść do grupy pracowniczej i zostać zaakceptowanym przez pracowników wtedy, gdy posiada odpowiednie cechy psychospołeczne ułatwiające nawiązywanie kontaktów społeczno-towarzyskich. Na drugim miejscu są dopiero jego kwalifikacje zawodowe i kwalifikacje związane z umiejętnościami kooperacji w pracy. Tak więc starsi pracownicy mają bardziej pozytywny wpływ na szybkie zakończenie trajektorii nowego pracownika niż zwierzchnicy. Równocześnie z fazą „naprawiania błędów w pracy” występuje faza uczenia się pewnych elementów przynależnych do kultury zakładu przemysłowego. Następnie nowy pracownik poszukuje znaczących innych, którzy dostarczyliby mu trwałych punktów odniesienia dla jego działań. Żyje on wtedy w stanie społeczno-poznawczego zawieszenia, bowiem dotychczasowi znaczący inni tracą swe znaczenie ze względu na nową sytuację życiową, w której znalazł się nowy pracownik, a wybór nowych znaczących innych nie został jeszcze w pełni dokonany. Brak znaczących innych z pewnością nie jest bez znaczenia dla równowagi emocjonalnej nowego pracownika i oznacza on, że jest to okres poszukiwania znaczącego innego.

Brak znaczących innych nie sprzyja także wykształceniu się więzi nowego pracownika z zakładem pracy. Nowi pracownicy są słabo związani z zakładem pracy. Wydaje się, na podstawie uzyskanych danych, że im dłuższy jest czas pracy i wyższe stanowisko, tym więź z zakładem pracy jest silniejsza. Kondycja istnienia na trajektorii nowego pracownika nie sprzyja kształtowaniu się więzi jednostki z

zakładem. Tym niemniej kiedy zostanie ona wykształcona, kończy się wówczas trajektoria nowego pracownika i rozpoczyna trajektoria pracownika zakładu.

Wszystkie wyżej wymienione elementy i stadia trajektorii nowego pracownika są niezwykle istotne dla stanu psychicznego nowego pracownika oraz dla praktyki wprowadzania nowego pracownika do zakładu pracy.



## CZEŚĆ II

### FOLKLOR FABRYCZNY

W drugiej części pracy chcielibyśmy skoncentrować się na niektórych elementach kultury zakładu przemysłowego, tj. na rytuałach ośmieszania i flirtowania oraz opowieściach organizacyjnych. Elementy te wchodzą w zakres pojęcia folkloru używanego od dziewiętnastego wieku w etnografii.

„Folklor oznacza wiedzę ludową przekazywaną za pośrednictwem słów oraz wszystkie umiejętności rzemieślnicze i artystyczne, które są wyuczone poprzez naśladownictwo lub metodę dawania przykładów, jak również produkty tych umiejętności” (W. Boscom 1968, s. 496). W przedliterackich społeczeństwach folklor oznacza to samo, co kultura. Jednak w społeczeństwach przemysłowych jest on już tylko fragmentem kultury, bowiem większość wiedzy jest przekazywana poprzez pismo. Nie oznacza to, naszym zdaniem, że folklor we współczesnych, cywilizowanych społeczeństwach musi zniknąć, jak sugeruje to R. Benedict (1957, s. 292). Społeczeństwa współczesne są zorganizowane w zbiurokratyzowaną sieć instytucji, jednak instytucje te, w tym zakłady przemysłowe, są „zamieszkiwane” przez ludzi. Wspólnota „zamieszkania”, aczkolwiek czasowa, zmusza ludzi do komunikowania się, do podtrzymywania tradycji instytucji, społecznej kontroli, do działań wychowawczych. Wszystkie te funkcje w społeczeństwach przedliterackich pełnił folklor, obecnie są one głównie zaprojektowane i realizowane przy pomocy procedur formalnych. Jednak spontanicznie obok „formalizacji” ww. funkcji pojawia się w świecie instytucji „niepisany” sposób regulacji działań ludzkich. Tym sposobem jest folklor. Występuje on zatem i we współczesnych instytucjach przemysłowych, co potwierdzone zostało w naszych badaniach.

Wymieńmy elementy pojęcia folkloru. Pojęcie to obejmuje między innymi: sztukę i rzemiosło ludowe, narzędzia i stroje oraz wierzenia ludowe, gesty i mowę czy też sposoby komunikowania. Werbalna sfera folkloru obejmuje ponadto: bajki, opowieści, mity, przysłowia, anegdota, zagadki, poezję, aforyzmy i specjalne werbalne formuły (zob. W. Boscom 1968).

W naszych badaniach skoncentrowaliśmy się głównie na tych elementach folkloru, które dotyczą pewnych sposobów komunikowania, tj. na rytuałach interakcyjnych (ośmieszanie i flirtowanie). Ponadto analizowaliśmy opowieści organizacyjne. Analiza dotyczyła więc tylko werbalnej sfery folkloru, bowiem obecnie to ona głównie występuje w życiu fabrycznym i instytucjonalnym. Werbalna sfera folkloru fabrycznego oddaje dobrze problemy i treści życia codziennego instytucji, a opowieści organizacyjne są np. w pewnym sensie autobiografią i zwierciadłem życia i pracy członków organizacji.

Należy podkreślić, że folklor fabryczny ma niebagatelne znaczenie dla socjalizacji nowych pracowników. Tak jak każdy folklor, folklor fabryczny poprzez rytuały, opowieści, anegdota przekazuje nowym adeptom społeczności mądrość przeszłych pokoleń, wartości danej kultury lub subkultury, uczy rozwiązywania problemów praktycznych, dostarcza wizji struktury społecznej, a także zasad moralnych właściwych dla kultury zakładu przemysłowego. Można zaryzykować stwierdzenie, że folklor fabryczny w zakładzie Z. był wręcz nieodzownym „narzędziem” socjalizacji nowych pracowników.

# Rozdział 11

## RYTUAŁY OŚMIESZANIA

### 11.1 Koncepcja rytuałów interakcyjnych

Rytuały ośmieszania (tutaj robienie komuś tzw. „kawałów” i słowne ośmieszanie) jest jednym z elementów kultury zakładu przemysłowego. Przypomnijmy, że kulturę zakładu przemysłowego utożsamiamy tutaj z kulturą organizacji definiowaną jako „rodzaj pojęć” (a family of concepts). Składałaby się ona z takich pojęć jak: symbol, język, ideologia, wierzenia, rytuały i mit. Symbol jest tutaj najbardziej inkluzywną kategorią (por. A. Pettigrew 1979, s. 574), język jest wpisany we wszystkie kategorie i analiza symbolizmu zwykle odbywa się przez analizę języka. Interakcja jest sferą realizacji warstwy symbolicznych znaczeń na poziomie języka. Natomiast humor ośmieszający jest wpisany w język mówiony.

Należy zaznaczyć, że kultura zakładu przemysłowego jest wytwarzana i modyfikowana społecznie. Rytuały ośmieszania, będąc jej elementem również zostały wytworzone przez uczestników tej kultury i następnie podtrzymują pewne aspekty ładu społecznego, oddziałując zwrotnie na swych kreatorów (por. P. Berger, T. Luckmann 1983). Umiejętność używania i rozumienia tego rodzaju humoru jest nieodzowna dla pracownika. Przy pomocy rytuałów ośmieszania codziennie rewitalizuje się strukturę społeczną grupy pracowniczej. Rytuały te są również nieodzownym elementem (obok innych: jak płace, kwalifikacje, wykształcenie, pozycja organizacyjna) procesu wyznaczania pozycji społecznej w grupie nieformalnej. Rytuały ośmieszania pełnią również funkcję rytuałów inicjacyjnych, wprowadzających nowych pracowników do grupy społecznej, jak i kultury organizacji i ten aspekt był tutaj głównym problemem naszych badań.

Rytuał ośmieszania jest aktem słownym nakierowanym na określoną osobę, a celem jego zastosowania jest „utrata twarzy” u danego obiektu insynuacji i/lub rozśmieszenia publiczności.

Pojęcie „twarzy” przyjmujemy tu za E. Goffmanem i jego to prace są inspiracją i podstawą konceptualną analizy praktyk ośmieszania w zakładzie pracy<sup>1</sup>: „Pojęcie twarzy może być zidentyfikowane jako pozytywna społeczna wartość, której jakaś osoba domaga się dla siebie poprzez definicję sytuacji (the line), którą również inni zakładają, że jednostka przedsięwzięła w czasie konkretnego kontaktu społecznego. Twarz jest wyobrażeniem siebie nakreślonym poprzez pojęcia aprobowanych społecznie atrybutów [...]” (E. Goffman 1967, s. 5).

Osoba utrzymuje twarz, kiedy linia postępowania przedsięwzięta przez nią prezentuje wyobrażenie jej samej jako wewnętrznie zwarte i podparte przez oceny i dowody dostarczone przez innych uczestników danej interakcji.

---

<sup>1</sup> W punkcie tym, zreferujemy koncepcję interakcji rytualnej wg E. Goffmana, która to koncepcja jest naszym głównym narzędziem analizy interakcji inicjacyjnych w zakładzie pracy. Referowanie tej koncepcji kończymy w momencie dojścia do opisu agresywnego użycia pracy nad twarzą. Moment ten jest punktem wyjścia analizy „rytuałów ośmieszania”, kategorii przez nas sformułowanej. Drugim argumentem na rzecz przedstawienia tak szeroko tej koncepcji jest konieczność uporządkowania siatki pojęciowej dotyczącej interakcji rytualnej, bowiem są pewne różnice w pojęciach używanych w dwóch pracach E. Goffmana (1967 i 1971), dotyczących interakcji rytualnej.

Natomiast „o osobie można powiedzieć, że ukazuje »niewłaściwą twarz« (to be in wrong face) kiedy pewna informacja dostarczona w określony sposób o jej społecznej wartości nie może być zintegrowana, nawet z wysiłkiem, z jej aktualną linią postępowania. O osobie można powiedzieć, iż »jest bez twarzy« (to be out of face) kiedy uczestniczy w kontakcie z innymi bez posiadania gotowej linii postępowania, której oczekuje się od pewnego rodzaju uczestników w danej sytuacji” (E. Goffman 1967, s. 8). Najbardziej interesujące nas pojęcie „utruty twarzy” Goffman definiuje następująco: „sformułowanie »stracić twarz« (to lose face) oznacza ukazywanie niewłaściwej twarzy, bycie bez twarzy lub bycie zawstydzonym przez kogoś” (E. Goffman 1967, s. 9). Zawstydzenie jest tutaj związane z utratą kontroli nad emocjami i niemożnością ukrycia faktu, iż strata twarzy wywołuje w jednostce negatywne emocje (por. E. Goffman 1967, s. 97 i in). Widzimy tutaj, że określonym formom bycia w interakcji towarzyszą określone emocje, przy utracie twarzy są to emocje negatywne.

Jednostka używa wielu technik zabezpieczających twarz, bądź pozwalających ją odzyskać, jeżeli została utracona. Praca nad twarzą (on face-work) jest nieusuwalnym atrybutem „twarzy”, przymusem wmontowanym kulturowo i nie zawsze w pełni uświadomionym (por. G. Redding, M. Ng. 1982).

Według E. Goffmana można wyróżnić dwa rodzaje pracy nad twarzą:

1. Proces unikania (the avoidance process). „Najpewniejszym sposobem dla jednostki, by zapobiec zagrożeniom dla jej twarzy jest unikanie kontaktów, w których prawdopodobnie zagrożenia te będą miały miejsce” (E. Goffman 1967, s. 15).

2. Proces naprawiania (the corrective process). Jeżeli uczestnicy jakiegoś przedsięwzięcia lub starcia nie zapobiegli zajściu zdarzenia, które jest ekspresyjnie niezgodne z dotychczasowymi ocenami ich społecznej wartości, to będą oni nadawać zdarzeniu status przypadkowego incydentu, by naprawić jego skutki.

„W tym momencie jeden lub więcej uczestników znajdują się w stanie rytualnej nierównowagi lub niełaski i muszą być czynione próby, by ponownie ustanowić satysfakcjonujący ich stan rytualny. Używam terminu rytuał, ponieważ mam do czynienia z czynami, poprzez których symboliczne komponenty aktor pokazuje na ile wart jest on szacunku i na ile czuje on, że inni są go warcii. Wyobrażenie równowagi stosuje się tutaj, ponieważ długość i intensywność naprawiającego wysiłku jest dobrze przystosowana do trwałości i intensywności zagrożenia. Czyjaś twarz zatem jest rzeczą świętą i ekspresywny ład ją podtrzymuje, dlatego nazywa się rytualnym.” (E. Goffman 1967, s. 19).

W innej pracy Goffman definiuje rytuał następująco: „Rytuał jest podejmowanym dla formy skonwencjonowanym czynem, poprzez który jednostka przedstawia swój respekt i szacunek dla przedmiotu o najwyższej wartości, temu przedmiotowi, bądź jego symbolem kulturowym” (E. Goffman 1971, s. 88). Goffman nawiązując do E. Durkheima dzieli rytuały interakcyjne na pozytywne, które podtrzymują więź i kontakt między jednostkami i na negatywne, które służą naprawieniu zagrożonego konsensusu interakcyjnego.

Rytuały interakcyjne we współczesnym społeczeństwie dotyczą problemu przestrzegania prywatnych przestrzeni partnera, bowiem na nie w pracy „Relation in Public” autor kładzie główny nacisk w przeciwieństwie do pracy „Interaction Ritual” (1967), gdzie w centrum uwagi znajduje się tzw. „twarz” jako pewna społeczna wartość. Można jednak znaleźć punkty styeczne między tymi pracami: mianowicie przekraczanie bądź zachowanie personalnych przestrzeni i sfer jest ściśle związane z zachowaniem bądź utratą twarzy. W obu przypadkach chodzi o „uświęcone” aspekty interakcji międzyludzkich oraz formy potwierdzania tej

świętości. Rytuały pozytywne realizowane są za pomocą „wymian podtrzymujących” (the supportive interchanges). Są to wymiany pozdrowień, pożegnań, komplementów, uśmiechów. Wymiany te podtrzymują kontakt społeczny. Natomiast Rytuały negatywne realizuje się poprzez „wymiany naprawiające” (the remedial interchanges), służące przekształceniu zachowania stanowiącego wtargnięcie w prywatną sferę partnera, w zachowanie społeczne uznane (M. Czyżewski 1984, s. 222-223)<sup>2</sup>.

W książce „Relation in Public” procesowi naprawiania nazwanemu „pracą naprawiającą” (the remedial work, i odpowiednio elementy tej pracy nazwane zostały „wymianami naprawiającymi” – the remedial interchanges) przypisuje Goffman funkcje zmiany znaczenia czynu, który mógłby być poczytany jako obrażający na akceptowany. Należy podkreślić, że praca naprawiająca może być wykonana również przed potencjalnym czynem obrażającym czy też łamiącym regułę (the virtual offence, E. Goffman 1971, s. 139). Natomiast tzw. proces naprawiania (the corrective process) jest wykonany po zajściu niekorzystnego zdarzenia. Ponadto „wymiana naprawiająca” składa się z następujących ruchów: naprawa (remedy), ulga (relief), docenienie (appreciation), minimalizacja (minimalization) (E. Goffman 1971, s. 177). Wymiana poprzedza jakiś czyn skłaniający do jej przeprowadzenia. Oczywiście są tutaj możliwe różne strukturalne warianty wymian.

Zdarza się, że aktorzy używają „pracy nad twarzą” w agresywny sposób. Ogólną metodą jest tutaj dostarczenie korzystnych informacji o sobie i niekorzystnych o innych w taki sposób, że inni wprowadzeni są w zakłopotanie. Stosuje się tutaj często docinki słowne, robi się tzw. „kawały” osobie, która swoim zachowaniem potwierdza utratę twarzy (E. Goffman 1967, s. 25). Pracy nad twarzą towarzyszą zwykle emocje, a tej użytej w agresywny sposób, emocje negatywne (zawstydzenie, złość). Wydaje się nam, że użycie pracy nad twarzą w agresywny sposób występuje w rytuałach ośmieszania (pojęcie aut.), które inicjują wejście nowych pracowników do nieformalnych grup pracowniczych.

## 11.2. Rytuały ośmieszania, jako rytuały inicjacyjne

Wyżej omówioną koncepcję E. Goffmana wykorzystano w niniejszej pracy jako punkt wyjścia do analizy rytualnego wprowadzenia nowych pracowników do grupy roboczej i kultury zakładu pracy. Rytualne wprowadzenie ma tutaj wiele cech rytuału przejścia od statusu obcego dla kultury organizacji przemysłowej do statusu uczestnika tej kultury. Interesuje nas tutaj głównie „faza graniczna” (the

---

<sup>2</sup> Należy tutaj wyjaśnić czym jest sama wymiana: „Sekwencję czynów rozpoczynającą się w momencie zagrożenia dla twarzy i kończącą na ponownym osiągnięciu równowagi, będę nazywał wymianą (interchange)”. (E. Goffman 1967, s. 19). Wszystko to, co aktor przedstawia podczas jednej kolejki (turn – czyli wypowiedzi) jest uważane za ruch (move – lub posunięcie) lub jakąś informację. Można powiedzieć, że wymiana obejmuje dwa lub więcej ruchy dwóch lub więcej uczestników. Pojęcie „wymiany” w naszym artykule uległo pewnej modyfikacji, bowiem kończy się ona nie stanem równowagi a stanem zamierzonej nierównowagi ekspresyjnej (patrz dalej opis rytuałów ośmieszania). Wydawać się to może sprzeczne z formalnym punktem widzenia na interakcję rytualną, gdzie sugeruje się, iż jest to gra o sumie niezerowej. Kontakt ma charakter harmonijny i partnerzy poszukują wspólnego konsensusu. W naszym przypadku rytualny aspekt interakcji jest określony przez jej cel, którym jest naruszenie świętości, którą jest „twarz”, a konsensus jest ostatecznym efektem tych interakcji, ale pozostającym poza jej obrębem. Konsensus dotyczyłby tutaj stabilizacji stosunków społecznych.

liminal phase) rytuału przejścia (por. A. Van Gennep 1960, cyt. V. Turner 1974, s. 80). Rytuał przejścia posiada trzy fazy: fazę oddzielenia, fazę graniczną, fazę włączenia. Pierwsza faza oddzielenia obejmuje symboliczne zachowania oznaczające wycofanie się jednostki lub grupy zarówno z wcześniej ustalonego miejsca w społecznej strukturze, lub z całego zestawu kulturowych warunków, lub z obydwu tych sfer. Podczas pośredniego „granicznego” okresu cechy rytualnego podmiotu są dwuznaczne. Przechodzi on przez kulturową rzeczywistość, która posiada mało atrybutów lub w ogóle z przeszłego, lub przyszłego stanu. Okres ten odpowiada u nas okresowi bycia nowym pracownikiem, objętym pojęciem trajektorii nowego, kiedy pracownik żyje w rzeczywistości granicznej, wytwarzającej człowieka żyjącego na granicy co najmniej dwóch społecznych światów (np. świata życia rodzinnego i świata przemysłu). W trzeciej fazie, włączenia, przejście jest zakończone. Rytualny podmiot, jednostka lub grupa, posiada stabilny status i dzięki temu jej prawa i obowiązki wobec innych są jasno zdefiniowane (A. Van Gennep 1960, por. Także B. Turner 1971, s. 20-23).

Graniczne istoty, takie jak neofici, w inicjacji lub rytuale okresu dojrzewania, mogą być przedstawione jako jednostki nic nie posiadające. Nie posiadają one żadnego statusu. Ich zachowania są pasywne lub pokorne, muszą one słuchać swoich instruktorów i akceptować arbitralne kary bez skarg. Między sobą neofici rozwijają intensywne stosunki koleżeńskie i egalitarne (V. Turner 1974, s. 113). W okresie granicznym wyłania się społeczność egalitarna nie ustrukturalizowana (communitas). Neofici są upokarzani w różny sposób, werbalnie i niewerbalnie, by pokazać im, że są istotami bez miejsca i bez pozycji w społeczności ustrukturalizowanej. Natomiast „mowa” w tym okresie „jest nie tylko komunikacją, ale również władzą i mądrością” (V. Turner 1974, s. 89)<sup>3</sup>, bowiem kształtuje osobę neofity jakby od nowa. Możemy dodać od siebie, że posiada moc sprawczą. Upokorzenia często o fizjologicznym charakterze, które znosi neofita rozbijają jego poprzedni status i przygotowują go do podjęcia nowych obowiązków: „Należy pokazać [neofitom], że reprezentują sobą glinę i kurz, prostą materię, która jest formowana przez społeczeństwo” (V. Turner 1974, s. 90).

Okres graniczny rytuałów przejścia ma wiele cech wspólnych z okresem zwanym przez nas trajektorią nowego pracownika, kiedy to neofita przystosowuje się do wymogów swojej pracy i kultury organizacji i jest przedmiotem praktyk wprowadzających (inicjujących) nowego pracownika do pracy, i nieproblematycznych stosunków z współpracownikami w ramach tej kultury oraz kiedy on sam wpływa na tych, którzy go do tej pracy wprowadzają. Rytualne działania zostały tutaj (jak wynikałoby to z naszych badań) przeniesione na poziom języka życia codziennego kultury organizacji. Rytuały te powtarzają się przez dłuższy okres i czas ich trwania nie jest raz na zawsze określony. Dla różnych pracowników jest on odmiennie definiowany przez starszych pracowników, którzy są niejako instruktorami rytuałów i przedstawicielami

---

<sup>3</sup> Rytuały te tutaj (wprowadzające) stanowią, więc tylko pewien typ gry językowej, a także pewnego sposobu życia i działania: „Lecz ile jest rodzajów zadań? Stwierdzenie, pytanie i rozkaz? – Istnieje niezliczona ich liczba: niezliczona liczba sposobów użycia tego wszystkiego, co zwiemy »znakami«, »słowem«, »zdaniem«. I mnogość ta nie jest czymś stałym, raz na zawsze danym; powstają bowiem, można rzec, nowe typy języka, nowe gry językowe, a inne stają się przestarzałe i idą w zapomnienie [...]. Termin »gra językowa« ma tu podkreślić, że mówienie jest częścią pewnej działalności, pewnego sposobu życia” (L. Wittgenstein 1972, § 23). Rytualne wprowadzenie poprzez tzw. rytuały ośmieszania jest więc pewnym „sposobem życia”, w którym uczestniczenie jest możliwe po nabyciu określonych umiejętności zachowywania się i reagowania.

kultury zakładu przemysłowego. Rytuały mają więc charakter interakcyjny i występują, używając metafory wizualnej, na zasadzie pulsacji tła komunikacyjnego kultury organizacji.

Rytuały ośmieszania następują po okresie nawiązania kontaktów z pośrednikami i innymi pracownikami. Uczestnictwo w rytuałach ośmieszania jest następnym etapem trajektorii nowego pracownika, po wejściu w interakcje z pośrednikami. Jest to etap równoległy do etapu, w którym pracownik wdraża się do pracy, np. wtedy, gdy popełnia błędy w pracy i próbuje je naprawić.

Należy również podkreślić, że ww. rytuały posiadają wiele cech rytuałów wtajemniczenia (inicjacji), bowiem wykazuje się tu nowo przybyłemu jego niższość i niewiedzę w porównaniu z mądrzejszymi od niego członkami grupy, którzy jakoby posiadali pewną wiedzę tajemną. Jednocześnie wypróbowana zostaje postawa nowicjusza wobec grupy i ujawnia się jego zaradność lub brak zaradności (J. Brown 1962, s. 159). Rytuały inicjacyjne mają na celu doprowadzić do symbolicznej śmierci starej tożsamości i spowodować narodzenie nowej tożsamości (por. M. Eliade 1984, s. 1550). W kulturze organizacji chodzi o rozbicie starej tożsamości poprzez częste doprowadzenie do utraty twarzy i wytworzenie nowej twarzy, która wg E. Goffmana zawsze ma „uświęcony” charakter. Motywy inicjacyjne, jak wskazuje M. Eliade, są bardzo silne we współczesnym świecie w dziedzinach pozareligijnych. Ich bogactwo symboliczne jest ubogie, ale tym niemniej występują one i mają pewien zasób symbolicznych odniesień (M. Eliade 1984, s. 1567).

Elementy inicjacyjne są właśnie, między innymi, wprowadzone do kultury organizacji przemysłowej poprzez wymiany interakcyjne posiadające często elementy żartobliwe. Dwuznaczność humoru pozwala bezpiecznie dla przedstawicieli kultury organizacji, którzy są inicjatorami rytuałów ośmieszania, wprowadzić często bolesne dla nowego pracownika elementy rytualnego poniżenia. Ewentualna odpowiedzialność za praktyki degradacyjne jest trudna do udowodnienia, bowiem osłona „humoru” pozwala obronić się inicjatorom rytuału. Motywy inicjacyjne są tu więc wprowadzone w sposób świecki, ale i symboliczny.

### 11.3. Kompetencja interakcyjna

Potrzeba użycia pojęcia kompetencji interakcyjnej wyłoniła się w trakcie naszych badań. Kompetencja interakcyjna jest czymś innym niż kompetencja lingwistyczna. Dla Chomsky'ego np. każdy człowiek jest kompetentny lingwistycznie, bowiem „wypowiada i rozumie nieskończoną ilość zadań, również takich, których nigdy przedtem nie słyszał ani nie wypowiedział” (A. Gawroński 1984, s. 226).

Otóż można sądzić, że kompetencja interakcyjna odnosi się nie tylko do biegłości w posługiwaniu się strukturami językowymi wymian interakcyjnych, ale także (u nas przede wszystkim) do samych warunków społecznych, w których te wymiany zachodzą. Najwyraźniej chyba tę ideę w socjologii wyraził P. Winch (korzystając z inspiracji L. Wittgensteina), który twierdzi, że „nasz język i nasze stosunki społeczne są dwiema stronami tej samej monety. Wyjaśnić znaczenie słowa, to opisać jak jest ono używane; a opisać jak jest ono używane, to opisać stosunki społeczne, w których występuje” (P. Winch 1967, s. 123). Znaczenie wypowiedzianych słów jest określone przez reguły rządzące ich użyciem, a użycie określonych słów jest określone przez kontekst.

By stwierdzić, że reguła jest stosowana, musi istnieć potencjalna możliwość popełnienia błędu. Z kolei by móc powiedzieć, że ktoś popełnia błąd, należy się odwołać do intersubiektywnych standardów oceny (P. Winch 1967, s. 32), bowiem pojęcie istnienia błędu zakłada istnienie standardów wychodzących poza prywatne mniemania o poprawności: „Jakieś pojedyncze użycie języka nie istnieje samo dla siebie. Jest ono zrozumiałe tylko wewnątrz ogólnego kontekstu [podkr. – K.K.], w którym język jest używany. Ważną cechą tego kontekstu jest procedura poprawiania błędów, kiedy się zdarzają i kontrolowania, kiedy podejrzewa się, że jakiś błąd będzie miał miejsce” (P. Winch 1967, s. 39).

Ogólnym kontekstem użycia języka w opisywanych wymianach ośmieszających był fakt definiowania tych wymian jako elementów głównie wprowadzających nowych pracowników do grup pracowniczych. Bez posiadania przez nowych pracowników takiej definicji, użytkownicy wymian słownych (nowicjusze) byli niekompetentni interakcyjnie. Podążanie za regułami wymian, ocenionych jako kompetentne użycia języka (patrz dalej kompetentne reakcje na insynuacje) i generalną regułą rytuałów inicjacji „nie trać twarzy” jest wymogiem uczestnictwa w interakcjach. Mimo, że reguły te dotyczą poziomu lingwistycznego, to ich związek z działaniem społecznym jest trudny do podważenia.

Kompetencja interakcyjna<sup>4</sup> będzie więc, według nas, obejmowała:

1. Sprawne posługiwanie się reakcjami zaprzeczenia, akceptacji, zaciemniania, wątpienia, kwestionowania itp., czyli aktor powinien tu posiadać wiedzę o całości struktury wymiany interakcyjnej.

2. Rozpoznanie społecznych kontekstów użycia odpowiednich odpowiedzi słownych, tj. rozpoznania, że kontekstem społecznym jest tu inicjacja, mająca charakter rytualny, wmontowana w kulturę zakładu przemysłowego (por. A. Piotrowski 1980, s. 151-154). Kontekst społeczny jest tu niezwykle ważny, bowiem osoby się w nim znajdujące definiują jakąś odpowiedź jako kompetencję bądź niekompetencję.

3. Rozpoznanie reguł zachowań społecznych, które to zachowania wówczas są znaczące, gdy są rządzone regułami (P. Winch 1967, s. 52), np. reguła „nie trać twarzy” w zachowaniach związanych z robieniem tzw. „kawałów”

„Podążanie za regułą”, tj. stosowanie się do ostensywnych definicji danych zachowań z uwzględnieniem właściwego kontekstu dla danych zachowań (plus

---

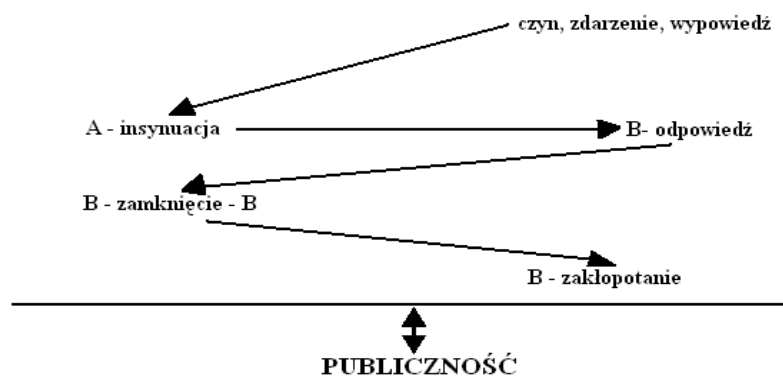
<sup>4</sup> Kompetencję interakcyjną rozumiemy inaczej niż A. Piotrowski tzw. „kompetencję interaktywną”, na którą składa się według niego tzw. kompetencja socjolingwistyczna – ograniczona do umiejętności doboru wariantów zdań akceptowalnych ze względu na wymogi sytuacji społecznej, a także kompetencja komunikatywna – obejmująca skodyfikowane wzory komunikowania za pomocą innych kanałów niż werbalne oraz trzeci poziom obejmowałby sferę kulturowo regulowanych reakcji na zachowania niekomunikatywne, lecz niosące informacje (A. Piotrowski 1980, s. 102). Reakcje gestowe, często nieświadome, należą do trzeciej sfery i modyfikują reakcje, choć nie ustanawiają same procesu komunikowania. Kompetencja interakcyjna odpowiadałaby tutaj dwóm pierwszym kompetencjom wymienionym przez A. Piotrowskiego jako warunkom sukcesu wymiany interakcyjnej. Natomiast trzecia sfera dotyczy zachowań niekontrolowanych w interakcji, które w naszej koncepcji są nazwane niekompetentnymi, choć ich rozpoznanie przez partnera interakcji będzie domeną tzw. „kompetencji interakcyjnej”. Ponadto możliwe jest kompetentne użycie określonej społecznie ustalonej niekompetentnej odpowiedzi w wymianie interakcyjnej. Nowy pracownik np. wie, że w danej sytuacji kompetentną odpowiedzią byłoby zaprzeczenie insynuacji jemu przypisywanej, tym niemniej aprobuje ją, jeśli domyślił się, że „nowemu” wypada być na początku pracy trochę zdegradowanym lub ośmieszonym.

objaśnienie zastanej formuły) jest tutaj tożsame z podążaniem za regułą na poziomie języka (P. Winch 1967, por. s. 24-33, 52).

Rozpoznanie kontekstu społecznego jest niezbędne nie tylko dla właściwego podążania za regułami wymian interakcyjnych (użycia języka), ale również za regułami zachowań społecznych, które ściśle wiążą się z regułami wymian interakcyjnych, a czasami są po prostu nimi i niczym więcej.

## 11.4. Wymiany ośmieszające

Ogólny model interakcji rytualnej, w której pragnie się wywołać zakłopotanie u obiektu insynuacji (insynuacja to informacja przypisywana odbiorcy w konkretnej sytuacji interakcyjnej, która to informacja jest sprzeczna z jego obecną tożsamością) można przedstawić jak na rys. 3.



Rys. 3 Ogólny model wymian ośmieszających

Z pokazanego, zbudowanego przez nas modelu wynika, że interakcję rozpoczyna czyn, zdarzenie bądź wypowiedź będąca zasobem dla sformułowania insynuacji. Insynuacja jest tak skonstruowaną informacją, by jej obiekt z początku nie zdawał sobie sprawy, co za nią się kryje. Odpowiedź jest reakcją na ruch wcześniejszy i zazwyczaj pozwala na zamknięcie przez podmiot insynuacji A. całej interakcji, bez możliwości interwencji ze strony obiektu insynuacji, który zazwyczaj wpada w zakłopotanie reagując zaczerwienieniem, burknięciem, sztucznym śmiechem itp.<sup>5</sup> (W podanych ilustracjach różnych wariantów tego ogólnego modelu pomijamy opis zakłopotania, które należy to podkreślić, zawsze

<sup>5</sup>Istnieje silna korelacja między reakcjami emocjonalnymi a określoną fazą przebiegu danej, ustrukturywanej wymiany rytualnej. „Zakłopotanie” to jednocześnie element struktury wymiany, bowiem przejawia się w pewnym momencie dziania się interakcji (w postaci elementów parawerbalnych, np. chrząknięcia pomrukiwania, bądź pozawerbalnych, np. zaczerwienienie się, drżenie rąk) i jednocześnie stan emocjonalny towarzyszący danej wymianie (np. zdenerwowanie, strach itp.). Oczywiście rozpoznanie danego elementu struktury jako zakłopotania jest wynikiem konwencji kulturowej, wiążącej dane interpretacje stanów emocjonalnych z ich oznakami, w pierwszej warstwie należącymi do świata natury, a w drugiej do świata kultury (por. M. Czyżewski 1984, s. 253). Niewerbalne komunikowanie wyraża wewnętrzne uczucia partnera, dostarcza objaśnienia sytuacji (E. Goffman 1971, s. 156-157); nie zawsze jest ono w pełni uświadomione (jw., s. 160) i uzyskuje w pełni znaczenie w wyniku interpretacji partnera interakcji (M. Czyżewski 1984, s. 225).



w tego typu wymianie interakcyjnej występuje). Interakcji towarzyszy „zadowolenie” lub śmiech zgromadzonej publiczności.

Oczywiście wykreślony ogólny model interakcji rytualnej posiada wiele wariantów, których podstawą jest zróżnicowanie w odpowiedziach obiektu insynuacji.

Duże możliwości generowania cech kategorii rytuału ośmieszania zawarte są w obserwacjach opisujących odpowiedzi osób niekompetentnych interakcyjnie, np. w interakcjach pomiędzy nowymi pracownikami a osobami kompetentnymi interakcyjnie, starszymi pracownikami, bowiem nowi pracownicy, popełniając błędy w danym sposobie mówienia, odsłaniają poprawne formy wymian słownych w danych interakcjach poprzez konfrontację błędów z reakcjami na nie starszych pracowników. Wysznuwane wnioski mogą dotyczyć nie tylko nowych pracowników, ale w ich sytuacji omawiane tu problemy widać najwyraźniej.

	zaprzeczenie insynuacji	akceptacja insynuacji	"żart" nie związane z komunikacją bezpośrednią	
odpowiedzi kompetentne			postawa wyczekująca	odpowiedź wymijająca
odpowiedzi niekompetentne			wnoszenie pretensji	

Rys. 4 Typy odpowiedzi na "insynuację ośmieszającą"

W przeprowadzonych dotychczas badaniach i towarzyszących im analizach wyróżniono następujące odpowiedzi na humor intencjonalny (są to własności kategorii „rytuału ośmieszania” - rys. 4).

Typy odpowiedzi na insynuację zostały podzielone głównie według skrzyżowania kryterium odpowiedzi kompetentne *versus* niekompetentne i zaprzeczenie *versus* aprobaty insynuacji. Ponadto wygenerowano odpowiedzi nie będące ani zaprzeczeniem, ani akceptacją insynuacji mieszczące się jednak w podziale na odpowiedzi kompetentne lub niekompetentne. Dotyczy to „postawy wyczekującej” i „odpowiedź wymijającej”, które, w zależności od sytuacji, mogą być kompetentne lub niekompetentne. Natomiast „wnoszenie pretensji” zawsze jest odpowiedzią niekompetentną a „żarty nie związane z komunikacją bezpośrednią” mieszczą się w obszarze odpowiedzi kompetentnych.

Analiza nasza dotyczy głównie struktury interakcji i nazwy elementów tych struktur, nie zawsze odpowiadają skojarzeniom związanym ze stanami psychicznymi kryjącymi się za nimi. Należy jednak zaznaczyć, że emocje odgrywają dużą rolę jako siła motywująca do wyemitowania określonej odpowiedzi czy zaczepki, a także emocje są konsekwencją pojawienia się

niektórych elementów struktury wymiany (np. zamknięcia). Z kolei struktury zarówno interakcji jak i procesy poznawczo-emocjonalne związane z nimi, nie są bez znaczenia dla zachowań pracowników wchodzących w sieć interakcji w danej grupie pracowniczej.

Najczęściej żartującą z kogoś grupą zawodową na obserwowanym przez badacza K.K. wydziale F-1 była grupa ustawiaczy. Żartowano i dokuczano czterem grupom pracującym w zasięgu interakcyjnym grupy zawodowej ustawiaczy:

- a) pracownikom transportu,
- b) sprzątaczym,
- c) tłoczarkom,
- d) nowym pracownikom.

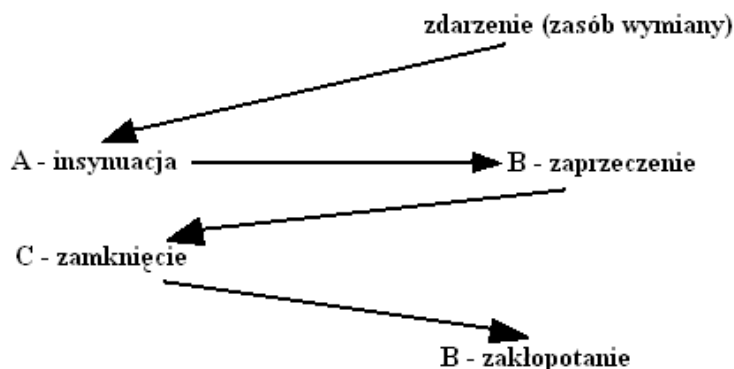
Członków tych grup łączyły określone stosunki społeczne. Na wydziale tym produkowano detale do stabilizatorów i transformatorów radiowych.

1. Niekompetentne zaprzeczenie insynuacji – nowy pracownik nie dostrzega tutaj podtekstu insynuacji i zaprzecza jej, doprowadzając wprost do utraty twarzy.

Opisany incydent wydarzył się w chwili wolnej od pracy, w korytarzu wydziału F-1, świadkiem dialogu ustawiacza K. (który bardzo lubił żartować z nowych pracowników) i nowego pracownika (niepewnie i niezdecydowanie się zachowującego) był badacz K.K., również pracujący jako nowy pracownik.

K. (ustawiacz) spytał się nowego (z transportu) dlaczego jest taki podrapany na twarzy. Nowy odpowiedział, że jechał rowerem i przewrócił się w lesie (zasób wymiany), K. na to: – Przyznaj się, jastrząb cię podrapał... Noo taak, w tę stronę przejechał cię pazurami, tak, to na pewno był jastrząb (insynuacja). Ustawiacz zbliżył się do twarzy nowego i oglądał ją dokładnie (jakby ze znanstwem lekarza; wyglądało to dosyć zabawnie). – Nie. Przecie mówię, że na rowerze – powiedział nowy podniesionym głosem (zaprzeczenie insynuacji). – Tak, to wygląda na jastrzębia (zamknięcie) – powiedział inny robotnik. Nowy rozejrzał się wokoło i spojrział bezradnie na mnie [K.K.], jakby prosząc o pomoc (zakłopotanie). (Wszystkie przykłady pochodzą z dzienników badaczy).

Oto struktura tej wymiany:



Na początku konwersacji aktorzy ustalają zasób dla przyszłej insynuacji (wypadek nowego w lesie), po czym podmiot insynuacji przystępuje do ataku. Zaprzeczenie pozwala nieodwołalnie w danej interakcji zamknąć wymianę poprzez innego uczestnika spotkania, co powoduje doprowadzenie nowego pracownika do zmieszania się i wywołania reakcji „zadowolenia” u innych

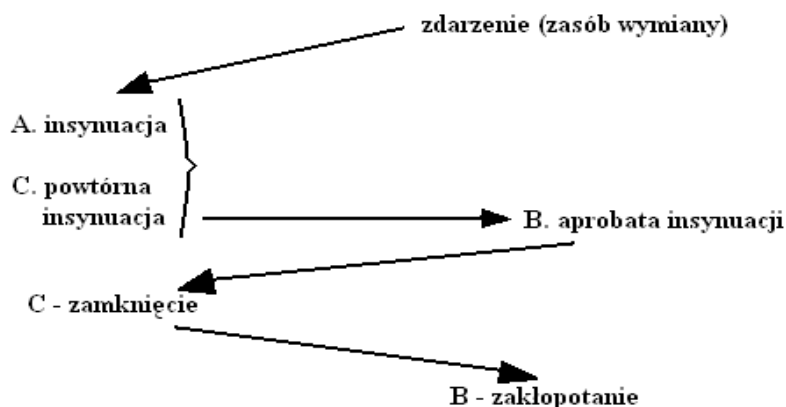
uczestników wymiany. W zamknięciu rytuału zawarta jest główna treść ośmieszająca obiekt insynuacji.

Należy podkreślić, że ten sam nowy pracownik był wypytywany przez mistrza o jego przeszłość (sondaże biograficzne), gdzie poprzednio pracował, skąd pochodzi, czy należał do „Solidarności” itp. Sondaże te denerwowały nowego pracownika, o czym powiedział badaczowi.

Wszystko to wprowadza nowego pracownika w stan niepewności, a szczególnie niepewna staje się jego dotychczasowa tożsamość.

2. Niekompetentna aprobata insynuacji – aprobata powoduje tutaj utratę twarzy u osoby będącej przedmiotem insynuacji.

Dzisiaj A. i K. żartowali sobie z chłopaka z rozdzielni (w stołówce wydziału F-1, przy picu wody mineralnej). Mówili mu, że dziewczyna, do której kiedyś podchodził (zasobem wymiany są tu kontakty pracownika z robotnicą) powiedziała, że: „Zaprosił mnie na randkę, ale nie wiem czy pójść”, bo powiedziała, że ten facet to straszny pijak, że podobno strasznie pije (insynuacja). K. powtórzył jeszcze kilka razy, że ten chłopak to pijak. A. potwierdził, że E. tak mówiła (powtórna insynuacja)... Nowy uwierzył w to wszystko i powiedział: „To cholerna baba (dotyczyło to E.), ona pytała się czy tylko mogą przyjść we dwie, powiedziałem, że mogą być i dwie” (aprobata insynuacji). „No widzisz – powiedział K. – „jeszcze powiedziała, że oprócz tego, że pijak, to dziwkarz, dwie naraz chciał, z takim na pewno nie będzie się zadawała” (zamknięcie). Nowy nie odpowiedział na ostatnie zdanie i po chwili odszedł (zakłopotanie).



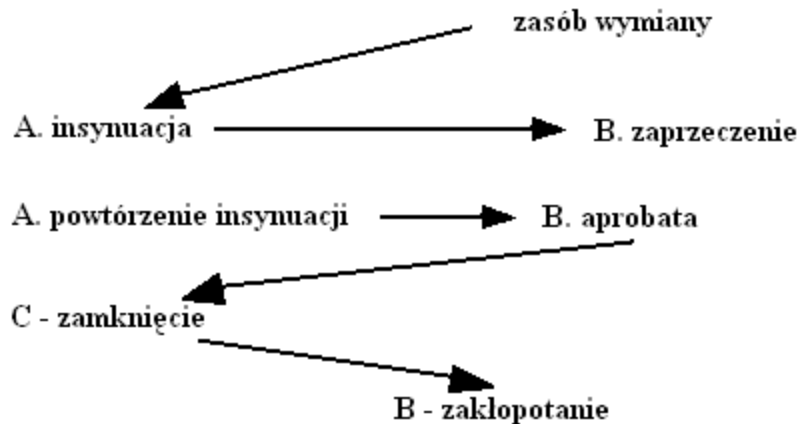
Obiekt humoru nie jest świadomy insynuacji, potwierdza ją uczestnicząc w rozmowie, której nie definiuje właściwie jako wymiany humorystycznej.

Możliwy jest również wariant tej odpowiedzi (aprobata), w którym aprobata występuje zbyt późno po wielokrotnym zaprzeczeniu insynuacji. Aprobata w takim przypadku nie może pełnić funkcji niwelującej treść insynuacji, a wręcz potwierdza je, jako że następuje w wyniku przekonania aktora przez innych, by przyznał się do popełnienia jakiegoś czynu:

Jedna z robotnic próbowała wmówić drugiej, że była na pochodzie pierwszomajowym (insynuacja). Robotnica „posądzona” o udział w pochodzie początkowo zaprzeczała, że nie była w ogóle i że siedziała cały dzień w domu (zaprzeczenie). Ta pierwsza jednak długo się upierała, że jest przecież dowód w postaci zdjęcia przy wejściu do zakładu i że szła z ustawiaczem M. pod rękę i że wiele osób ją widziało (powtórzenie insynuacji). Wreszcie ta druga przyznała się zmieszana: „No byłam, dobrze, a co nie wolno? (aprobata) Zaraz potwierdził to ustawiacz M. (zamknięcie). Oczywiście w pochodzie nie uczestniczyli. Ustawiacze śmiali się i dowcipkowali

nadal z robotnicy. Robotnica coraz bardziej zmieszana, nie odpowiadała dalej na zaczepki (zakłopotanie).

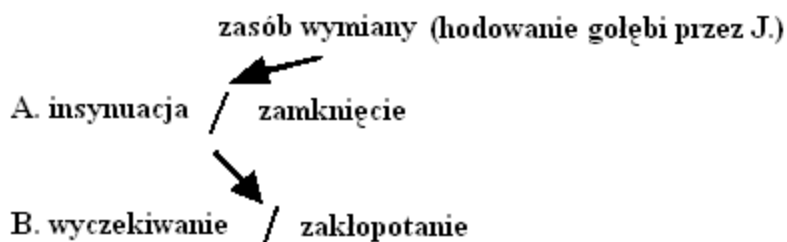
Incydent ten zdarzył się w pierwszy dzień roboczy po 1 maja, rano na samym początku dnia pracy, przy stoliku mistrzowskim, gdzie komentowano wolny czas spędzony przez robotników podczas święta pracy. Oto struktura tego słownego incydentu:



3. Postawa wyczekująca. Odpowiedzi towarzyszy zazwyczaj milczenie. Taktykę tę trudno zinterpretować z pozycji obserwatora – badacza, tym niemniej milczeniu aktorzy w interakcji przypisują określone znaczenie (por. P. Winch 1967, s. 129-130) i najczęściej oznacza ono utratę twarzy. Poniższy incydent miał miejsce w chwili wolnej od pracy, na wydziale F-1.

Z J. znowu żartowano. „J. po co ci tyle gołębi (86), przecież ty tylko na nie robisz, a resztę wydasz na pszenicę, a i dach masz zabrudzony” (insynuacja) – powiedział wyżarzacz. J. milczał (odpowiedź).

W tym przypadku ruchem zamykającym jest sama insynuacja, a milczenie silnie jest związane z efektem wymiany, zakłopotaniem:



Należy tutaj dodać, że J. jest w wyżej opisanej sytuacji zmęczony ciągłymi praktykami ośmieszającymi. Wiele jego reakcji było niekompetentnych, decyduje się więc na milczenie, co również niewiele zmienia w jego sytuacji, jest on bardzo często kozłem ofiarnym w interakcjach wewnątrz jego grupy pracowniczej.

4. Odpowiedź wymijająca. Odpowiedź ta nie jest ani zaprzeczeniem, ani też aprobatą insynuacji. Obiekt humoru ośmieszającego nie ustosunkowuje się do treści insynuacji. Ale odnosi się do niej jako jednego z elementów struktury,

bowiem wyemitowuje reakcję <sup>6</sup>. Próba ominięcia insynuacji najczęściej kończy się porażką. Poniższy incydent miał miejsce w biurze zakładu Z. w czasie wolnym od pracy:

Nowy pracownik martwił się głośno, że może jest bezpłodny, bo jest cztery lata po ślubie i w dalszym ciągu nie ma dzieci. Żona raz poroniła (zasób wymiany). „To jak może być pan bezpłodny, jak żona poroniła?” – pytała Z., jedyna kobieta w pokoju (insynuacja) – „A wiadomo tam, jak to jest” (odpowiedź i zamknięcie). Koledzy zaczęli się drwiąco uśmiechać. (Po chwili nowy wydawał się być zaskoczony własną odpowiedzią – zakłopotanie).

Po ustaleniu zasobu wymiany ośmieszającej, którą jest wypowiedź nowego o jego bezpłodności, pada insynuacja (niezwykle prosta w swej treści). Reakcją jest odpowiedź wymijająca, która sama jest zamknięciem wymiany, bowiem obiekt insynuacji wyręcza tutaj jej nadawcę:



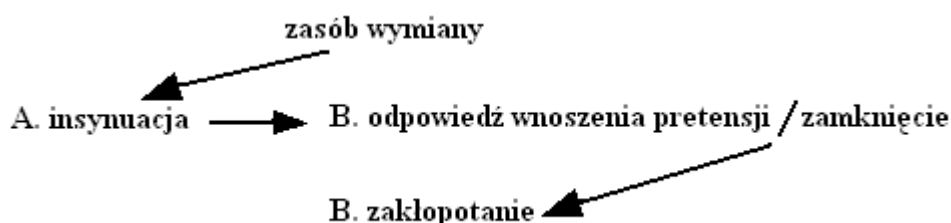
Tego typu odpowiedź w tym konkretnym przypadku jest niekompetentna, bowiem wywołuje drwiące uśmiechy publiczności, ale można sobie wyobrazić, że odbiorca insynuacji, poprzez odpowiedź wymijającą, jest w stanie zachować twarz, bowiem jego zamknięcie jest neutralizujące insynuację w ten sposób, że nadawca i publiczność nie wie czy insynuacja nadal jeszcze się odnosi do jej pierwotnego obiektu.

5. Wnoszenie pretensji. Odpowiedź ta polega na zrozumieniu insynuacji przez jej odbiorcę i wnoszeniu pretensji do nadawcy insynuacji, bądź do twórców i sprawców jej zasobu:

---

<sup>6</sup> Po zamknięciu wymiany możliwe jest wystąpienie zdarzeń wzmagających zakłopotanie: „Ach Boże! Cóż za subiekcja! – krzyknęła nagle Korsakówna. Pan Krupa ani kropelki nie wypił (insynuacja). Wszyscy patrzyliśmy na partyzanta, który siedział z opuszczoną głową. „Głowa mnie boli” – rzekł niechętnie (odpowiedź wymijająca). – Isz ty, jaki delikatny – powiedziała z chytrym uśmiechem pani Malwina – Głowa jego zaboląła przy kieliszku. No nie drejkuj się pan jak dziecko. Taka chwila...(zamknięcie). Korsak schwycił go za rękę, a siostra przemocą ją wciskać krawędź szklanki pomiędzy zaciśnięte zęby partyzanta. Szamotał się przez chwilę, ale było mu wstyd demonstrować jawnie, więc dał wtoczyć w siebie napitek. Przy którymś łyku zakrzusił się jednak, prychnął wódką na kolana Ildefonsa Korsaka” (T. Konwicki 1985, s. 301). Odpowiedź partyzanta nie będąca ani zaprzeczeniem, ani aprobatą insynuacji, jest odpowiedzią niekompetentną. Niekompetencja jej polega na tym, że pozostawia się tu aktorom insynuacji wolną rękę w zamknięciu wymiany. Kontekstem społecznym tej wymiany jest zaręczynowe przyjęcie byłej narzeczonej partyzanta i z tego powodu nie chce on pić alkoholu. Niekompetencja w treściach społecznych podjętych w danym kontekście dotyczy tego, że „reakcja wymijająca” przyzwala tutaj na podważenie tożsamości jednostki, mimo że powinna być broniona i chroniona wszystkimi siłami.

Nowy pracownik był z kolegami z pracy na uroczystości zakrapianej obficie alkoholem. Koledzy upili nowego pracownika i późną nocą zaprowadzili go na postój taksówek, nowy bronił się i nie chciał jechać, mówił, że pójdzie „na okazję”, że nie ma pieniędzy itp. „Ale, my powiedzieliśmy, że nie ma sprawy, my pożyczymy i zapakowaliśmy go do taxi” – opowiadali. Dlatego też nowy był bardzo zły następnego dnia, bowiem stracił dwa tysiące złotych jednego wieczora, a to dla niego bardzo dużo (całe to zdarzenie było zasobem wymiany). Powiedział, że już nigdy nigdzie nie pójdzie z kolegami. Cały pokój bawił się tą sytuacją tym bardziej, że dowiedział się o tym spotkaniu kierownik. Kierownik coś zagadnął do nowego, że źle wygląda (insynuacja). On się strasznie zmieszał, a potem zdenerwował i mówi do Zosi – odwracając się bokiem do kierownika – To są koledzy, co to za koledzy, wszystko powiedzieli kierownikowi, i co on o mnie teraz pomyśli (pretensja). Był wręcz przygnębiony ujawnieniem kierownikowi faktu picia” (zakłopotanie).



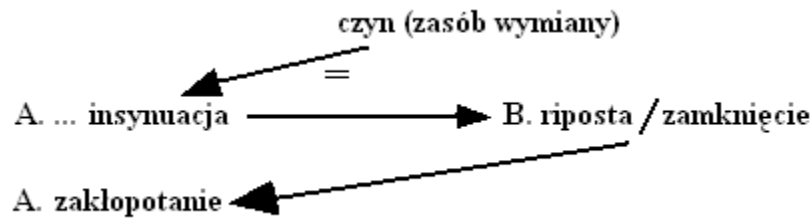
Wnoszenie pretensji jest w tym przypadku również ruchem zamykającym, a zakłopotanie występuje jednocześnie z poprzednimi ruchami. Należy zaznaczyć, że niekoniecznie tak musi być, reakcja pretensji może być oddzielona od zamknięcia, a ten ostatni ruch wykonany przez inną osobę.

Wnoszenie pretensji wskazuje na nieporadność nowego i na nieumiejętność opanowania się w trakcie interakcji. Okazywanie emocji jest dowodem niekompetencji, bowiem nowy pracownik nie rozpoznaje podstawowej reguły wymiany „nie trać twarzy”. Nowemu pracownikowi brak przygotowania, by mógł stawiać czoła nowym, nie przewidzianym przez niego sytuacjom interakcyjnym w miejscu pracy.

6. Kompetentne zaprzeczenie insynuacji. Taktyka ta polega na odrzuceniu insynuacji i próbie ośmieszenia jej autora przez osobę będącą przedmiotem ośmieszającego humoru (tzw. „riposta”).

Opisany incydent zdarzył się przed halą wydziału mechanicznego F-1, na powietrzu pewnego słonecznego, majowego dnia, kiedy robotnicy w czasie przerwy w pracy odpoczywali, siedzieli pomiędzy beczkami zwojów blachy, które oddzielały ich od otwartej przestrzeni zakładu.

K. (ustawiacz) podrzucił J. (sprzątaczeni) tym razem 20 gr. – zasób wymiany i insynuacja – gdyby J. podniósł monetę, byłaby to ponowna okazja do ośmieszenia. „O patrzta jaki głupi... 20 groszy to możesz sobie wsadzić...” – powiedział J. (riposta). Wzbudziło to ogólną wesołość i zmieszanie ustawiacza (zakłopotanie).

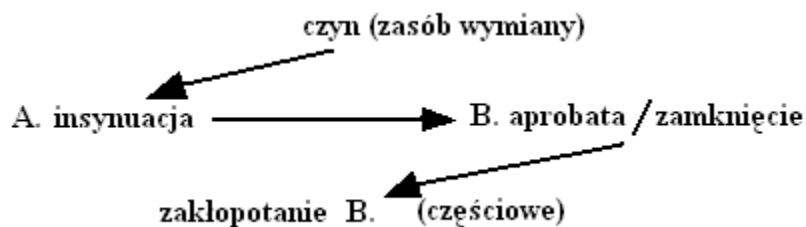


Tym razem obok riposty w jednym ruchu jest zawarte zamknięcie, a zakłopotanym jest nadawca insynuacji. Ruch insynuacji w tym wypadku jest ściśle związany z samym jej zasobem. Widzimy tutaj jak dwa wymiary rytuału ośmieszenia, akty mowy i działania niewerbalne ściśle są ze sobą związane<sup>7</sup>.

7. Kompetentna aprobata insynuacji. Taktyka ta polega na świadomym przyjęciu insynuacji i próbie zniwelowania strat moralnych, związanych z utratą twarzy przez rozmiękczenie insynuacji.

Poniższa konwersacja miała miejsce przy stoliku mistrza wydziału F-1 (mechaniczny) w chwili wolnej od pracy (nie była to przerwa w pracy, obok przy prasach automatycznych pracowały tłoczarki, a sprzątac zamiętał odpady blachy przy maszynach). Zasobem wymiany jest włożenie przez robotników fikcyjnego mandatu do torby mistrza:

Robotnicy żartowali z mistrza S. Pytali go, co żona w domu powiedziała na temat mandatu drogowego, który jakoby miał zapłacić (insynuacja). Mandat ten robotnicy włożyli w pracy mistrzowi do torby. Mandat był fikcyjny z wpisanym jego nazwiskiem. Mistrz tłumaczył się, że mandat ten widziała tylko jego córka i że córka często krytykuje, jak wraca do domu pijany... (aprobata i zamknięcie). Mistrz nie wydawał się zbyt zaskoczony żartem robotników (zakłopotanie częściowe).



Aprobata następuje tutaj bezpośrednio po ofercie insynuacji, i zamknięcie jest rozmiękczeniem rozpoznanej sytuacji przez tzw. „zagadywanie” czy też włączanie nowych wątków do rozmowy, i odciąganie w ten sposób uwagi od insynuacji. Zakłopotanie jest tu częściowe, bowiem niweluje ją natychmiastowe zamknięcie, będące udziałem osoby, będącej przedmiotem insynuacji. Przeciwna sytuacja występuje, jak pamiętamy, przy aprobacie niekompetentnej, gdzie odbiorca nie rozpoznaje insynuacji i/lub za późno ją aprobuje.

<sup>7</sup> Riposta może spotkać się z kontrripostą, a kontrriposta może być również skontrolowana, ale ten trzeci poziom wymiany jest raczej rzadkim zjawiskiem (patrz. E. Goffman 1967, s. 25-26). Por. także tegoż autora (1971, s. 214-215), gdzie jedna ze stron wymiany wprowadza strategicznie ruch zamykający wymianę, w której dostarcza się informacji pozytywnych dla nadawcy i negatywnych dla odbiorcy. Wymiana ta powoduje, że ofiara tej wymiany raczej nie będzie mogła kontynuować konwersacji.

Należy dodać, że mistrz S. jest często ośmieszany przez ustawiaczy, czasami nie mając już siły bronić się, odchodzi od stolika, co tylko wzmacnia słowną agresję. Robotnicy powiedzieli badaczowi K.K., że mistrz jest dwulicowy, szpieguje i donosi zwierzchnikowi, do „Solidarności” należał jeden dzień, a w legitymacji partyjnej nosi święty obrazek. Mimo tej negatywnej charakterystyki ze strony podwładnych, mistrz S. potrafi współpracować z robotnikami i generalnie jest przez nich w wymiarze formalnym akceptowany (wykonują oni jego polecenia).

8. „Żarty” nie związane z komunikacją bezpośrednią. Często zdarza się, że będące czynami pozawerbalnymi żarty (tzw. „kawały”) robione przez jednych robotników innym nie kończyły się aktem ośmieszania, bowiem obiekt humoru unikał współpracowników, którzy mogliby „kawał” (zasób) dopełnić ostatecznie wymianą słowną. Oczywiście obiekt humoru mógł odkryć „żart”, ale nie dopuszczał do poznania po sobie, że go odkrył lub nie dopuszczał do sytuacji, w której mogło dojść do zdemaskowania jego związku ze zrobionym żartem. Jego zachowania miały, więc charakter kompetentny. Przykładem tego typu zachowania jest nieprzyznanie się przez nowego pracownika z wydziału F-1 do tego, że wyszedł z zakładu z zawieszoną na plecach kartką z napisem oferującym usługi seksualne. Nowicjusz nie dochodził kto był winny zawieszenia kartki, unikając w ten sposób słownego dopełnienia żartu.

## 11.5. Podsumowanie

Kompetencja interakcyjna jest niezwykle ważna dla nowego pracownika, który znajduje się w fazie nie ugruntowanych jeszcze stosunków z innymi członkami grupy roboczej. Duża część jego społecznych kontaktów ma charakter anonimowych stosunków właściwych dla „ładu publicznego” (E. Goffman 1971, s. 227), czyli zachodzących pomiędzy obcymi sobie ludźmi w miejscach publicznych, gdzie rytuały interakcyjne odgrywają bardzo ważną rolę (E. Goffman 1971, s. 228). W czasie trwania trajektorii nowy pracownik nabywa umiejętności posługiwania się ruchami w rytuałach interakcyjnych właściwych dla sytuacji pracy, gdzie często błędy w pracy stają się zasobem dla rytuałów ośmieszania. Struktura opisanego rytuału jest najczęściej ogólnie znana nowemu pracownikowi z życia pozaorganizacyjnego, ale dopiero w fabryce poznaje ją dokładnie, bowiem jest wobec niego często stosowane w nowym kontekście społecznym.

W wywiadach swobodnych 51% respondentów – nowych pracowników – potwierdziło występowanie humoru ośmieszającego, w tym 25,0% przyznaje się, że było przedmiotem żartów i 25,9% stwierdza, że było świadkiem żartów wobec innych pracowników; 48,2% badanych stwierdza, że nie spotkało się z tym zjawiskiem. Uwzględniając drażliwość pytań związanych z tym zjawiskiem, bowiem respondenci odczuwają je jako zarzut, że „tu się żartuje a nie pracuje”, można stwierdzić, że zjawisko humoru ośmieszającego jest powszechne w zakładzie Z. Potwierdzają tę hipotezę odpowiedzi uzyskane od starszych pracowników na pytanie: „Czy był P. świadkiem żartowania z nowych pracowników?” Uzyskano 59,4% odpowiedzi pozytywnych, 32,4% zaprzeczyło występowaniu tego zjawiska, a 8,2% odpowiedziało dwuznacznie, potwierdzając i zaprzeczając jednocześnie. Natomiast 70,0% kierowników na pytanie: „Czy wie P. coś na temat żartowania z nowych pracowników?” odpowiedziało twierdząco, a 30,0% zaprzeczyło. Kierownicy rzadko są świadkami humoru ośmieszającego. W ich obecności rzadko się żartuje z nowych pracowników. Sami stwierdzają, że żartowanie w ich obecności traci moc rozśmieszania. O tym, co się dzieje na



niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej zwykle dowiadują się ostatni. O zjawisku żartowania z nowych pracowników dowiadują się dzięki pewnym incydentom, w którym nowy pracownik, celowo błędnie poinformowany przez starszych pracowników o tym, że wzywa go kierownik, zgłasza się do niego; albo gdy nowy pracownik, zwracając się do kierownika używa formy adresu, która jest przezwiskiem, a nie nazwiskiem kierownika, jak to powiedzieli „nowemu” wcześniej starsi pracownicy; lub o tym, co dzieje się na niższym szczeblu hierarchii dowiaduje się od swych informatorów.

Na kompetencję interakcyjną, jak powiedzieliśmy, składają się również umiejętności rozpoznawania kontekstów społecznych użycia zdań i słów. Aspekt rozpoznawania kontekstu społecznego dotyczyłby, więc także rozpoznania struktury społecznej grupy. Mówiąc inaczej, nie tylko umiejętność użycia właściwych odpowiedzi na insynuację określa kompetencję interakcyjną, ale również właściwe rozpoznanie kategorii społecznych, do których mają one zastosowanie, plus własne miejsce w tej strukturze określające możliwość użycia rytuałów ośmieszania. Nowy pracownik na samym początku pracy nie może używać rytuałów ośmieszania wobec innych, bez negatywnych konsekwencji dla siebie, płynących ze strony zespołu pracowniczego (badacz odczuł je na własnej skórze). A więc kompetentne używanie języka w rytuałach ośmieszania, to umiejętności czysto interakcyjne związane z rozpoznaniem struktury i treści wymiany, ale również towarzyszący jej aspekt rozpoznawalności otoczenia społecznego, w które wymiana jest wkomponowana (por. A. Piotrowski 1980, s. 95). Tę rozpoznawalność struktury społecznej grupy, związaną z używaniem wymian ośmieszających, należy odróżnić od rozpoznawalności otoczenia społecznego dotyczącej załatwiania innych spraw służbowych czy też prywatnych, np. związanych z pomocą w pracy, z pożyczaniem pieniędzy itp. Może się zdarzyć, że osoba, która pożyczy nowemu pracownikowi pieniądze, nie pozwoli w swojej obecności stosować nowemu wobec starszych robotników rytuałów ośmieszania.

Nowy pracownik, by mógł sprawnie uczestniczyć w grupowych interakcjach, musi nabyć umiejętności posługiwania się kompetentnymi odpowiedziami w wymiarach ośmieszających. Najczęściej zaobserwowanymi reakcjami nowych pracowników na żarty wobec nich, jest niekompetentne zaprzeczenie insynuacji i postawa wyczekująca. Nowy pracownik zazwyczaj nie rozumie podstępu kryjącego się w insynuacji, bądź jeśli się nawet go domyśla, to nie wie jak zareagować, by zabezpieczyć lub odzyskać twarz, a milczenie nie jest najlepszą taktyką obronną w tej sytuacji.<sup>8</sup>

Kompetencja interakcyjna nie obejmuje tutaj tylko i wyłącznie kompetentnych odpowiedzi w wymianach ośmieszających, dotyczy ona także poprawnego oszacowania całej sytuacji wymian interakcyjnych. Kompetentna odpowiedź jest tylko ogniskową tej ogólnej oceny. O kompetencji interakcyjnej stwierdza się ex post facto po zaobserwowaniu bądź nie, zakłopotania, tym niemniej, nie można powiedzieć, że przed wystąpieniem odpowiedzi kompetentnych w konkretnej interakcji, nie występują one w sensie strukturalnym. Wręcz przeciwnie, są one wcześniej kulturowo zdefiniowane. „Zachodzi tu izomorfizm pomiędzy percepcją organizacją tego, co jest

---

<sup>8</sup> Rytuały ośmieszania mają też inne użycia, np. humor ośmieszający jest często sankcją za przynależność do różnych organizacji zakładowych, które nie cieszą się popularnością pracowników. Wówczas to robi się często tzw. „kawały”, przeżywa się członków tych organizacji, stosuje się rytuały ośmieszania. Należy więc w tym przypadku odczytać rytuał ośmieszania jako negatywną sankcję społeczną. Por. B. Sułkowski (1984, s. 215) pierwszą funkcję komizmu, dotyczącą kontroli społecznej i krytyki określonych zjawisk czy instytucji.

percypowane” (E. Goffman 1974, s. 26, cyt. wg M. Czyżewski 1984, s. 233). Percepcja i oszacowanie dotyczy całego rytuału, a nie tylko jakiegoś elementu jego struktury.

Na zakończenie trzeba podkreślić, że w rytuale ośmieszania jest rytualnie akceptowany brak równowagi ekspresyjnej. Należy podkreślić, że nie jest on wynikiem łamania reguł interakcyjnych, a wręcz przeciwnie jest skutkiem ich dokładnego przestrzegania.

Trajektoria nowego pracownika jest procesem stawania się członkiem organizacji przemysłowej. Proces ten zachodzi poprzez stawanie się członkiem grupy pracowniczej (por. A. Gniazdowski 1986, s. 200-201). Natomiast stawanie się członkiem małej grupy dotyczy wejścia w sieć interakcji grupy. Aby uczestniczyć w strukturze interakcji i być tam akceptowanym, nowy pracownik musi nabyć kompetencji interakcyjnej niezbędnej, by porozumieć się zarówno w płaszczyźnie profesjonalnej, jak i towarzyskiej ze współtowarzyszami pracy. Wejście w strukturę wymian ośmieszających i rozśmieszających jest wyraźnym elementem trajektorii nowego pracownika. „Humor” w postaci rytuałów ośmieszających pełni tu, więc funkcję socjalizacyjną, ucząc nowego pracownika nowych treści i form interakcji. Poprzez żartowanie nowy pracownik nabywa też kompetencji zawodowych, których w wielu przypadkach nie nabyłby poprzez inne formy uczenia. Rytuały interakcyjne, w odniesieniu do nowych pracowników, łączą w sobie dwa aspekty, zarówno techniczny, jak komunikacyjny i niemożliwe są one praktycznie do oddzielenia, choć teoretycznie z pewnością tak. Inicjacja do kultury organizacji przemysłowej łączy w sobie te dwa wymiary (E. Leach 1968, s. 523). Tak, więc interakcje rytualne wyżej opisane nie są zbyt niepoważnym tematem, by pomijać go w analizach ładu społecznego, a czasami są one niezwykle ważnym aspektem tego ładu, jak ma to miejsce w procesie wprowadzania nowych pracowników do kultury organizacyjnej, w której przeważają przecież interakcje o charakterze instrumentalnym.

## **Rozdział 12**

### **FLIRTOWANIE PRACOWNICZE**

#### 12.1. Wprowadzenie

W zakładzie Z. na wydziałach produkcyjnych (przede wszystkim produkcyjnych, choć zjawisko to występowało także w administracji) zaobserwowano bardzo częste występowanie zachowań paraseksualnych pomiędzy pracownikami – mężczyznami i pracownikami – kobietami. Niewerbalny aspekt tych zachowań dotyczyłby podszczypywania przez robotników robotnic, wzajemnego obejmowania się robotników z robotnicami, kokieteryjnego obnażania się kobiet, markowania w bezpośrednim kontakcie zachowań stricte seksualnych, obnażania kobiet za ich biernym lub czynnym przyzwoleniem. Werbalny aspekt tych zachowań wiązałby się z daniem propozycji seksualnych, wypowiedziami dotyczącymi życia seksualnego danej osoby (zakamufłowanymi bądź otwartymi), pytaniami dotyczącymi miesięcznego cyklu fizjologicznego kobiety. Język flirtowania jest przesycony wulgaryzmami (szczególnie na wydziałach produkcyjnych), posiada dość specyficzny słownik seksualny. Inicjatorami tych zachowań są zarówno kobiety jak i mężczyźni, bez

względu na wiek w danej kategorii płci, jak i różnice wieku pomiędzy płciami.<sup>9</sup> Zatem można stwierdzić, że relacje dotyczące tych rytualnych zachowań były zazwyczaj symetryczne.

Należy dodać, że zachowania te mają charakter żartobliwy, tj. niepoważny (pełne są kokieterii), bowiem treści seksualne, które niosą, nie są traktowane literalnie. Dlatego też zachowania te nazwaliśmy flirtowaniem pracowniczym. Przymiotnik pracowniczy bierze się z wyodrębnienia następujących warunków kontekstualnych sytuacji pracy, w których flirtowanie występowało (opis ten dotyczy głównie wydziału mechanicznego F-1, zakładu Z.). Zachowania paraseksualne występowały:

- a) pomiędzy tłoczkami (kobiety) a ustawiaczami (mężczyźni),
- b) pomiędzy tłoczkami a kontrolerami transportu wewnętrznego (mężczyźni),
- c) pomiędzy tłoczkami a kontrolerami jakości (mężczyźni),
- d) pomiędzy tłoczkami a innymi pracownikami (mężczyźni).

Powyższe interakcje można przedstawić za pomocą schematu<sup>10</sup>. Jak widać flirtowanie występuje głównie pomiędzy określonymi grupami zawodowymi pozostającymi ze sobą w określonych stosunkach zależności produkcyjnej oraz mającymi bezpośredni kontakt interakcyjny. Zatem flirtowanie mogło symbolizować tutaj (szczególnie degradacyjna forma flirtowania) kierunek zależności jednej grupy społecznej od drugiej. Tego typu flirtowanie w danym kontekście jest pewną formą rytuału zależności. Ponadto rytuał ten ma charakter interakcyjny, gdyż „praca nad twarzą” jest jego nieodłącznym aspektem (por. rozdz. 11). Degradacyjna forma tego interakcyjnego rytuału zależności narzuca niejako konieczność doprowadzenia do utraty twarzy u osób należących do grupy „zależnej” (np. tłoczarek). Natomiast w sytuacji, gdy flirtowanie nie ma charakteru degradującego, a pełni np. funkcję integrującą, wzajemny szacunek jest oddawany sobie przez obie strony interakcji. Nie dochodzi wówczas do agresywnego użycia „pracy nad twarzą”, mimo że to strona zależna musi w większym stopniu zwracać uwagę na to, by nie sprowokować sytuacji prowadzącej

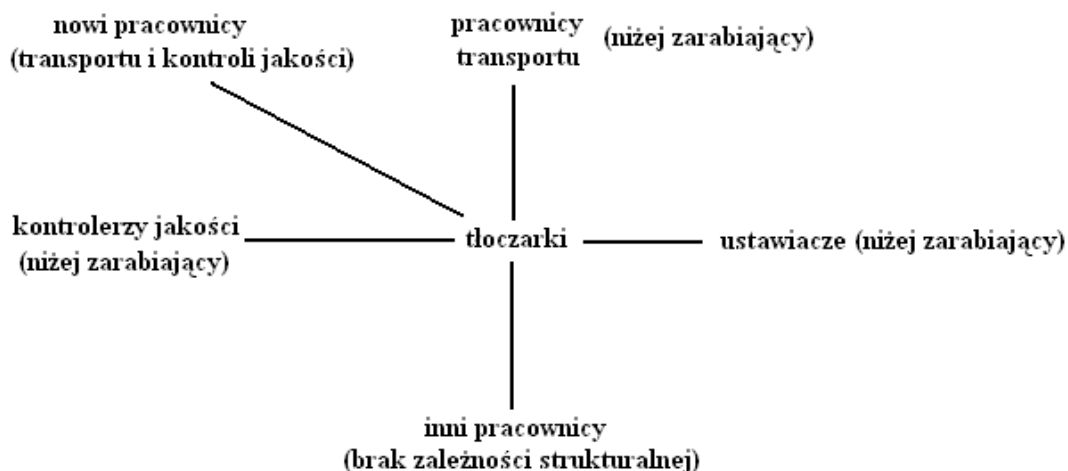
---

<sup>9</sup>Antropolodzy kulturowi podkreślają, że flirtowanie, żartowanie pomiędzy kobietami a mężczyznami w społeczeństwach prymitywnych jest akceptowane tylko w sytuacji, gdy osoby te są potencjalnymi seksualnymi partnerami, tj. że nie obowiązują ich jakieś kulturowe zakazy kontaktu, tabu, ograniczenia itp. (R. Lowie 1949, s. 97; A. Radcliff-Brown 1952, s. 100; Ch. Brant 1948, s. 160). Z odmienną sytuacją mamy do czynienia w zakładzie przemysłowym (drukarni) w Glasgow (Wielka Brytania) opisanej przez A. Sykesa (1966). Tutaj flirtowanie (zazwyczaj obsceniczne) zachodziło najczęściej pomiędzy starszymi kobietami i starszymi mężczyznami, gdzie jednostki nie są potencjalnymi partnerami seksualnymi. Obsceniczne żartowanie występowało również pomiędzy starszymi kobietami a młodszymi mężczyznami, ale tutaj inicjatorami flirtowania były tylko starsze kobiety i fizyczny kontakt nie był tu możliwy (petting). Flirtowanie było tutaj oznaką tego, że potencjalne stosunki seksualne są wykluczone. Żartowanie z aluzjami seksualnymi występowało także pomiędzy starszymi mężczyznami i młodszymi kobietami. Żartowanie to również wyklucza wszelkie poważne relacje seksualne pomiędzy tymi kategoriami społecznymi. Natomiast pomiędzy młodymi kobietami i mężczyznami flirtowanie (petting) publiczne było całkowicie zabronione. Skromne zachowania kobiet były tu oznaką dostępności seksualnej (A. Sykes 1966, s. 188-193).

Z zupełnie odmienną sytuacją mamy do czynienia w badanym przez nas przypadku w zakładzie Z., wydział F-1 i F-2, gdzie relacje flirtowania były symetryczne pod względem kategorii wiekowych. Sytuację tę tłumaczy fakt opisanych zależności strukturalnych.

<sup>10</sup> Propozycję nakreślenia tego diagramu zawdzięczam B. Turnerowi.

do „utrąty własnej twarzy”. „Uzależnienie” jednej strony interakcji od drugiej zatem wpływa tutaj na charakter interakcji i działania w niej podejmowane.



Należy podkreślić, że flirt przede wszystkim przynależy do grupy pracowniczej, a nie do dwóch osób uprawiających w danej chwili grę kokieterii. Flirtowanie pracownicze zawsze odbywało się w obecności innych pracowników (publiczności), zatem istotna dla flirtu pracowniczego jest reguła wymogu obserwowalności go przez innych. Pracownicy (diady) flirtujący w ukryciu byli sankcjonowani negatywnie przez swych współpracowników. Ponadto inną regułą jest to, że flirt pracowniczy nie może wychodzić poza zakład pracy, jeżeli zdarzały się takie przypadki, ostro je piętnowano za pomocą humoru i złośliwych plotek. Jeśli flirt wychodził poza zakład pracy, istniało prawdopodobieństwo złamania innej reguły flirtu pracowniczego, a mianowicie tej, którą można scharakteryzować zdaniem „flirtowanie pracownicze ma swoje granice” (nie finalizuje się w postaci aktu płciowego). Oczywiście zdarzały się przypadki, że flirt wychodził poza zakład pracy, ale ciągle był sankcjonowany negatywnie (był nie akceptowany przez publiczność), chyba że dochodziło do małżeństwa między jego uczestnikami („Pobrali się, bo popsła się maszyna”). Flirtowanie pracownicze głównie występuje wtedy, gdy istnieje zależność władzy i podlegania jednej grupy pracowniczej innej. Tutaj była to zależność nieformalna, w której ciągłość pracy tłoczarek zależała od uprzedniego wykonania pracy przez inne grupy pracownicze. Grupy te posiadały władzę dyskrecyjną nad tłoczarkami. Warunek wystąpienia flirtu, zależność strukturalna staje się tu jedną z reguł flirtu, bowiem jej rozpoznanie jest istotne dla obu stron interakcji.

## 12.2 Występowanie zachowań paraseksualnych pomiędzy tłoczarkami a ustawiaczami

Tłoczarki pracujące przy prasach pneumatycznych i mimośrodkowych i wykonujące różne detale do transformatorów i stabilizatorów, są uzależnione, jeśli chodzi o ciągłość pracy (jest to także uzależnienie płacowe, gdyż pracują one w systemie akordowym), od wyżej wymienionych grup zawodowych. Zależność od ustawiaczy polega na tym, że ustawiacze wymieniają często przyrządy przy maszynach z dwóch powodów: a) stopienia przyrządu, b) zmiany wytwarzanego detalu. Dla ułatwienia skoncentrujemy się w tej chwili tylko na tej zależności,

którą można wyrazić przy pomocy następującej hipotezy: „Im większy »opór« kobiet wobec flirtowania ustawiaczy, tym mniejsze prawdopodobieństwo szybszego ustawienia maszyny przez ustawiacza” (H1) lub odwrotnie - „Jeśli flirtowanie przebiega bez zakłóceń ustawiacze, bezpośrednio po przekazaniu przez tłoczkarki informacji o potrzebie zmiany przyrządu, wykonują swoją pracę”. (H1a).

Widzimy więc, że flirtowanie pracownicze ma podłoże strukturalne, formuje się ono na bazie tak a nie inaczej zaprogramowanego cyklu produkcyjnego i związanego z nim systemu wynagradzania tłozarek (system akordowy) i ustawiaczy (dniówka). Ponadto płace ustawiaczy są niższe od płac kobiet, których ciągłość zależy od ustawiaczy<sup>11</sup>. Dodatkowo więc może wchodzić u ustawiaczy w grę potrzeba zrekompensowania sprzeczności statusowych<sup>12</sup> (ujawnionych najczęściej w bezpośrednich interakcjach przy odbiorze „pasków” i płac, gdzie kobiety chwala się swymi wyższymi od ustawiaczy zarobkami), stąd wynikających i starają się odzyskać swój status (i twarz) poprzez praktyki degradacyjne czasami występujące we flircie pracowniczym, symbolizujące ich władzę dyskrecjonalną nad tloczarkami.

Na wydziale F-1, a również na innych wydziałach (F-2), w chwilach wolnych od pracy tematyka seksualna dominowała w rozmowach. Przy stoliku mistrzowskim (F-1, wydział mechaniczny) ciągle opowiadano o przeszłości na temat: „jakie dawniej tu były baby, a co robiły w czasie nocnej zmiany?!” Opowiadano też o bójkach w zakładzie, z podziwem wspominano zwycięzców. Tematyka seksualna przeważała jednak w rozmowach. Bardzo często pomagano sobie w opowieściach gestami, mającymi symbolizować stosunek seksualny. Używano też często przekleństw (por. A. Konrad, B. Gutek 1986, s. 433). Przy stoliku głównymi opowiadającymi byli ustawiacze, na drugim miejscu mistrz, następnie pracownicy transportu; byli to wyłącznie mężczyźni.

Tematy dotyczące kultu siły (bójki) i seksu mogą świadczyć o kultywowaniu przez robotników wzorca męskości, tj. sprawności fizycznej i seksualnej, które to czynniki są elementami ideologii dominacji mężczyzn nad kobietami. Na tym tle ideologicznym flirt zależnościowy stanie się bardziej zrozumiały<sup>13</sup>. Ponadto

---

<sup>11</sup> Obserwacja uczestnicząca była przeprowadzona w czasie: 26.03.-26.06.1985r. Średnia płaca ustawiaczy w pierwszym półroczu 1985r. wynosiła 16895 zł, a w pierwszym półroczu 1986r. wynosiła 19529 zł. Średnia płaca tloczarek w pierwszym półroczu 1985r. Wynosiła 17274 zł, a w pierwszym półroczu 1986r. 20607 zł. Indywidualne różnice płac pomiędzy poszczególnymi ustawiaczami a poszczególnymi tloczarkami mogą być jeszcze większe niż to widać z porównania średnich płac.

<sup>12</sup> Por. E. Hughes (1958, s. 102-115), który twierdzi, że każda pozycja w społeczeństwie wiąże się ze zbiorem społecznych oczekiwań wobec osób, zajmujących daną pozycję. Oprócz prawnych definicji regulujących zachowania osób, zajmujących daną pozycję, istnieją społeczne, stereotypowe definicje określonych cech, które powinien posiadać osobnik, zajmujący dane miejsce w strukturze społecznych statusów. Są to tzw. „pomocnicze cechy” statusowe, np. ustawiacz oprócz formalnie zdefiniowanych praw i obowiązków powinien według społecznych oczekiwań być mężczyzną, zarabiać więcej niż pracownicy o niższych kwalifikacjach itp. Niewystąpienie co najmniej jednej z cech pomocniczych danego statusu powoduje wystąpienie tzw. „sprzeczności statusowych”. Niezbieżność cech statusowych wywołuje zwykle negatywne konsekwencje interakcyjne i psychologiczne. Z wyraźniejszym przykładem sprzeczności statusowych mamy do czynienia, gdy np. od „aktywisty” zakładowego załoga oczekuje postaw krytycznych i rewindykacyjnych w stosunku do kierownictwa zakładu, a kierownictwo udziału w zarządzaniu uwzględniającym przede wszystkim interes przedsiębiorstwa (zob. J. Kulpińska 1974, s. 362-365 oraz 1972, s. 212).

<sup>13</sup> Flirtowanie może być tutaj „udawanym” bądź „zabawowym” aktem przemocy mężczyzn wobec

agresywność i siła fizyczna są często oczekiwane od mężczyzn w zawodach przez nich zdominowanych. Tak więc oczekiwania dotyczące zachowań mężczyzn w danej roli zawodowej mogą pokrywać się z oczekiwaniami odnośnie do zachowań „w roli mężczyzny” (the male gender role behaviour; A. Konrad, B. Gutek 1986, s. 426). Oczekiwania te mogą tutaj dotyczyć zdominowanego przez mężczyzn zawodu ustawiacza czy pracownika transportu.

Problematyczną stroną sytuacji pracy tłoczarek można scharakteryzować za pomocą następującego cytatu z dziennika badacza:

Kobiety (tłoczarki) znowu skarżyły się (niektóre), że nie mają pracy. Jedna z nich E. Płakała, ponieważ ustawiacz długo zwlekał z naprawą maszyny i gdy ją przeniesiono na inną maszynę (na której nie może wypracować normy z tego względu, że na niej nie pracuje i nie zna dokładnie maszyny) ustawiacz w końcu naprawił przydzieloną uprzednio kobiecie maszynę. Ale do tej maszyny skierowano już inną kobietę. Gdy E. nie chciała pracować na tej drugiej maszynie (cały czas płacząc), mistrz przeklinając, wymyślał jej. Po dziesięciu minutach „siedzącego” protestu E. poszła do nowej maszyny. Wczoraj również nie wypracowała normy.

Na tej bazie strukturalnej możliwe staje się wystąpienie zjawiska flirtowania pracowniczego, oto przykłady opisane w dzienniku badacza:

Później zauważyłem, że wszyscy wózkarze są pijani. Pijanych było też kilku ustawiaczy oraz tłoczarki. Między ustawiaczem M. i tłoczarką E. oraz jeszcze dwoma kobietami (tłoczarkami) nawiązał się „flirt”. E. podnosiła sukienkę pokazując uda, a ustawiacz oglądał je ze znanstwem i komentował... Później stwierdził do mnie, że mógłby się z nią przespać, gdyby postawiła mu pół litra.

Widziałem jak tłoczarka przyszła do ustawiacza, by ustawił prasę, na której pracowała. Wcześniej objęła go za szyję i przytuliła się do niego. Ustawiacz po krótkiej chwili poszedł ustawić maszynę.

Oto cytat jasno wskazujący na zależność strukturalną pracy tłoczarek od pracy ustawiaczy:

Gdy siedziałem z robotnikami (w tym ustawiaczami) przy złomowisku („chodź odpocznij sobie” - zawołali mnie do siebie) przybiegły dwie tłoczarki prosząc (bez przymilania, kokieterii itp.) dwóch ustawiaczy o zmianę przyrządu przy maszynie. „Zaraz idziemy” – powiedzieli. Nie poszli jednak przez następne dziesięć minut. Wreszcie przyszedł mistrz, mówiąc do ustawiaczy: „Babę się dra, idźta założyć ten przyrząd”. Nie poszli też przez następne dziesięć minut, komentując ten fakt, że dane robotnice zawsze się spieszą i „dra mordę”, inne są lepsze, można pójść za półtorej godziny i taka będzie siedzieć cicho i słowem się nie odezwie.

Zależność strukturalna ujawniała się najczęściej w kontekstach poprzedzających założenie przyrządu przez ustawiacza (lub założenia taśmy przez pracownika transportu). Zasadą wydaje się być – jakkolwiek względny – przymus wejścia w rytuał flirtowania w danym kontekście przez obie strony interakcji, a szczególnie kobiety.

Jednak flirt występował również w innych kontekstach, nie poprzedzających bezpośrednio zmiany przyrządu przez ustawiacza, np. przy stoliku mistrzowskim w chwilach wolnych od pracy:

---

kobiet, w którym zawarta jest pewna doza metakomunikacji i metainterpretacji, obrazująca stosunki płci. Niektóre działania udawane mogą symbolizować przemoc, np. lekkie klapsy, oznaczają strukturę dominacji płci męskiej. Nie są one aktami realnej przemocy, ale przemocy symbolicznej. Zabawowe zachowania odzwierciedlające dominację mężczyzn zawarte są w interpersonalnej interakcji, gdzie zmrużenia oczu, uśmiechy, wzruszenia ramion, intonacja głosu, ruchy rąk, zmiana szybkości poruszania się niosą znaczenia wyższości płci męskiej i podległości płci żeńskiej (por. N. Denzin 1984, s. 504-505). „Udawane” działania nie są zwykle poprzedzone zamierzaną intencją metakomunikacyjną, natomiast „zabawowe” tak.

Jeden z ustawiaczy przyciskał mocno jedną z tłoczarek do stołu mistrzowskiego przodem swego ciała. Duża pani śmiała się zalotnie (wydawało się, że jest zadowolona).

Inny cytat:

Ustawiacz prowadził flirt z „dużą”, chwycił ją za piersi i przyciskał do siebie.

Czasami w trakcie gry kokieterii ujawniają się aspekty degradacyjne flirtu (funkcja degradacyjna):

Gdy jedna z tłoczarek przyszła do ustawiacza i powiedziała: „Szpilka mi wyszła, chodź ją naprawić” ustawiacz spytał: „Co ci wyszło?”; „No toto przy tym” – odpowiedziała kobieta. „To jak to się nazywa?” – spytał ustawiacz. „No, gwint” – odpowiedziała tłoczarka. „Chyba, że tak” – stwierdził ustawiacz i „puścił oko” do nas (robotników siedzących przy stole mistrzowskim) i dopiero wtedy poszedł ustawić maszynę.

Ustawiacz wykorzystuje tutaj przewagę kwalifikacji nad tłoczarką. Widać też, że komponent organizacji pracy, a mianowicie kwalifikacje, wyraźnie ujawnia się w powyższej interakcji, wpływając na jej charakter (z pewnością możliwa jest zależność odwrotna, kiedy charakter interakcji – np. interakcja degradacyjna – wpływa na poziom postrzeganych kwalifikacji, bowiem w czasie interakcji można negocjować wartość posiadanych kwalifikacji zawodowych)<sup>14</sup>.

Flirtowanie pracownicze może też pełnić funkcję integrującą w grupę roboczą (patrz hipoteza H1a):

Dzisiaj do ustawiacza przyszła O. i poprosiła, żeby jej coś zrobił z maszyną, ustawiacz obsługujący jej maszynę (jednocześnie jej brygadzysta) poszedł natychmiast naprawić maszynę... Później zauważyłem, że przy maszynie ustawiacz „ściskał” O. Tłoczarka śmiała się (wyglądała na zadowoloną).

Flirtowanie wzmacnia tu po prostu więzi wewnątrzgrupowe, stwarza dobrą atmosferę dla pracy i kontaktów międzyludzkich.

Integratywną interpretację flirtu zaproponował mi w trakcie luźnej rozmowy technolog wydziałowy (F-1):

Jak się lubią, to zaraz ustawi, jak nie to i za godzinę przyjdzie. Ja, panie, byłem ustawiaczem, pracuję tutaj 27 lat, to trochę na temat tego zakładu wiem.

Gdy na wydziale obchodzono imieniny któregoś ustawiacza, można było zaobserwować wówczas, fakty świadczące o stosunkach, łączących tłoczarki i ustawiaczy. Tłoczarki np. składały życzenia ustawiaczowi, który dawał im kilka butelek wina, by wypily sobie za jego zdrowie. Grzecznościowa transakcja odbywała się w szatni.

### 12.3. Występowanie zachowań paraseksualnych pomiędzy tłoczarkami a pracownikami transportu

Podobne wzory zachowań występowały w interakcjach pomiędzy tłoczarkami a pracownikami transportu wewnętrznego. Pracownicy transportu byli zobowiązani dostarczać do maszyny taśmę i założyć ją na odwijak, z którego taśma przesuwała się w kierunku maszyny i tam była poddawana obróbce. Taśma była dostarczana przy pomocy elektrycznego wózka w pobliżu prasy, cięższe taśmy były zakładane na odwijak za pomocą podnośnika (widłaka), lżejsze natomiast ręcznie. Jeden z pracowników transportu podjeżdżał „widłakiem” z taśmą, drugi

<sup>14</sup> Por. B. Grafton-Small, S. Linstead (1985).

natomiast ustawiał ją, by prawidłowo szła na odwijak. Pracownicy transportu wazyli również wykonane przez kobiety detale i wozili je do rozdzielni, skąd były przekazywane na wydziały montażu. Niektórzy zarabiali mniej, a niektórzy więcej od kobiet (średnia płaca miesięczna pracowników transportu była niższa od płacy tłoczek i wynosiła w I półroczu 1986r. – 18500 zł i analogicznie tłoczek 20607 zł). Tutaj także flirt miał charakter degradujący bądź integracyjny. Nasilenie występowania flirtu pomiędzy tloczkami a pracownikami transportu wydawało się być mniejsze niż to miało miejsce w przypadku ustawiaczy i tloczek. Wynikać to może z mniejszej liczby pracowników transportu niż ustawiaczy.

Jeśli tloczarka nie chce wejść do gry żartobliwej kokieterii, bądź nie inicjuje flirtowania, pracownicy transportu ociągają się z wykonaniem swojej pracy:

Po M. z transportu przysła tloczarka, by założył taśmę. M. powiedział, że nie pracuje przy jej maszynie, wskazując ręką na R. (i dając do zrozumienia, że R. obsługuje jej maszynę). R. oświadczył, że on nie pracuje przy jej maszynie, wskazując ręką na M. (dając do zrozumienia, że M. obsługuje jej maszynę) M. roześmiał się, nic dalej nie mówiąc... Dziewczyna odeszła. M. poszedł z R. za około dziesięć minut do pracy, założyć taśmę.

Uczestnictwo we flircie usprawnia komunikację pomiędzy tymi dwoma grupami zawodowymi i zapewnia dobrą współpracę:

Dzisiaj widziałem G. z transportu (nowy pracownik), stojącego przy tloczarce na hali. Poklepywał ją po plecach. Rozmawiali i śmiali się oboje...

Widziałem na hali jak kobieta kokietowała wózkarza (nowego pracownika) w związku z prośbą o założenie taśmy. Chwytała go za szyję, pozwalała się uderzyć w tyłek... Nie zauważyłem opóźnień w pracy męzczyzny.

## 12.4. Występowanie zachowań paraseksualnych pomiędzy tloczkami a kontrolerami jakości

Tloczarki w pewnym sensie były również uzależnione od kontrolerów jakości. Zależność ta polegała na tym, że kontroler mógł nie przyznać dopuszczalnej normy (określonej normami jakości) wyprodukowanym przez tloczarki detalom. Określone formalnie normy nie mogły być zawsze stosowane przez kontrolerów przy ocenie wyprodukowanych detali, bowiem jakość produkcji była zwykle niezgodna z normą. Spowodowane to było z kolei niską jakością dostarczanej z huty blachy, na co zakład nie miał większego wpływu z powodu ogólnie trudnej sytuacji gospodarczej w kraju. Stosowanie przez kontrolerów formalnych norm jakości mogło (i często bywało) być interpretowane przez kierownika wydziału F-1 jako brak umiejętności zawodowych, bądź nawet jako sabotaż. Wszystko to powodowało, że kontrolerzy stosowali sobie tylko znane normy, by podstawowy wymóg pracy „produkcja musi iść” był spełniony. Częściowa dowolność kontrolerów w ocenie jakości produkcji była postrzegana przez tloczarki. Dowolność ta była podstawą możliwości wpływania na zachowania kobiet – tloczek, które były uzależnione zarobkowo od ocen kontrolerów, którzy mogli nie uznać wyprodukowanych przez nie detali (jako nie mieszczących się w normie formalnej), bądź przerwać produkcję na danej prasie, co powodowało, że tloczarka musiała przejść na inną maszynę, tracąc w ten sposób czas, a tym samym część zarobku. Obie strony zdawały sobie sprawę z tej



zależności, co mogło mieć wpływ na wystąpienie rytuału zależności, tj. flirtowania pracowniczego.

Dowiedziałem się od tłoczarce M. (37 lat), że w zakładzie zdarzały się przypadki wręczania prezentów przez tłoczarce ustawiaczom i wagowym (obecnie pracownikom transportu). Potwierdziła ona moją hipotezę (którą jej przedstawiłem) o zależności pracy kobiet od ustawiaczy i występowania w związku z tym zjawiska flirtowania (nie nazywając tego zjawiska w ten sposób, ale z opisu wynikało, że o nie chodzi). Mówiła mi też, że kontroler jakości W. robił jej niedwuznaczne propozycje, ale ona odmówiła mu: „Panie K., co w tym zakładzie się kiedyś działo” - powiedziała, akcentując „kiedyś”. Mimo moich nalegań nie chciała powiedzieć, co się działo, z kontekstu wynikało, że sprawy te dotyczyły flirtowania lub seksu.

Oto inny cytat z dziennika badacza:

Kontroler jakości (nowy pracownik) jest często kokietowany przez tłoczarce (by przepuścić detale). – Przyjmuje ten flirt, a nawet sam stwarza sytuacje do przekomarzania się z nimi. – Dziś robił to z Ch... Dotykali się bokiem swych ciał, poruszając się rytmicznie i miarowo.

Należy dodać, że płace kontrolerów jakości były niższe od płac tłoczarek i wynosiły w I półroczu 1986r. Średnio 18200 zł i analogicznie tłoczarek 20607 zł.

## 12.5. Zachowania paraseksualne pomiędzy tłoczkarkami a innymi pracownikami

Zdarzały się również przypadki flirtowania pomiędzy tłoczkarkami a innymi pracownikami (z innych wydziałów, hal produkcyjnych). Były to jednak rzadkie przypadki i głównie miały miejsce w czasie przerwy w pracy, w przeciwieństwie do wyżej opisanych przypadków flirtowania, które miały głównie miejsce na hali, bądź przy warsztacie pracy (w trakcie wykonywania czynności roboczych). Wydaje się, że flirtowanie z innymi pracownikami nie miało podłoża strukturalnego, tak jak wyżej opisany i można go tylko zinterpretować jako zjawisko, rozbijające monotonię<sup>15</sup> pracy (tę funkcję pełniło także flirtowanie o podłożu zależnościowym, ale nie była to funkcja najważniejsza). Za taką interpretacją przemawia to, że flirtowanie odbywa się tu w czasie odpoczynku i rozluźnienia, gdy w pełni jest możliwa realizacja nieinstrumentalnych celów w grze towarzyskiej. Rzadkość tej formy flirtu spowodowana może być również przestrzennym aspektem procesu pracy, tj. rozdzieleniem pracowników i przypisaniem ich do ściśle określonych warsztatów pracy.

## 12.6. Nowi pracownicy a flirtowanie pracownicze

Nowi pracownicy muszą rozpoznać dokładnie reguły flirtowania, by móc wejść do systemu komunikowania danej grupy roboczej. Flirtowanie pracownicze dla nowego sprawia czasami wrażenie wstępnej gry miłosnej, przygotowującej bezpośrednio jej finalizację w postaci aktu miłosnego. Wielu nowych

---

<sup>15</sup> Dziękuję tutaj prof. J. Kulpińskiej za sugestię odnośnie do interpretacji flirtowania pracowniczego jako zjawiska rozbijającego monotonię pracy. Sugestia ta zaowocowała dodatkowymi badaniami, wywiadami swobodnymi przeprowadzonymi w Z. po obserwacji uczestniczącej, w której szerzej potwierdzono występowanie tej funkcji.

pracowników wpada w tę pułapkę, doprowadzając do sytuacji kłopotliwych dla nich, których konsekwencją jest utrata twarzy i często społeczne osadzenie ich na dole hierarchii grupy lub poza jej obrębem:

Nowy pracownik z transportu (dwa tygodnie pracy) „podrywał” jedną z tłoczarek, uderzając ją boleśnie w plecy chwytając za różne części ciała. Trwało to dłuższą chwilę, za milczącym przyzwoleniem kobiety. W pewnym momencie, gdy zachowania te się nasiliły, tłoczarka poprosiła go, by przestał. W pewnym momencie uderzyła go silnie w plecy i kopnęła poniżej pasa, mówiąc – odp... się... Szkoda, że nie trafiłam go w jaja – powiedziała potem dziewczyna.

W tym przypadku podłoże strukturalne (zależność) flirtu występowało, ale nowy pracownik nie rozpoznał istoty (jednej z reguł) flirtowania pracowniczego, tj., że „flirt ma swoje granice”. Inicjator flirtu był zbyt ekspansywny, flirtował zbyt długo, a balans akceptacji i odrzucenia był zachwiany przez całkowite odrzucenie w pewnym momencie flirtu przez tłoczarkę, którego to odrzucenia nowy pracownik nie zinterpretował poprawnie.

Inne wydarzenie:

Rozmawiałem z nowym pracownikiem (21 lat, 1,5 miesiąca pracy, pracownik transportu) na temat incydentu podczas drugiej zmiany, kiedy to został pobity przez robotnicę (monterkę z innej hali). „Co ty tam narozrabiałeś z tą kobietą?” – spytałem. „No wiesz, najpierw wszystko dobrze szło, a później jej coś odbiło...” „To co, przystawiałeś się za bardzo?” – spytałem. „No tak, mógłbym ją uderzyć, ale co wezmę i zabiję, po co to... Ona też była naprana.”

Nowy pracownik nie rozpoznaje tutaj innej reguły flirtu pracowniczego, a mianowicie tej, że praca monterki nie była uzależniona od jego czynności pracy. Monterka pracowała na innej hali niż on i nie miała powodów do akceptacji jego zalotów i uczestnictwa w grze flirtowania.

Inny cytat:

Widziałem jak nowy pracownik z transportu (5 tygodni pracy), zakładając taśmę „uderzył” nagle tłoczarkę przy maszynie z obu rąk nieznacznie powyżej bioder. Kobieta podskoczyła do góry i zapiszczała. Oboje byli zadowoleni (śmiali się). Śmiali się także inni robotnicy (i robotnice), którzy widzieli ten incydent.

Inny cytat:

Dzisiaj widziałem, jak jedna z tłoczarek przytulała się do kontrolera jakości (1,5 miesiąca pracy). Nowy pracownik nie reagował, przyjmował „zaloty” robotnicy ze spokojem, trzymając ręce w kieszeniach i uśmiechając się do tłoczarki.

Flirtowanie opisane powyżej zachodzi według wszystkich reguł, tzn. jest tutaj zależność pracy tłoczarek od pracy robotnika, flirt jest faktem publicznym, bowiem obserwowalnym dla innych robotników, rozpoznana jest też istota flirtowania oraz flirtowanie odbywa się w zakładzie pracy.

Flirtowanie tłoczarek z nowymi pracownikami dotyczyło nie tylko pracowników transportu, ale również kontrolerów jakości:

Zauważyłem, że pomiędzy nowym kontrolerem jakości a kilkoma tłoczarkami nawiązuje się sympatia. Szczególne stosunki wiążą kontrolera z jedną tłoczarką. Rozmowy pomiędzy nimi przesycone są aluzjami erotycznymi. „Ona jest taka, że gdyby przechylić sprawę na jedną stronę, to by poszła” – powiedział mi kontroler.

Powyższy cytat świadczy o tym, że nowy pracownik nie postrzega jednej z reguł flirtu, a mianowicie „flirt ma swoje granice”, chociaż nie przekracza tej reguły w swoich działaniach.

Ważnym elementem inicjacji nowych pracowników – tłoczarek jest oswojenie ich z flirtem pracowniczym. Szczególnie dotyczy to problemu

publicznego dotykania ich przez innych pracowników. Robotnicy przystosowują kobiety (pod względem psychicznym i fizycznym) do tej zupełnie dla nich nowej sytuacji. Wskazują im nowe obszary prywatności, a obszary, które kiedyś były traktowane jako niedostępne dla wielu ludzi, są obecnie dostępne. Społeczne wyznaczanie nowych obszarów intymności jest często dla nowicjusza dużym przeżyciem, bowiem określone obszary ciała posiadają określone znaczenia, które mogą ulec reinterpretacji w momencie zmiany kulturowego otoczenia bądź kontekstu: „Mówiła mi tłoczarka, że jak przyjęła się do pracy, to mężczyźni strasznie jej dokuczali (podszcypywali, obłapiali itp.). Nie mogła tego znieść i wychodziła często do ubikacji, gdzie płakała. W końcu stopniowo przyzwyczała się oraz zmieniła taktykę i zaczęła zachowywać się podobnie, tj. »odgryzać się« i mówić podobnym językiem jak inni (używać wulgaryzmów), by móc przeżyć i znieść w pracy tę sytuację”<sup>16</sup>.

W okresie obserwacji nie przyjęto nowych pracowników – ustawiaczy. Przypuszcza się jednak, że zachowaliby się podobnie jak ich starsi koledzy, jeśli chcieliby wejść do grupowej sieci komunikowania.

## 12.7. Dane z wywiadów

Dane z wywiadów poszerzają naszą wiedzę o flirtowaniu pracowniczym. Dostarczają nam nowych danych do analizy porównawczej, pozwalając w trakcie badań weryfikować postawione hipotezy bądź stawiać nowe. Dane z wywiadów zostały tutaj wyodrębnione, bowiem sposób ich otrzymywania różni się bardzo (sytuacja wywiadu) od sposobu otrzymywania danych w obserwacji uczestniczącej ukrytej. W pierwszym przypadku respondenci ujawniają zwykle dane, które nie mogą im zaszkodzić w pracy i których są świadkami. Natomiast w obserwacji uczestniczącej obserwator uzyskuje często dane, których ujawnienia baliby się respondenci oraz niektóre dane mogące być interesujące dla badacza, a które bezpośredni uczestnicy życia społecznego uważają za „oczywistości”, które mogą nie być uświadomione.

Porównanie tych dwóch rodzajów danych, a często i dwóch wymiarów życia społecznego (publicznego i ukrytego), lepiej pomaga określić warunki funkcjonowania określonych kategorii bądź hipotez.

Dane z wywiadów wskazują nam na wiedzę, która jest publiczną własnością. Odmienne dane były oczywiście uzyskane z obserwacji uczestniczącej, gdzie informacje mają również publiczny charakter, ale ograniczony do funkcjonowania poziomu nieformalnego, nie ujawnionego „obcym” (ankieterom) dla zakładu przemysłowego. Jednak w wywiadach wskazuje się często aluzyjnie, za pewnym kamuflażem bądź otwarciem – na pewne zjawiska, które były odnotowane w czasie obserwacji uczestniczącej.

Hipotezę o możliwym wpływie podłoża strukturalnego (podłoże strukturalne jest tutaj pożywką, na której rozwija się flirtowanie, mówiąc inaczej

---

<sup>16</sup> Miejsce pracy przesycone atmosferą seksu (a sexualised work place) może zmniejszyć liczbę zachowań nazywanych przez pracowników seksualnym dokuczaniem. Dzieje się tak, ponieważ pracownicy przyzwyczajają się do zachowań seksualnych ciągle występujących w pracy (A. M. Konrad, B. Gutek 1986, s. 424). Według badań tych autorek mężczyźni i kobiety, którzy mieli do czynienia z zachowaniami seksualnymi w pracy (dotykane o charakterze seksualnym, spojżenia, gesty, komentarze, propozycje o charakterze seksualnym) w mniejszym stopniu nazywali te zachowania seksualnym dokuczaniem niż mężczyźni i kobiety, które nie miały takich doświadczeń (A. M. Konrad, B. Gutek 1986, s. 433).

zasobem interakcyjnym) na flirt pracowniczy zdają się potwierdzać niektóre wypowiedzi respondentów, uzyskane w wywiadach przeprowadzonych w miesiąc po zakończeniu pierwszej obserwacji uczestniczącej. Należy jednak zaznaczyć, że pytania ankietera o flirtowanie, jakkolwiek nie zadawane wprost, były prawdopodobnie interpretowane jako zarzut pod adresem respondenta, że „wy tylko tutaj flirtujecie a nie pracujecie” (uwaga ankietera Z. J. zawarta w opisie sytuacji wywiadu z 26.08.85r.). Inna uwaga tego samego ankietera: „Występuje w trakcie wywiadu wyraźna tendencja do ukrywania informacji z powodu rzekomego posądzenia o celowe przerwy na rozmowę i nieformalność” (opis sytuacji wywiadu z 21.08.85r.). O takim postrzeganiu sytuacji wywiadu świadczy również rada, udzielona jednej z respondentek przez jej koleżankę w obecności ankietera (podczas wywiadu): „Mów wszystko w samych superlatywach” (opis wywiadu z 28.08.85r. ). Świadczy to o dużych trudnościach w badaniu zjawiska flirtowania pracowniczego w zakładzie przemysłowym. Jednak mimo tych trudności dane uzyskane z obserwacji zostały w wywiadach potwierdzone i poszerzone zarówno odnośnie do treści, jak i zakresu występowania tego zjawiska. W pytaniach próbowano docierać do badanego zjawiska poprzez manipulację rozmową, w której starano się ukryć główny przedmiot rozmowy, tj. flirtowanie. Zwykle pytano o nie pośrednio, stosując omówienia. Kiedy respondent napomknął o flirtowaniu, ankieter natychmiast przystępował do sondowania problemu.

Zależność ciągłości pracy kobiet od pracy mechaników czy ustawiaczy była zazwyczaj postrzegana przez kobiety. Podkreślono jednak, że nie ma ona większego wpływu na ich pracę, jak i na zarobki. Kobiety wspominały o konieczności zawołania ustawiacza w momencie zakończenia produkcji jakiegoś detalu, bądź zepsucia maszyny: „Oni chętnie przychodzą. Na pewno mniej im się na dniówce spieszy [podkr. K.K.], ale przychodzą, nie można narzekać” (28.08.85r., F-1, wydział mechaniczny). Na pytanie na jakie tematy z robotnikami się rozmawia, ta sama robotnica odpowiada: „Mówi się trochę o pracy, trochę się pozartuje, zależy jaki dzień. Często flirtują, najchętniej z młodymi, bo chyba lubią je bardziej, flirtują też inni, w ogóle każdy mężczyzna lubi żartować. Obgadują też. A mówi się potem, że to my plotkujemy”.

Inny cytat: „Chętnie mechanicy przychodzą. Ja no bynajmniej nie narzekam, ale jak ktoś pójdzie z buzią, to różnie może być” (21. 08. 85 r., wydział F-2). Ta sama respondentka na pytanie: „Jak przekonuje mechaników, by jak najszybciej wykonali swoją pracę?” odpowiada: „Mechaników jest mało, nie dziwię się, że oni się tak denerwują. Trzeba być grzecznym”. W trakcie sondowania przez ankietera problemu flirtu respondentka odpowiada: „Tak flirtują. Ale wszyscy żonaci i nic z tych rzeczy. Dowcipkują czasami sprośnie”.

„Teraz to jedna para się pobrała (mechanik i monterka). My chociaż starsi jesteśmy, to też lubimy pozartować z nimi. Tak flirtuje się często, taak” (23. 08. 85 r., F-1, montaż).

Tak więc hipoteza H1 nie jest być może w tych wypowiedziach w pełni udokumentowana (bowiem robotnice nie chcą chyba otwarcie mówić o wykorzystywaniu przez robotników zależności strukturalnej), to jednak hipoteza H1a jest potwierdzona przez cytowane wypowiedzi. Jeżeli żartowanie, flirtowanie przebiegają bez zakłóceń respondentki nie mają problemów z ciągłością swej pracy. Widzimy również, że występowanie zjawiska flirtowania zostało potwierdzone na wydziale F-2: „różne są tematy w rozmowie. Wie Pan, jak to chłopcy. Tak, flirtują, zalecają się, ale tak towarzysko... Teraz to na zmianie mam dobrych mechaników, jak się idzie i ładnie powie [podkr. K.K.], to robi chętnie, ale jak ktoś pyskuje to nie... Trzeba ładnie rozmawiać... Jeden drugiego tam

popchnie, ale poważnie się nie zalewają, skarżą się, że mało zarabiają” (21. 08. 85 r.). Ostatnie zdanie może świadczyć, że operatorka maszyny postrzega sprzeczności statusowe, które są udziałem mechaników naprawiających maszyny. Inna respondentka z wydziału F-1 również postrzega problem sprzeczności statusowych, ale już w szerszym kontekście, bo porównując sytuację pracy, system płac mechaników ze swoją własną: „Chętnie przychodzą, chyba że ich nie ma. Oni pracują na dniówkę zadaniową. No, oni się skarżą, bo my pracujemy w akordzie i więcej zarabiamy” (F-1, montaż, 23. 08. 85 r.). Jedna z respondentek z wydziału F-2 na pytanie, co by należało zmienić w jej pracy, by zwiększyć ciągłość pracy, odpowiada: „Muszą się chyba lepiej uwijać (chodzi o mechaników). Jakby im podwyższyć płace, to by się operatorzy (kobiety) skarżyli. Po mojemu jest dobrze” (21. 08. 85 r.). Wypowiedź ta świadczy, że istnieje pewne napięcie na tle płacowym pomiędzy tymi dwoma grupami zawodowymi. Jeśli jeszcze dodamy do tego uzależnienie produkcyjne operatorów maszyn od pracy mechaników, sprzeczności statusowe w grupie mechaników (a także ustawiaczy) staną się wyraźniejsze.

## 12.8 Znaczenia flirtowania pracowniczego

W zakładzie Z. występowały również formy kokieterii zbliżone do czystej formy flirtowania<sup>17</sup>. Świadczą o tym fakty flirtowania ze sobą pracowników, którzy nie pracowali na tych samych wydziałach (16. 04. 85 r., obserwacja uczestnicząca; dalej: ob. ucz.), bądź flirtowanie tłoczek z pracownikami rozdzielni, od których nie były uzależnione w żadnym sensie (17. 08. 85 r., ob. Ucz.). Flirt o podłożu strukturalnym (zależnościowym) był jedną z form flirtowania, która mogła wystąpić, ale nie był to warunek koniecznie poprzedzający wykonanie pracy przez ustawiacza czy pracownika transportu. Trzeba podkreślić, że flirtowanie o podłożu strukturalnym występującym w Z. poprzedza bardzo często wykonanie obowiązkowych czynności pracy ustawiacza czy pracownika transportu. Jest to niejako rytuał wstępny przygotowujący grunt pod wykonanie określonych czynności roboczych.

Pracownicy często podają różnorodne motywy skłaniające do współuczestnictwa i współdziałania w tym rytuale, co mogłoby wskazywać na to, że flirtowanie pracownicze może posiadać różne znaczenia: „Rano często ustawiacze chwytają kobiety za tyłki? (zastanawiał się chwilę) No bo tutaj wszyscy są zżyci tak jak jedna wielka rodzina” – powiedział. Przedstawiłem więc (w języku potocznym) swoją hipotezę H1. „Nie, proszę pana, obowiązkiem ustawiacza jest założyć przyrząd” – odpowiedział. „A nie zdarzają się opóźnienia w związku z

---

<sup>17</sup>„Istota kokieterii kobiecej polega na tym, by na przemian sugerować zawołowaną zgodę i zawołowaną odmowę, przyciągać mężczyznę, nie podejmując decyzji i odpychać go, nie odbierając mu wszakże nadziei... Nieobecność wszelkich jednoznacznych treści i trwałych realiów, nadaje kokieterii ów charakter zawieszenia, dystansu, idealności, z racji których można zasadnie mówić o sztuce nie o kokieterii. Kokieteria, której wdzięk rozkwita dopiero na wyższym etapie kultury towarzyskiej, abstrahuje od rzeczywistości erotycznego pożądania, przyzwolenia bądź odmowy i realizuje się w zmiennej grze cieni tych poważnych treści. Tam gdzie owe poważne treści dochodzą do głosu albo przynajmniej stanowią podłoże zachowania, cały proces staje się niejako prywatną sprawą dwóch zainteresowanych osób i przenosi się na płaszczyznę rzeczywistości” (G. Simmel, 1975. s. 64-65). W Z. przenoszenie na płaszczyznę rzeczywistości dotyczyłoby nie zbliżenia intymnego dwóch zainteresowanych osób, ale przejścia od kokieterii (flirtowania) do rutynowych czynności roboczych.

założeniem przyrzędu?” – spytałem. „Nie, on musi to zrobić. U nas proszę pana takie rzeczy się nie zdarzają, chyba że przyrzędu nie ma, to jest jedna rodzina [podkr. - K.K.]. Pan też może to samo robić.” „Ale, ja nie należę do tej rodziny” – powiedziałem. „Jak to nie? Należy już pan i może pan to zrobić” (20.06.85r.ob.ucz.).

Powyższa interpretacja flirtu dokonana przez ustawiacza nasuwa przypuszczenie, że flirtowanie pracownicze może pełnić funkcję integrowania grypy roboczej („to jest jedna rodzina”), uczestnictwo we flirtowaniu jest możliwe tylko dla członków danej grupy<sup>18</sup>.

Natomiast mistrz S. mówi: „Proszę pana to jest jasna sprawa. Gdyby druga strona nie pozwalała, nie byłoby tego. W przeciwnym razie dałyby jednemu i drugiemu w twarz i byłoby po krzyku. No nie?” – „A dlaczego one pozwalają?” – spytałem. „Tego to ja już nie wiem” – odpowiedział (19.06.85 r., ob.ucz.). Mistrz zwraca tu uwagę na symetryczność flirtowania, tj. na element przyzwolenia ze strony kobiet.

Ustawiacz K. Stwierdza, że nie wszyscy ustawiacze biorą udział w tym rytuale: „No dobrze, pan tego nie robi, ale pozostali tak, no i one na to pozwalają...” – powiedziałem. „Proszę pana to wszystko zależy od człowieka [podkr. - K.K.], a one jakby nie pozwalały, to by tego nie było. To takie są kobiety, im wiele brakuje, nie wiele są warte...” (25.06.85r., ob.ucz.).

Motywy uczestnictwa we flircie uzależnione są, według K., od cech osobowych człowieka. Wypowiedź ta koresponduje z innymi wypowiedziami K., gdzie silnie akcentuje on, że większość robotników na wydziale F-1 (i w Z.) jest pochodzenia chłopskiego i różnego rodzaju zachowania (w tym flirtowanie) jest według niego pochodną tej cechy pochodzenia społecznego: „To przecież nie czytacie i nie pisacie. Wszyscy są ze wsi” (ob.ucz. 31.05.85r.).

Badacz przypuszcza, że treść i charakter flirtu mógł być określony przez kody seksualne i potoczne filozofie określające relacje społeczne pomiędzy mężczyznami i kobietami właściwe dla klasy chłopskiej. Mit dominacji męskiej jest w niej ogólnie przyjęty i w zachowaniach otwarcie podkreślany. Większość ustawiaczy, wszyscy pracownicy transportu, byli pochodzenia chłopskiego (bądź robotniczego w pierwszym pokoleniu). Podobna sytuacja, jeśli chodzi o tę cechę położenia społecznego, odnosi się do tłoczarek.

Różnorodność motywów, a co za tym idzie, subiektywnych interpretacji flirtu nie mają większego znaczenia dla trwałości tego rytuału i społecznego wymogu uczestnictwa w nim. (Ustawiacz K. zaprzeczył jakoby kiedykolwiek uczestniczył we flirtowaniu, mimo że badacz widział go, jak brał w nim udział, szczególnie wtedy, gdy tłoczarka prosiła go w obecności innych o założenie przyrzędu). Aspekt zależności strukturalnej flirtowania nie ma większego

---

<sup>18</sup> Należy podkreślić, że interpretacja ustawiacza jest interpretacją mężczyzny, a mężczyźni posiadają zwykle odmienną od kobiet osobistą orientację wobec seksualnych zachowań i mogą nie postrzegać wielu z nich jako „seksualnego dokuczania” (sexual harassment, A. Konrad, B. Gutek, 1986, s. 430-431). W badaniach tych autorów stwierdzono, że mężczyźni cztery razy częściej niż kobiety czuli się, że im się schlebia (to flatter), robiąc im seksualne awanse w pracy (67% vs. 17%) i cztery razy rzadziej niż kobiety czuli się obrażeni w tej sytuacji (17% vs 63%). Ponadto kobiety stwierdzały dziewięć razy częściej niż mężczyźni, że opuszczały pracę z powodu seksualnego dokuczania (9% vs 1%), pięciokrotnie częściej przenosiły się do innej pracy w tym samym zakładzie (5% vs 1%) i pięciokrotnie częściej niż mężczyźni próbowały opuścić pracę (10% vs 2%) z tego samego powodu. Różnice pomiędzy płciami wynikają z doświadczeń związanych z seksualnym dokuczaniem w pracy, mogą one również częściowo wyjaśnić różnicowanie w percepcji seksualnego dokuczania.

znaczenia dla samej formy flirtowania, które zawsze jest zawoalowaną zgodą i odmową jednocześnie. „Poważne życie” (zasoby interakcyjne) może co najmniej wzbogacić flirtowanie o nowe treści i trochę zmienić jego charakter, jak ma to miejsce z flirtowaniem pracowniczym o podłożu strukturalnym. Największym problemem teoretycznym jest tutaj trudność rozróżnienia flirtowania pracowniczego jako zabawy, od flirtowania pracowniczego jako życia serio w końcowej fazie jego realizacji, kiedy do głosu dochodzą wyłącznie poważne treści (związane z dochodzeniem do maszyny, zakładaniem przyrządu lub taśmy). Flirt w czystej formie umiera tutaj śmiercią naturalną, bowiem przenosi się na płaszczyznę rzeczywistości. Rozwiązaniem byłoby potraktowanie flirtu pracowniczego jako pewnego kontinuum, w którym od czystej formy kokieterii (czysta zabawa) może on przechodzić do mniej zawoalowanej gry w życiu na serio, ale ciągle gry. Dlatego gry, gdyż reguły flirtu ciągle są obecne. Treść flirtu, dotycząca częściowo produkcji może dominować w płaszczyźnie obiektywizacji flirtu (jego obserwowania przez publiczność), ale nie może ona wpłynąć na zmianę atrybutów flirtowania pracowniczego, może co najwyżej je znieść i ewentualnie przyczynić się do sformułowania nowej gry, której zasadom będą musiały podporządkować się jednostki ją stwarzające (por. P. Berger, T. Luckmann, 1983).

Z wielu wypowiedzi dotyczących flirtowania wynika, że częstą interpretacją tego zjawiska jest tzw. interpretacja zabawowa w kontekście pracy. Flirtowanie również tutaj silnie przesycone jest treściami sytuacji pracy i, mimo że najczęściej zależność strukturalna pomiędzy omawianymi grupami pracowniczymi występuje, to nie jest ona najczęściej uważana za istotną dla zjawiska flirtu. Najważniejsze tutaj jest to, że flirtowanie rozbija monotonię pracy, a więc sytuacja pracy odciska swoje piętno w potocznych interpretacjach flirtu. Podkreśla się również, że flirtowanie ma towarzyskie znaczenie, a więc wypowiedzi te pozwalają badaczowi zinterpretować flirtowanie również w kategoriach zjawisk podtrzymujących kontakt społeczny (funkcja fatyczna). „No, muszą być i żarty, wtedy lepiej się pracuje. Są i towarzyskie flirty. Jak młode i tego” (26.08.85r., F-1, montaż). Dział montażu wydziału F-1, w porównaniu do zachowań występujących w dziale mechanicznym F-1, nie różnicuje nam tutaj zjawiska flirtowania, podobne subiektywne interpretacje, ujawnione w wywiadach występują zarówno w dziale mechanicznym, jak i w dziale montażu.

„Ja uważam, że to (chodzi o flirtowanie) są takie żarty, żeby sobie uprzyjemnić pracę, porozmawiać” (26.08.85r., wywiad, F-1, mechaniczny). „Dowcipy się robi, a to kawała jekiegoś opowiedzą, wie pan... (uśmiech)... Flirtują towarzysko tak... takie równe facety. Ich jest tylko dwóch do maszyn” (23.08.85r., F-1, montaż). „Oczywiście flirtują (ustawiacze z F-1), jak każdy mężczyzna lubi pożartować” (28.08.85r., F-1, mechaniczny).

W cytowanych wypowiedziach respondenci traktują flirtowanie w kategoriach humorystycznych, niepoważnych. Flirtowanie ma na celu chwilowe oderwanie od pracy i rozbicie monotonii pracy.

Tak więc można, podsumowując uzyskane z wywiadów subiektywne interpretacje flirtu powiedzieć, że sześciu respondentów potwierdziło sugestię badacza zawarte w hipotezie H1a (w tym trzy osoby z wydziału F-1 i trzy z F-2), postrzegając zależność strukturalną oraz sprzeczności statusowe odczuwane i prezentowane im przez ustawiaczy bądź mechaników. Siedem osób potwierdziło, iż flirtowanie ma miejsce, ale ma charakter towarzyski, żartobliwy i rozbija monotonię pracy (wszyscy respondenci z F-1). Natomiast 2 osoby (F-1) zaprzeczyły zdecydowanie, że na ich wydziale ma miejsce flirtowanie: „Wszyscy

się znają. My mamy swoją robotę, oni swoją. Co mamy tam gadać z nimi. Nie flirtujemy. Nie! (z oburzeniem)” (26.08.85r., F-1, mechaniczny). Jedna respondentka nie wypowiedziała się na ten temat (F-2) oraz jedna zaprzeczyła występowaniu zjawiska flirtowania i jednocześnie potwierdziła w dalszej części wywiadu (23.08.85r., F-1). Inna respondentka potwierdziła częściowo ociąganie się ustawiaczy w pracy (a więc hipotezę H1), ale nie dotyczyło to jej osoby: „Z ustawiaczami nie mam kłopotu, to nie od nich zależy [chodzi o przerwy w pracy – przyp. - K.K.]. Koleżanki zdarza się, że mają kłopot, ale to nie często” (28.08.85r., F-1, mechaniczny, jest to wydział, na którym badacz pracował i utworzył hipotezę H1 i H1a). Inna respondentka mówi: „Trzeba poczekać, czasem się im mniej śpieszy i tłumaczą się, że mają inną robotę. Lepiej z nimi grzecznie, zażartować” (23.08.85r., F-1, montaż). A więc dwie osoby ostrożnie potwierdzają sugestie badacza zawarte w hipotezie H1; nie należy jednak tych wypowiedzi traktować jako potwierdzenia hipotezy H1.

Tendencje ilościowe nie mają tutaj w analizie jakościowej większego znaczenia, dla porządku jednak trzeba stwierdzić, że na siedemnaście rozmów, tylko dwie osoby zdecydowanie zaprzeczyły występowaniu zjawiska flirtowania. Jeśli dodamy, że jest to temat niezwykle drażliwy dla badań, a mimo to tylko dwie osoby na siedemnaście nie przyznają racji istnieniu flirtowania oraz biorąc pod uwagę również dane z obserwacji uczestniczących, można z dużą dozą ostrożności stwierdzić, że flirtowanie jest dosyć powszechnym zjawiskiem w zakładzie Z. Ponadto biorąc pod uwagę dane z obserwacji uczestniczących oraz wywiadów, można stwierdzić, że flirtowaniu przypisuje się cztery znaczenia:

Znaczenie rytuału zależności wskazujące na centrum władzy dyskrejonalnej w danym obszarze pracy (H1).

Znaczenie, że wyrównuje ono sprzeczności statusowe poprzez stosowanie elementów degradujących, czasami występujących we flirtowaniu pracowniczym (H1).

Znaczenie integrowania grupy pracowniczej (H1a) i zapewnianie sprawnego wykonania czynności roboczych.

Znaczenie rozbijania monotonii pracy (tutaj istotne są także aspekty fatyczne flirtu)<sup>19</sup>.

## 12.9. Zakończenie

Wywiady pomogły, więc rozszerzyć problematykę flirtu i znaleźć jeszcze jedno znaczenie (oraz funkcję) flirtowania, tj. znaczenie rozbijania monotonii pracy i podtrzymywania kontaktu społecznego. (O funkcjach danego rytuału interakcyjnego można, według nas, mówić wtedy, gdy stwierdzimy, jakie mają one znaczenie dla uczestników danego typu interakcji, por. H. Blumer, 1956).

---

<sup>19</sup> Obserwacja uczestnicząca przeprowadzona przez współpracowników badacza K.K. w administracji zakładu Z. dostarcza danych na rzecz autonomicznych interpretacji flirtowania. Pracownicy flirtują często tylko w celach towarzyskich w czasie tzw. odwiedzin w pracy. Kiedy to pracownicy odwiedzają się wzajemnie, rozmawiają na luźne tematy, plotkują, flirtują, żartują. Podstawową regułą flirtowania jest tu „wymóg odpowiedzi na wyzwanie”, jeśli ktoś nie odpowiada, komunikacja kończy się, a brak odpowiedzi jest poczytany jako nietakt (niekompetencja interakcyjna). Natomiast odpowiedzenie na wyzwanie jest często wpisane w rytuały powitania, wtedy to pełni funkcję autonomiczną na poziomie interakcji, tzn. funkcję podtrzymywania kontaktu interakcyjnego (funkcja fatyczna).



Wywiady swobodne pozwoliły również zweryfikować warunki występowania zachowań opisanych w hipotezie H1, tzn. że w obecnej chwili badania w wystarczającym stopniu nie potwierdzają, by warunki strukturalne (zależności między grupami zawodowymi i sprzeczności statusowe jednej z nich) były warunkiem koniecznym wystąpienia flirtowania pracowniczego, natomiast są one warunkami koniecznymi dla wystąpienia flirtowania pracowniczego jako rytuału zależności.

Flirtowanie pracownicze jest formą interakcyjnego rytuału zależności, ponieważ komunikuje nam o kierunku zależności i społecznym dystansie (por. B. Turner, 1971, s. 23-26). Jego forma jest rezultatem negocjacji i przystosowania obydwu stron interakcji. Jest ona produktem interakcji, zachodzących w danej grupie roboczej. Rytuał ten nie jest narzucony odgórnie lub wykonywany zgodnie z formalnymi regułami. Narzucone są tu tylko warunki konieczne dla zaistnienia rytuału, tj. strukturalna zależność. Dotyczy to nie tylko technologicznej zależności, która występowała w przypadku flirtowania pracowniczego, ale również formalnej zależności, kiedy to występują inne formy rytuałów zależności, np. „donoszenie”, „dawanie prezentów”, „sygnalizowanie niezadowolenia z podwładnego” itp. Zarówno technologiczna, jak i formalna zależność musi znaleźć się w interakcji jako jej „zasób”, a to z kolei zależy od pragnień i tendencji występujących w danej grupie roboczej. Rytuał zależności ujmowany jako element kultury organizacji, jest więc pochodną różnic w pozycjach organizacyjnych i powstaje w wyniku ich subiektywnej interpretacji, dokonanej przez członków organizacji formalnej.

Przestrzeganie interakcyjnych reguł rytuałów zależności pomaga pracownikom utrzymywać twarz w interakcji. Ci, którzy nie postrzegają reguł zazwyczaj tracą twarz. Często ma to daleko idące konsekwencje dla uczestnictwa w życiu codziennym grupy pracowniczego (szczególnie dla nowych pracowników). Osoby, które utraciły twarz mogą być wykluczone z grupy i zostać outsiderami.

Przedstawione badanie dotyczyło zachowań paraseksualnych, które są przecież zachowaniami organizacyjnymi. Praktycy i teoretycy organizacji przemysłowych, jak wskazują na to nasze badania, nie mogą pomijać wagi „seksualizacji miejsca pracy” w tworzeniu (lub badaniach) klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej (por. A. Konrad, B. Gutek, 1986, s. 473). Warunki strukturalne (zależnościowe) wspomagające „seksualizację miejsca pracy”, mogą przecież pośrednio wpływać na ważne decyzje, dotyczące rodzaju miejsca pracy jednostki, jej więzi z zakładem lub zadowolenia z pracy.

## **Rozdział 13**

### **OPOWIEŚCI ORGANIZACYJNE**

#### 13.1. Wstęp

Opowieści organizacyjne są jednym z wielu elementów kultury organizacyjnej. Pojęcie kultury jest tutaj rozumiane, jak zaznaczyliśmy wcześniej, jako rodzina pojęć. Terminy związane z pojęciem kultury to pojęcie symbolu, języka, ideologii, wierzenia, rytuału i mitu. „Symbol jest tu najszerszą kategorią nie tylko dlatego, że język, rytuał i mit są formami symbolizmu, ale dlatego, że analiza symboliczna jest ramą odniesienia, stylem analizy o swych własnych prawach” (A. Pettigrew, 1979, s. 574). Oczywiście pojęcie kultury jest tu

rozumiane w związku z organizacją formalną i pewnymi aspektami pozaformalnymi codziennego życia organizacyjnego (folkloru fabrycznego).

Wydaje się, że do rodziny znaczeń pojęcia kultury można dodać pojęcie opowieści organizacyjnej, będącej również komunikatem symbolicznym. Opowieść organizacyjna jest symbolem przekazywanym głównie werbalnie, w której zawarte są treści ważne dla danej organizacji. J. Martin i M. Powers (1983) twierdzą, np. że opowieści organizacyjne są nośnikami stwierdzeń o unikalności danej organizacji, a ponadto: „Organizacyjna opowieść koncentruje się na pojedynczej, zunifikowanej sekwencji zdarzeń, najwyraźniej zaczerpniętej z historii danej instytucji. Bohaterami i bohaterkami takich opowieści są członkowie danej organizacji” (J. Martin i wsp. 1985, s. 439). Często też w opowieściach organizacyjnych próbuje się pokazać za pomocą wzniosłego, idealistycznego języka to, co jest wyróżniające się w celach i metodach danego przedsiębiorstwa (J. Martin i wsp. 1985). Jednak, według nas, w opowieściach organizacyjnych nie zawsze mamy do czynienia z językiem wzniosłym, ale na pewno z tym, co jest istotne w przedsięwzięciach i działaniach członków danej organizacji (patrz niżej przykłady opowieści z zakładu Z.).

Można więc stwierdzić, że trzy cechy na pewno charakteryzują opowieści organizacyjne: 1) treść opowieści dotyczy organizacji; 2) bohaterzy opowieści to członkowie organizacji; 3) opowieści w symbolicznej formie odnoszą się do istotnych problemów danej organizacji.

Wielu autorów twierdzi ponadto, że opowieści organizacyjne pełnią określone funkcje. Tak jak wszystkie symbole, opowieści organizacyjne mogą pełnić następujące funkcje (wg T. Dandridge'a, 1983):

- a) deskryptywną – opowiadający przekazując pewne informacje w zagęszczonej formie, pomaga słuchaczowi zrozumieć uczucia i wartości, występujące w danej organizacji;
- b) kontrolującą energię członków organizacji bądź obcych dla organizacji;
- c) opowieści mogą podtrzymywać dany system społeczny. Symbole pełnią tu funkcję zabezpieczenia systemu, stabilizując go lub ukierunkowując zmiany w strukturze.

Inny autor A. Wilkins (1983) jest, co do roli opowieści organizacyjnych w zakładach pracy, podobnego zdania jak T. Dandridge. Według A. Wilkinsa opowieści są symbolami, służącymi kontrolowaniu organizacji. Opowieści są tutaj ważnymi wskaźnikami wartości, które dzielają uczestnicy danej organizacji. Są one także „przepisami społecznymi” jak powinno się działać oraz ukazują konsekwencje pełnej podległości bądź dewiacji organizacyjnej. Opowieści mogą też wskazywać kategorie społeczne i statusy, które są prawomocne w organizacji i są tym samym ważną wskazówką kto i co ma zrobić w organizacji. Takie informacje są niezbędne dla skutecznego uczestnictwa w organizacji (A. Wilkins, 1983, s. 82).

J. Martin i M. Powers (1983) używając metod laboratoryjno-eksperymentalnych, sprawdzili czy opowieści organizacyjne popierające wypowiedzi o danej filozofii zarządzania, zwiększają więź z tą filozofią (a commitment) oraz czy opowieści organizacyjne wywołują większą więź niż inne formy informacji.

Wyniki pierwszego eksperymentu wskazują, że w sytuacji, gdy opowieść popiera politykę organizacji, wywołuje ona silniejszy wpływ na przekonania osób poddanych eksperymentowi niż kombinacja opowieści z danymi statystycznymi oraz kombinacja ma większy wpływ niż same dane statystyczne.

W drugim eksperymencie stwierdzono, że opowieści popierające wypowiedź o polityce organizacji (pytano o przewidywania odnośnie do dalszych losów organizacji, o wiarygodność wypowiedzi o polityce organizacji, lub o wskazanie ich więzi z organizacją) mają większy wpływ na wyżej wymienione czynniki niż inne formy komunikacji. Siła wpływu opowieści nie jest jednak ograniczona. Kiedy informacje nie popierają wypowiedzi o polityce organizacji, to wówczas opowieść nigdy nie ma silniejszego wpływu, a często ma słabszy wpływ niż niekorzystne dane statystyczne i kombinacja niekorzystnej opowieści i niekorzystnych danych statystycznych (J. Martin, M. Powers, 1983, s. 99-102).

W rozważaniach skupimy się głównie na analizie opowieści organizacyjnych, gdzie głównym kryterium analizy będzie typizacja i rozkład tematów opowieści w określonych kategoriach społeczno-organizacyjnych (kierowcy, starsi pracownicy, nowi pracownicy). Analizowana będzie także struktura opowieści w danym typie tematycznym, a więc kto jest bohaterem opowieści, jaki jest główny wątek opowieści oraz związek treści opowieści z organizacją, a także czasowe uwikłania treści. Nie analizujemy opowieści organizacyjnych, zaczynając od wskazania na funkcje, jakie pełnią one w organizacjach, by poprzez analizę treści i struktury opowieści wrócić z powrotem do punktu wyjścia i wskazać ponownie na funkcję, którą pełnią dane opowieści. Analizę zaczynamy od ukazania „struktury” i treści przekazu, a następnie sugerujemy tylko możliwości pełnienia określonej funkcji przez daną opowieść. Kontekst przekazywania opowieści może decydować o jej funkcji, jak również indywidualna interpretacja przypisywane danym opowieściom. Opowieści opowiadane są przede wszystkim przez poszczególnych członków organizacji innym organizacyjnym. Opowieści służą tym jednostkom ze względu na cele „indywidualne”, realizowane w danym kontekście interakcyjnym, kiedy opowieści są przekazywane. Mogą być one przekazywane w trakcie wywiadu otwarcie (wymiar publiczny) lub niechętnie (wymiar prywatny). Opowieści w pewnym stopniu odzwierciedlają perspektywę danej grupy społecznej, tzn. są skoordynowanymi poglądami i planami działań ludzkich, rodzących się w problematycznych sytuacjach. Grupowe perspektywy są więc ciągle zbiorowo podtrzymywane przez grupy ludzi (H. Becker i wsp. 1961, s. 33). Perspektywy dotyczą więc grupowych definicji sytuacji. Opowieści organizacyjne, jeżeli są podzielane zbiorowo, są jednymi z odbić (zwierciadeł) różnych perspektyw danej grupy społecznej lub wielu grup (np. grupy kierowników, starszych pracowników, czy nowych pracowników).

Dane empiryczne, opowieści uzyskano z obserwacji uczestniczącej (26.03 – 26.04.1985r.) oraz z wywiadów swobodnych (01.08 – 28.08.1985r.) przeprowadzonych w zakładzie Z. W czasie obserwacji uczestniczącej badacz K.K. zauważył, że robotnicy opowiadają o pewnych zaszytych (bądź fikcyjnych) wydarzeniach w zakładzie, ilustrujących, według niego, pewne problemy, z którymi borykają się ludzie żyjący i pracujący w Z. Historyjki te były zróżnicowane tematycznie i pewne ich typy nie stanowiły wspólnej perspektywy trzech badanych grup, tzn. nie były opowiadane zarówno np. przez nowych i starszych pracowników (patrz tab. 1). Postanowiono problem ten zbadać zarówno w trakcie obserwacji uczestniczącej, jak i później za pomocą wywiadów swobodnych, gdzie dyspozycje dla ankietera były następujące:

Poprosić respondenta, by opowiedział jakieś ciekawsze historie z życia zakładu. Mogą być takie, których respondent był naocznym świadkiem, bądź zasłyszane, dawne lub nowe, śmieszne lub poważne. Przykłady pytań: Co P. opowiadano ciekawego o zakładzie, gdy podjął P. tutaj pracę? Albo: Co by P.

opowiedział obcemu człowiekowi interesującego, by scharakteryzować zakład, w którym P. pracuje? Itp.

Było to dosyć trudne pytanie, dlatego też otrzymywano wiele odpowiedzi wymijających i często brak jest odpowiedzi na powyższe pytanie, które spełniałoby wymogi „definitywne” opowieści organizacyjnych. W sumie w trakcie wywiadów uzyskano 79 opowieści. Często opowieści te mają ten sam temat, a więc 79 razy opowiedziano ankieterom jakąś opowieść. Ponadto często uzyskiwano w wywiadach „opowieści”, właściwie można powiedzieć „historyjki”, mające charakter anegdot, czyli krótkich opowiadań o charakterystycznych zdarzeniach dla poszczególnych członków wyodrębnionych grup organizacyjnych, czasami z dowcipnym zakończeniem.

**Tabela 1**

Typy opowieści organizacyjnych

Typy opowieści	Grupy pracownicze						Występowanie danego typu opowieści w trzech kategoriach społeczno-organizacyjnych; suma
	Kierownicy (22 wyw.)		Starsi pracownicy		Nowi pracownicy		
	Wymiar opowieści						
	Publi- czny	Prywa- tny	Publi- czny	Prywa- tny	Publi- czny	Pryw- atny	
Opowieści o etosie	2	*	3	2	8	*	15 [+]
Opowieści rekreacyjno-humorystyczne	7	6	10	3	10	1	37 [+]
Opowieści o rytuałach inicjacyjnych	3	1		1	*	1	6 [+]
Opowieści o „drugim życiu organizacji”		*		*	1	1	2 [+]
Opowieści typu „ja zwyciężyłem”	1	1					2 [-]
Opowieści o postępie	2	1	3	1			7 [-]
Opowieści degradujące zwierzchników		1	*	*			1 [-]
Opowieści heroiczne (legendy)					2		2 [-]
Opowieści o ciężkiej i niebezpiecznej pracy			2	4	1		7 [-]
	15	10	18	11	22	3	
$\Sigma$	25		29		25		
Średnie arytmetyczne opowieści na osobę przypadające w każdej badanej grupie. Na podstawie danych tylko z wywiadów	$\bar{x} = \frac{24}{22} = 1,1$		$\bar{x} = \frac{29}{40} = 0,7$		$\bar{x} = \frac{25}{61} = 0,4$		
	opowieści na osobę		opowieści na osobę		opowieści na osobę		

Objaśnienia: [-] znak minus oznacza niewystępowanie danego typu opowieści u wszystkich badanych grup; [+] znak plus oznacza występowanie opowieści danego typu u wszystkich badanych grup; [\*] znak ten oznacza występowanie opowieści danego typu u danej kategorii pracowników, ale występowanie tych opowieści zaobserwowano w czasie obserwacji uczestniczącej i z tego powodu nie mogły być one zliczone z opowieściami uzyskanymi w trakcie wywiadów z dyspozycjami.

Ź r ó ł o : Opracowanie własne.

Anegdota te opracowano w analizie razem z szerszymi wypowiedziami, mającymi cechy pełnych opowieści, ponieważ zarówno anegdota, jak i opowieści miały często podobne treści i struktury. Ponadto dane te uzyskiwano w odpowiedziach, będących reakcjami na te same pytania, dotyczące opowieści organizacyjnych.

Wyróżniono dziewięć typów opowieści organizacyjnych, które dalej omówimy głównie w kontekście zachowań nowych pracowników. Badaczka interesowała zwłaszcza jakościowe opracowanie danych, ilościowe opracowanie jest podporządkowane temu głównemu celowi. Materiał ilustracyjny ukazuje skrócone wersje opowieści, oddające tylko ich istotę.

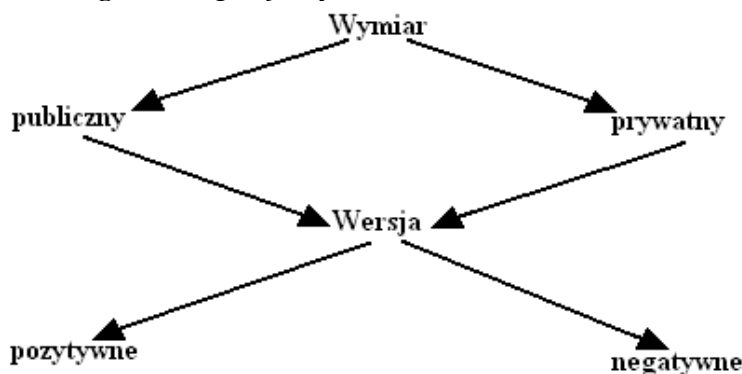
## 13.2. Opowieści o etosie organizacji

Pierwszym typem opowieści są opowieści o etosie organizacji (zob. tab. 1). Przez etos organizacji będziemy rozumieli systemy znaczeń, dotyczące stosunków międzyludzkich, charakteryzujących i nurtujących jakąś grupę społeczną (por. L. Smircich, 1983b, s. 57-58). Pojęcie etosu daje nam wgląd w wartości, uznawane w danej grupie społecznej, tutaj organizacji. Interesują nas głównie wartości, które określają charakter stosunków międzyludzkich w Z. W badanej przez L. Smircich organizacji, np. taką główną wartością, wokół której oscyływały działania członków organizacji było utrzymanie „pozornej harmonii”. Pozorna harmonia – była wartością umożliwiającą „normalne” funkcjonowanie organizacji (L. Smircich, 1983b).

Zanim przejdziemy do analizy etosu w Z. należy stwierdzić, że opowieści o etosie występują w tym zakładzie w dwóch wymiarach: publicznym i prywatnym. Publiczny wymiar to ten, w którym dane opowieści mogą być prezentowane publicznie ogółowi, również obcym spoza organizacji. Są to opowieści przekazywane bez żadnych oporów psychologicznych, otwarcie bez zażenowania i prośby o zachowanie tajemnicy (mieści się tutaj większość opowieści uzyskanych przez ankietę, na 79 opowieści – 55). Wymiar prywatny opowieści organizacyjnych dotyczy tych przekazów, których z reguły nie prezentuje się obcemu lub opowiada się je pod warunkiem, że słuchacz zachowa tajemnicę lub opowiada się je po wielu namowach, jak miało to często miejsce w czasie wywiadów. Należy jednak pamiętać, że oba wyżej wymienione wymiary mają charakter społeczny, z tym że wymiar publiczny dotyczy nie tylko jednej grupy społecznej, tzn. wykracza on tutaj poza obszar jednej grupy i organizacji formalnej. Natomiast wymiar prywatny dotyczyłby jakiejś jednej grupy społecznej bądź organizacji formalnej. Publiczność słuchająca opowieści, jest obecna w obu wymiarach, jest to jednak za każdym razem zakresowo inna publiczność. Opowieści o etosie organizacyjnym można scharakteryzować również według dwóch innych wymiarów, a mianowicie: pozytywny/ negatywny (patrz schemat).

Kierownicy prezentują opowieści w wymiarze publicznym i prywatnym i są to opowieści zarówno w wersji pozytywnej, jak i negatywnej. Tematem ich jest problem nieufności. Często zaleca się tu ostrożność w nawiązywaniu kontaktów

interpersonalnych. Jedna z opowieści była opowiadana nowemu pracownikowi, bohaterem jej jest dyrektor oraz sam narrator, technolog wydziałowy (obaj za szczebla kierowniczego): „ja do tej ekipy (tzn. dyrektora i kierowników) się nie wtrącam. Zresztą poprzedni dyrektor powiedział mi: Ty za wiele nie mów, jak coś widzisz, że jest nie tak, to możesz pomyśleć sobie co chcesz, ale nic nie mów. Po co ci to. Ktoś gdzieś doniesie i narobisz sobie brudu. Znałem się z nim dobrze i miał rację. Ja tam do żadnej organizacji nie należałem i nie należę” (ob. ucz., K.K., 08.05.1985r., kryptonimy te oznaczają kolejno: rodzaj techniki, w której uzyskano dane, kryptonim badacza wskazujący na określony dziennik obserwacji lub wywiad oraz datę wskazującą na miejsce w dzienniku obserwacji, lub zapisie z wywiadów, z którego zaczerpnięto cytaty).



Prezentuje się w tej opowieści pewne wartości (nieangażowanie się) i postawy (nieufność w kontaktach z innymi) w organizacji formalnej Z. Nowy pracownik może w ten sposób ukształtować sobie, na podstawie wielu takich opowieści, wzory możliwych i właściwych dla niego zachowań i wartości, wokół których powinien oscylować w swych działaniach.

Starsi pracownicy prezentują opowieści o etosie w wymiarze prywatnym i publicznym, ale tylko w wersji negatywnej (zob. tab. 2). Bohaterami tych opowieści są zwykle robotnicy, a głównym wątkiem niesnaski i nieufność między robotnikami:

Koleżanka mówiła tylko, żeby bać się ludzi i nic nie mówić, bo ludzie jak ludzie. Ona wiedziała o tym, bo już pracowała przede mną (S. 20.08.85r.; nawijaczka, 15 lat pracy w Z., F-3).

Nienawiści są zawsze między ludźmi. Kobiety nie zawsze chcą zrozumieć, że to taśma i maszyny są zepsute. Kiedyś były japońskie taśmy i szło dobrze. Teraz są krzywe taśmy i kobiety przychodzą z pretensjami (D. 26.08.85r., ustawiacz, 15 lat pracy w Z.).

Ostatnia historyjka o złych stosunkach międzyludzkich w pracy jest racjonalizowana złą jakością surowca oraz złym oprzyrządowaniem stanowiska pracy, co jest niezależne od ustawiacza (por. także problem flirtowania, a szczególnie flirtowanie o charakterze degradującym, patrz rozdz. „Flirtowanie pracownicze”).

Nowi pracownicy opowiadają o etosie zakładu w wymiarze publicznym i prywatnym, z tym, że wersja negatywna pojawia się zarówno w wymiarze, jak i prywatnym, natomiast wersja pozytywna tylko w wymiarze publicznym (zob. tab. 2). Oznaczać to może, że między sobą nowi pracownicy nie wypowiadają się pozytywnie o zakładzie. Bohaterami tych opowieści są zarówno robotnicy, kierownicy, jak i pracownicy administracji:

W biurze też są inni ludzie, tak że bez kija nie podchodź. Kobiety tu trochę bluźnią, te z produkcji bluźnią. Są nerwowe (P. 13.08.85r., spawacz, 1 rok pracy w Z. I 34 lata w ogóle; Styropiany).

Oni to potrafią myśleć o sobie (administracja). Kiedyś kolega zgłosił projekt racjonalizatorski, to pieniądze wzięli dla siebie, a jemu dali ochłapy. Oni mają wielkie głowy i wiedzą jak brać pieniądze (P. 13.08.85r., galwanizer, w Z. 6 miesięcy pracy, a w ogóle 7 lat pracy).

[...] tu się nie ceni robotnika. Kierownik czuje się jak u siebie. Robotnicy są tylko do pracy, ale gdy mowa o zarobkach to jest głuchy. Brakuje odzieży ochronnej, ona szybko się niszczy... Pracownicy biurowca noszą wysoko głowy... Jeśli chodzi o załatwianie spraw, to można wszystko załatwić, trzeba się tylko podlizywać – są przesadnie grzeczni (P. 15.08.85r., tokarz, Dział Głównego Mechanika, w Z. I w ogóle 11 miesięcy pracy).

**T a b e l a 2**

Opowieści o etosie

Opowieści o etosie organizacji	Kategorie społeczno-organizacyjne											Występowanie danego typu w trzech kategoriach społeczno-organizacyjnych (suma)	
	kierownicy				starsi pracownicy				nowi pracownicy				
	Wymiar				Wymiar				Wymiar				
	publiczny		prywatny		publiczny		prywatny		publiczny		prywatny		
	wersja				wersja				wersja				
	poz.	neg.	poz.	neg.	poz.	neg.	poz.	neg.	poz.	neg.	poz.		neg.
	<b>1</b>	<b>1</b>		*		<b>3</b>		<b>2</b>	*	<b>8</b>			*

Objaśnienia: jak w tab. 1

Źródło: Opracowanie własne.

Percepcja lub wyobrażenia o stosunkach społecznych zakładu Z. mogą być również scharakteryzowane przez „porównanie”, które czynią pracownicy na prośbę ankietera, kiedy nie mógł on uzyskać od respondenta jakiejś historyjki organizacyjnej. Ankieter pytał wówczas respondenta: „Do czego porównywałby Pan(i) ten zakład?”

Uzyskiwano zróżnicowane odpowiedzi, np. „Z. to jest kolchoz. Praca brudna, nie ma warunków” (S. 08.08.85r., 1 rok pracy, pierwsza praca, lutowaczka, P-2). Na wydziale F-2 często powtarza się słowo kolchoz. „Kupa gnoju” (P. 15.08.85r., tokarz, magazyny, pierwsza praca, jedenasty miesiąc pracy); „Z. to kupa bałaganu” (S. 12.08.85r., F-2, hydraulik, 0,5 roku pracy w Z. i w ogóle z przerwą na wojsko); „Wszędzie jest brudno i ciemno” (L. 06.08.85r., elektronik, F-3, 9 miesięcy pracy w Z. i w ogóle); „Ten zakład jest nudny, nieprzyjemny” (L. 07.08.85r., monterka, 9 miesięcy pracy w Z. i w ogóle); „Oświećmy nic więcej. Po bułki wyjść nie można” (A. 22.08.85r., F-1, elektromonterka, 1 rok w Z. i w ogóle).

Porównanie użyte jako środek stylistyczny dla charakterystyki zakładu Z. używane jest nie tylko w wersji negatywnej, ale również pozytywnej. Oto przykłady: „Z. to drugi dom” (S. 07.08.85r., impregnowacz, P-2, 1 rok pracy w Z., w ogóle 6 lat); „to jest zakład czysty i przyjemny dla pracownika” (S. 07.08.85r., operator maszyn i urządzeń, F-2, 1 rok pracy w Z., pierwsza praca); „lekka praca... zakład jest czysty, przyjemny” (A. 07.08.85r., oczyszczacz, 1 rok pracy w ogóle, w Z. 2 miesiące). „Porównania” wyżej zaprezentowane nie były traktowane jako

opowieści organizacyjne i nie były zaliczane (w tab. 1) do różnych kategorii opowieści.

Czasami opowieści nowych pracowników wypowiedane są w formie skargi, bądź akceptacji, oraz często uwidacznia się element agresji (szczególnie widać to w wyżej podanych porównaniach w wersji negatywnej). Agresja ta pozbawiona jest jednak elementu degradacji tj. wskazania kozła ofiarnego winnego ich takiej, a nie innej sytuacji pracy, co występuje często u starszych pracowników, gdzie często tym kozłem ofiarnym w opowieściach jest kierownictwo zakładu. Agresja wobec kierownictwa u starszych pracowników ma charakter tylko werbalny i daje o sobie znać poza obecnością interakcyjną samego kierownictwa, można powiedzieć, że jak dotychczas jest ona wyłączona z działań instrumentalnych szeregowych pracowników.

### 13.3. Opowieści rekreacyjno-humorystyczne

Opowieści rekreacyjno-humorystyczne dotyczą tutaj czasu spędzanego w zakładzie pracy, który tylko częściowo związany jest z czynnościami samej pracy, przede wszystkim celem opowiadania tych historyjek jest, według pracowników, „uprzyjemnienie”, „rozweselenie”, „odprężenie” w pracy. Należy jednak zaznaczyć, że opowieści te dotyczą zawsze szeroko pojętego zakładu pracy lub organizacji formalnej tego zakładu. Opowieści rekreacyjno-humorystyczne są opowiadane przez trzy badane kategorie, a więc można stwierdzić, że są one prawdopodobnie własnością wspólną całej kultury organizacyjnej (patrz tab. 1), odzwierciedlają one wspólną perspektywę pracowników zakładu.

Kierownicy przekazują opowieści rekreacyjno-humorystyczne zarówno w wymiarze publicznym, jak i prywatnym. Mogłoby to świadczyć, że ten element kultury organizacyjnej, tzn. opowieści rekreacyjno-humorystyczne są ogólnie znanym zjawiskiem społecznym, towarzyszącym pracy. Pewna ambiwalentność oceny humoru w zakładzie pracy ze strony kierowników, ujawniona w wywiadach wynika z ich obawy, że ankieter czy badacz zinterpretuje ich sytuację pracy następująco: „tu się chyba żartuje, a nie pracuje”.

Bohaterami opowieści rekreacyjno-humorystycznych u kierowników są pracownicy niekierownicy. Główny wątek to żarty, które robotnicy, pracownicy robią sobie nawzajem. Celem tych żartów jest rozśmieszenie innych, zabawa, rozbijanie monotonii w pracy.

Na pytanie ankietera „Co by Pan(i) opowiedział nowemu pracownikowi, by scharakteryzować ten zakład?”, jeden z kierowników opowiedział historyjkę związaną z zakładową rekreacją w czasie wolnym. Była to opowieść o spartakiadzie sportowej i ciekawszych i śmiesznych wydarzeniach z nią związanych (B.S. 15. 08. 85 r.).

Inna opowieść związana z nieformalną rekreacją w czasie pracy:

Skombinowano gwizdek co się z (... nieczytelne) robiło i nabrali w niego sadzy, jak se jeden z drugim gwizdnął, to wychodził cały czarny, no, bo jak dmuchał, to ta sadza na twarz mu leciała. Tego było bardzo dużo, a z tym gwizdkiem to on leżał na warsztacie pracy i ludzie podchodzili, kto chciał te se gwizdał. To były głupie dowcipy... (A. 14.08.85r., 27 lat pracy w Z.).

Zdanie „to były głupie dowcipy” świadczy o dystansowaniu się kierownika do tego typu zdarzeń.

Inna opowieść:

Ten zakład jest przejęty po jednostce wojskowej. Ten jeden budynek został wie pani, tam na końcu. Gdzie teraz jest kotłownia, była kiedyś strzelnica i pełno tam wody było. Powiedzieli, że



liny tam były sprzedawane. Ryby, wie pani. Ludzie z koszykami lecieli po liny, a tam jeden stał i druty – liny rozdawał. Wielu ludzi na ten żart poszło (A. 14. 08. 85 r., 27 lat pracy w Z.).

Opowieści o tego typu zdarzeniach przygotowują nowego pracownika i ostrzegają go przed różnymi nieprzyjemnymi niespodziankami, które mogą go zaskoczyć. Opowieści takie pełnią, więc nie tylko funkcję rekreacyjną, ale również socjalizacyjną.

Inna opowieść:

Dawniej była luźniejsza dyscyplina, jak jeszcze był zakład w rozbudowie, dużo mężczyzn, kobiet (robotników). Kopki z siana były i „hopki” się odprawiały tam... (A. 14.08.85r.).

Ta sama osoba (mistrz) opowiada o wydarzeniach, w których „wysmarowano kogoś”, obłano wodą itp. Inny kierownik wspomina:

Teraz już nie wystąpiło to może 15 lat (chodzi o rytę inicjacyjną, humor, o czym mówił wcześniej). Coś się załamało. Może wielkość zakładu to uczyniła, nie wiem, to już nie to. Z przyjemnością wspominam tamte czasy. A zarobki były stosunkowo niskie w 68 r. 900 zł (A. 14.08.85r.).

Opowieści przekazywane ankietantom zawsze dotyczą przeszłości, która według narratorów minęła bezpowrotnie. W tym właśnie wyraża się także ambiwalentność postawy kierownika do problematyki rekreacyjno-humorystycznej, tzn. że „kiedyś zjawiska te występowały, a teraz nie”.

Nie zawsze zdarzenia, które śmieszą jednych muszą śmieszyć innych. Kierownik działu informatyki twierdzi, np. że pewne żarty, „zdarzenia... są niezbyt śmieszne, wręcz przykre”. Ma na myśli pewien żart związany z dosypywaniem soli do cukru pewnemu pracownikowi (A. 15.08.85r.).

Opowieści rekreacyjno-humorystyczne są przekazywane przez starszych pracowników zarówno w wymiarze publicznym, jak i prywatnym. Ambiwalentność postaw do tego typu opowieści i problematyki rekreacyjno-humorystycznej w czasie pracy występuje tylko w wymiarze publicznym, natomiast w wymiarze prywatnym opowieści te są akceptowane. Bohaterami tych opowieści są robotnicy (w tym często sami narratorzy), a także kierownicy (zob. wyżej opowieści kierownicze, gdzie bohaterami są tylko szeregowi pracownicy). Wątek tych opowieści jest identyczny jak w opowieściach kierowniczych:

Kiedyś [podkr. K.K.] jakieś liny tu sprzedawali, ze słyszenia znam tę historyjkę, znajomy na narzędziowni, taki... Takie ryby, wie pani, a tu się później okazuje, że druty tam były i wszyscy ponabierali się. Fajnie było (A. 21.08.85r., F-3, nawijaczka, lat 18).

Opowieść o „linach” jest wspólną własnością kultury organizacyjnej, opowiadają ją zarówno kierownicy, starsi pracownicy, jak i nowi pracownicy.

Inna opowieść:

[...] 10 lat temu [podkr. K.K.] przebrałam się, założyłam drugą szczękę na swoją. Nikt mnie nie poznał. Chustkę na głowie miałam. Szatniarka się bała. Poleciała po jakiegoś pana, on mnie wypędził. Poleciałyśmy z kolei na drugą salę, byłam jakaś (... nieczytelny tekst), pytali się, jak tu wszłam. Mistrz się mną zainteresował, jak tu wszłam, jak portiernia działa. Zrobił się popłoch, jedna z brygadzystek zemdłała, a ja szybko uciekłam. Napisali do kierownika, że kobieta obłąkana wszła na zakład. Potem mnie szukali... Dawniej było weselej, normy luźniejsze (22.08.85r., monterka, 27 lat).

Opowieści rekreacyjne odnoszą się najczęściej do przeszłości. Respondenci nie chcą wiązać opowieści rekreacyjnych z czasem teraźniejszym, ponieważ jak mówią: „tu się pracuje, a nie żartuje”. Dane z obserwacji uczestniczących

natomiast wskazują, że opowieści rekreacyjno-humorystyczne są przekazywane niemal codziennie i otwarcie bez żadnych oporów psychologicznych.

Nowi pracownicy przekazują opowieści organizacyjne głównie w wymiarze publicznym, po prostu o humorze fabrycznym nie krępują się opowiadać (patrz tab. 1). Mówią czasami otwarcie nawet o drastycznych żartach wobec nowych pracowników, choć oczywiście rzadko narrator jest ich bezpośrednim uczestnikiem. Bohaterami tych opowieści są pracownicy (niekierownicy), w tym sami nowi pracownicy. Wątek dotyczy tych samych spraw, co w opowieściach starszych pracowników i kierowników, ale żarty są omawiane dokładniej i mówi się o nich bardziej otwarcie niż w dwóch poprzednich kategoriach. Zatem opowieści te dotyczą problemów, z którymi stykają się nowi pracownicy w zakładzie pracy „tu i teraz”. Problemem takim jest z pewnością sam humor. Nowy pracownik musi znać zasady humoru fabrycznego oraz przystosować się do jego specyfiki. Jeśli potrafi śmiać się z humoru fabrycznego oznacza to, że w pewnym stopniu opanował jego zasady i przystosował się do jego charakteru:

Kiedys na wydziale był facet, z którego wszyscy się śmiali. Pewnego razu on sam chciał zrobić kawał jednemu z robotników i zabił mu szafkę gwoździami. Gdy zabijał szafkę zobaczył go jeden z robotników i powiedział właścicielowi szafki i wszystko się wydało. Wtedy jego koledzy wzięli go i podciągnęli siłą pod zgniatarkę, którą przycięli mu płaszcz. W końcu jakoś wydobył się z tego płaszcza, ale było dużo śmiechu (P. 02.08.85r., ślusarz, P-2, jeden rok pracy w Z., ogółem 6 lat pracy).

Opowieść ta wskazuje również na ważną cechę humoru fabrycznego, a mianowicie, że nie każdy może stosować ripostę w ramach humoru fabrycznego, a z pewnością nie może tego robić kozioł ofiarny grupy (por. rozdz. „Rytuale ośmieszania”).

#### Inna opowieść:

Kiedys ktoś chciał wynieść farbę z zakładu. My dolaliśmy do niej trochę oleju i innych brudów. Farba nie nadawała się już do użytku, ale chciał, to wziął (P. 05.08.85r., elektromonter, P-2, w Z. 3 lata pracy i w ogóle 3 lata).

Opowieści tego rodzaju jak cytowana, przygotowują nowego pracownika na ewentualne „humorystyczne” niespodzianki, pozwalają mu łatwiej znieść często przykre konsekwencje humoru fabrycznego. Znajomość opowieści organizacyjnych związanych z humorem, jest również symptomem świadczącym o tym, że nowy pracownik zbliża się do następnego etapu „trajektorii nowego pracownika” (akceptacji przez współpracowników), a tym samym zbliża się do momentu stania się w pełni uczestnikiem kultury organizacyjnej:

Słyszałem, że kiedyś podłączono naładowany kondensator do klamki, ktoś się dotknął i go kopnęło (A. 06.08.85r., elektromonter, F-2, 4 tygodnie pracy w Z. i w ogóle).

Z powyższej opowieści widać, że żarty fabryczne związane są ściśle z rodzajem wykonywanej pracy.

#### Oto dwie inne opowieści przekazane przez nowych pracowników:

Wysła się nowych, by przynieśli dwie fazy w wiaderku. Tego J., z którym pani wczoraj rozmawiała, wczoraj wysłali po wykop nożny do wypożyczalni. W wypożyczalni kazali mu szukać na dolnych półkach i gdy się schylił dostał kopa. Później się bardzo złościł (A. 06.08.85r., spawacz, F-2, w Z. 5 miesięcy pracy, a w ogóle 17 lat pracy).

Niedawno koledzy z wydziału powiedzieli koleżance, że mąż ma kochankę na innym wydziale. Poszła więc do kierownika, żeby pozwolił zobaczyć ją (w czasie pracy). Kierownik zgodził się.

Była to nieprawda o tej kochance. Wszyscy się później śmiali z tej koleżanki, że dała się nabrać (A. 02.08.85r., operator maszyn, F-2, 1 rok pracy w Z. i 8 lat w ogóle).

Jeszcze raz należy podkreślić, że opowieści rekreacyjno-humorystyczne są dominującym typem opowieści organizacyjnych w ogóle w Z. Uzyskiwano je od przedstawicieli wszystkich badanych grup (zob. tab. 1).

### 13.3.1. Opowieści o życiu seksualnym

Do opowieści rekreacyjno-humorystycznych należy dołączyć również jeden podtyp tych opowieści, a mianowicie „opowieści o życiu seksualnym” opowiadane w chwilach wolnych od pracy, kiedy robotnicy chcieli się odprężyć. Oczywiście dominowały dowcipy i anegdoty o tematyce seksualnej, przeplatane różnymi „opowiastkami” o życiu seksualnym robotników, np. że jeden z nich współżył kiedyś z jakąś robotnicą w zakładzie, w czasie nocnej zmiany na płaszczu kierownika. Opowiadano te opowieści zarówno w wymiarze prywatnym, jak i publicznym. Głównym wątkiem są tu przygody seksualne pracowników Z., które głównie miały miejsce w zakładzie w czasie pracy.

Badacz K.K. miał głównie dostęp do opowieści robotniczych, a współpracownik U.U. nie dostarczył tego typu danych obserwując dział administracyjny.

Pracownice wydziału F-1 opowiadały też czasami o fackie flirtowania z ustawiaczami, o ich problemach związanych z przystosowaniem się do charakteru tego flirtu (K.K., ob. ucz., 09.04.85r.; problem ten szeroko został omówiony w rozdz. „Flirtowanie pracownicze”).

## 13.4. Opowieści o rytuałach inicjacyjnych

Opowieści o rytuałach inicjacyjnych występują w trzech społeczno-organizacyjnych kategoriach wyodrębnionych przez nas w celach badawczych. Opowieści te występują zarówno w wymiarze publicznym, jak i prywatnym. Są więc przypuszczalnie wspólną własnością całej kultury organizacyjnej. Dotyczą one uświęconego tradycją rytuału, w którym pracownik zakładu przechodzi próbę wykazującą jego zdolność do uczestnictwa w życiu i pracy grupy roboczej (por. J. Brown, 1962, s. 159-160). Rytuały przejścia w badanym zakładzie nie miały jednorazowego charakteru, była to sekwencja, trwających w czasie prób, którym był poddany nowy pracownik (por. także rozdz. „Rytuały ośmieszania”). Opowieści o rytuałach inicjacyjnych wskazują na istnienie i ważność tych ceremonii w życiu i tradycji zakładu, chociaż oddziela się je od „życia serio”, tj. działań instrumentalnych

Kierownicy opowiadają o życiu fabrycznym, tutaj o rytuałach inicjacyjnych, zarówno w wymiarze publicznym, jak i prywatnym. Ambiwalentny stosunek do tych problemów jest wywołany tą samą postawą, jaką zaprezentowali wobec humoru fabrycznego, opowiadając opowieści rekreacyjno-humorystyczne. Rytuały inicjacyjne należą według nich do sfery zabawy i to, że pojawiają się w miejscu pracy jest dla nich problemem, który można wyrazić pytaniem: jaką zająć wobec tego zjawiska postawę? Podkreślają oni, że zjawiska te występowały w przeszłości i w czasie nieformalnym przerw pracy:

W dawnych czasach były większe luzy wydajnościowe, robiono sobie kawały. Jeden przebierał się za lekarza (bo na wydziale były białe fartuchy) i badał nowo przyjętych do pracy. Kazał ściągać spodnie i badał ich, smarował smarami. Wyrzucili go za to (B.S., 14.08.85r., 21 lat pracy).

Kierownik krytykuje takie działania i podkreśla, że elementy życia fabrycznego nie związane bezpośrednio z produkcją, są nie potrzebne i powinny być karane.

Opowieść o tym samym rodzaju i sposobie wprowadzania do pracy usłyszał także ankieter od innego pracownika:

Był okres, kiedy świadomość człowieka była inna niż teraz. Nasze panie z nawijalni chodziły w białych fartuchach, a pracowały w barakach. Nasi koledzy przebierali się w nie i przyjmowali do pracy innych. W momencie, gdy oglądali czy ma przepuklinę, jednemu genitalia wysmarowali „tawotem” (A. 14.08.85r., 27 lat pracy w Z.).

Także ten kierownik wspomina dalej, że takie elementy życia fabrycznego należą do przeszłości, jednak już nie wspomina o karaniu inicjatorów rytuałów.

Opowieści o rytuałach inicjacyjnych opowiadane nowym pracownikom, podkreślają odrębność życia fabrycznego od innych sfer życia, w które może być uwikłany nowy pracownik. Pełne uczestnictwo w życiu fabrycznym wymaga zakończenia trajektorii nowego pracownika, czyli także przejścia przez rytuały inicjacyjne, będące elementem trajektorii. Opowieść może być tutaj przygotowaniem nowego pracownika do ewentualnego uczestnictwa w rytuale, jeśli słyszy on ją jeszcze przed rytuałną inicjacją.

Opowieści o rytuałach inicjacyjnych opowiadane przez starszych robotników mają te same cechy, co opowieści kierownicze, choć są opowiadane w wymiarze prywatnym:

To ojciec mówił jak młodych się kiedyś przyjmowało, to kiedyś tu wszyscy chodzili w białych fartuchach, no i pracownicy starsi założyli je i udawali lekarzy i badali młodych. Podobno cały zakład miał ubaw. A teraz nie słyszałem czegoś takiego (A. 20.08.85r., nawijaczka, F-3, 20 lat pracy w Z.).

Starszy pracownik obawia się prawdopodobnie przyznać, że rytuały inicjacyjne istnieją jeszcze, bowiem takie przyznanie mogłoby spowodować podejrzenie o to, że więcej czasu poświęca zabawie, a nie pracy. Opowieści nowych pracowników wskazują, że te elementy kultury nadal są żywotne w Z.

Nowi pracownicy z reguły nie przekazują opowieści o rytuałach inicjacyjnych (tylko w wymiarze prywatnym), bowiem sami są najczęściej ich bohaterami:

Zrobili mi tylko egzamin na elektryka... Trzymałem końce induktora, a oni kręcili korbą i patrzyli jakie napięcie wytrzymam. To nie było nic groźnego, ten induktor miał napięcie maksymalne 500V (P. 05.08.85r., elektromonter, F-2).

Badacz K.K. Również był zaproszony w czasie swojej pracy (jako nowy członek społeczności zakładowej) do uczestnictwa w takim rytuale, jednak z wielu powodów odmówił. Robotnik zapraszający go stwierdził, że na wydziale F-2 dokonuje się za pomocą specjalnego aparatu: „pomiaru mózgu” i że można stwierdzić „czy dany pracownik jest głupi, czy też nie”.

Nowi pracownicy rzadko przyznają się ankieterom do uczestnictwa w rytuałach inicjacyjnych, jest to problem dla nich wstydlivy, ale niezwykle istotny, jak można domniemywać na podstawie obserwacji uczestniczącej (zob. także rozdz. „Rytuały ośmieszania”, które pełnią funkcje inicjacyjne).

Opowieści o rytuałach inicjacyjnych również stanowią wspólny element kultury organizacji dla omawianych tutaj trzech kategorii społeczno-organizacyjnych (zob. tab. 1). Ponadto są to często opowieści o prawie identycznej

treści (por. opowieści o rytuałach inicjacyjnych przekazywane przez kierowników i starszych pracowników).

### 13.5. Opowieści typu „ja zwyciężyłem”

Opowieści typu „ja zwyciężyłem” opisują motyw walki, występującej w zakładzie pracy, gdzie narrator jest zwycięzcą. Opowieści te są przekazywane zarówno w wymiarze prywatnym, jak i publicznym, a element walki jest oceniany pozytywnie. Interesujące jest to, że opowieści te opowiadane są tylko przez kierowników. Nie są więc wspólną własnością całej kultury organizacji, a tylko jednego jej poziomu, szczebla kierowniczego.

Bohaterami tych opowieści są kierownicy, którzy prowadzą walkę z innymi kierownikami i pracownikami. Wątek tych opowieści można streścić przy pomocy zdania „ja mimo wielu trudności zwyciężyłem”. Walka interpersonalna w Z. wydaje się być akceptowanym w opowieściach procesem społecznym.

Perspektywa zawarta w tych opowieściach jest stricte indywidualistyczna, wpleciony jest tutaj wątek biograficzny narratora; prezentacja siebie wobec badaczy jako „zwycięzcy” podkreśla ich pozycję organizacyjną i jednostkową siłę przebicia:

Stoczyłem walkę z kierownikiem F-3. Ludzie bali się go panicznie. Było pijaństwo. Był złym człowiekiem. Ja zostałem zatrudniony na F-3 i ten pan zaakceptował mnie, a ja jego nie akceptowałem. Wyroby złej jakości nie mogły opuszczać wydziału, a opuszczały. Przeciwstawiłem się temu i musiał zrezygnować z pracy. On obciążał za braki pracowników, ja nie mogłem się na to zgodzić. Wyszło tak, że wygrałem tę sprawę, choć było trudno. Były podpuszczenia, podjudzanie (S. 14.08.85r., w Z. 18 lat pracy).

W opowieści tej podkreśla się również troskę o dobro zakładu.

Inna opowieść tego typu:

Kiedys naczelnny – to nie do zapisywania – pijanego mnie złapał, a on był taki (... nieczytelny zapis) i mówił: wódkę piłeś. Ja zaprzeczyłam, a on: - No to czemu się pan przewraca? - Nie przewracam się – mówię – nie piłem. Poprosił mnie do gabinetu i kazał stać pół godziny, żebym się przewrócił. Stałem na baczność. Przewróciłem się dopiero w sekretariacie (B. 14. 08. 85 r.).

Tutaj kierownik wygrywa starcie ze swym zwierzchnikiem. Prezentuje siebie jako zwycięzcę, co prawda w sferze niezbyt związanej z produkcją, ale jak najbardziej z hierarchią organizacyjną. Przypomina to opowieści robotnicze, w których robotnicy degradują (zaocznie) swych zwierzchników. Pewien element degradacji występuje również tutaj, dyrektor nie udowadnia swego zarzutu wobec narratora, popełnia pomyłkę, której świadkiem jest osoba podejrzana.

Oto opowieść dyrektora naczelnego zakładu Z.:

Na zebraniu delegatów samorządu, jeden z delegatów zaproponował, by do uchwały zalecającej dyrektorowi załatwienie w ministerstwie spraw, związanych z wprowadzeniem nowego systemu płac dołączyć punkt, że rada delegatów zobowiązuje dyrektora do wprowadzenia tego systemu z dniem 01.07.85r. Odpowiedziałem: Panowie coś tutaj nie jest w porządku, ponieważ zobowiązujecie w ten sposób nie tylko mnie, ale również drugą stronę. Ponadto termin 01.07 to ja sam wymyśliłem, a wy teraz mnie chcecie rozliczać z mojej własnej inicjatywy. Ponieważ w resorcie może być różnie i system może wejść np. 01.08. Wywiązała się dyskusja. Następnie przewodniczący zebrania podał wniosek pod głosowanie: I jak pan myśli, jaki był wynik? – spytał mnie [K.K.] dyrektor. – No nie wiem, chyba większość była przeciw – odpowiedziałem. – Proszę

pana za wnioskiem był tylko jeden delegat, który go zgłosił. Pozostali byli przeciw. Łzy mi w oczach stanęły – powiedział dyrektor (w tej chwili również zauważyłem łzy w oczach dyrektora). Po głosowaniu powiedziałem: Panowie w tej chwili bardziej mnie związaliście z wprowadzeniem tej uchwały z dniem 01.07., niż gdyby wszedł ten wniosek. Dziękuję za zaufanie. (Dyrektor był wyraźnie wzruszony, gdy opowiadał, głos mu drżał, w oczach stanęły łzy; ob. ucz., K.K. 17.05.85r.).

W tym przypadku dyrektor odnosi sukces w trakcie negocjacji z samorządem, odnośnie do wyznaczenia obligatoryjnego terminu wprowadzenia nowego systemu płacowego.

### 13.6. Opowieści o postępie

Opowieści o postępie są opowieściami kontrastującymi przeszłość i teraźniejszość, w których teraźniejszość zakładu pracy jest prezentowana pozytywniej niż przeszłość. Opowieści te są zarówno opowiadane w wymiarze publicznym, jak i prywatnym. Nowi pracownicy nie przekazują w trakcie wywiadów tego typu opowieści, chociaż są one opowiadane nowym pracownikom (wskazują na to dane z obserwacji uczestniczącej K.K.).

Kierownicy przekazują opowieści organizacyjne zarówno w wymiarze publicznym, jak i prywatnym. „Bohaterem” opowieści jest sam zakład, w dzieje którego wplecione są często indywidualne biografie narratorów:

W momencie organizacji wydziału mechanicznego, styczeń 1958r., kiedy przyszedłem wydział był w baraku wojskowym, dojsie po deszczu było takie, że nabrało mi się wody w but gumowy (D. 28.08.85r.).

Powstanie zakładu jest tutaj ściśle splecione z biografią jednostki, jednostka jest ściśle związana z zakładem pracy. Zakład istnieje we wspomnieniach, dotyczących doświadczeń jednostki w odległej przeszłości.

Czasami wspomina się o postępie technicznym w terminach czysto produkcyjnych:

Nastąpił duży postęp, zakład produkuje więcej asortymentów i lepszych. W zakładzie obecnie wchodzimy w wyroby bardziej złożone: regulatory, wzmacniacze. Rozkręca się produkcja. Przybywa maszyn i urządzeń – to nie jest automatyzacja, ale półautomatyzacja. Zautomatyzowano produkcję niektórych wyrobów (S. 21.08.85r.).

Opowieści starszych pracowników posiadają podobne cechy jak opowieści kierowników. Wydają się jednak, że przesycone są one większym sentymentem do zakładu pracy:

Przedtem stały baraki i jak się pracowało było zimno. Jest stołówka, można zjeść śniadanie, a dawniej to się jadło przy stole, przy pracy. Czasami robiło się i jadło. W środy można tu w bufecie kupić coś z kielbasy. Każdy dostaje, bo dają żetony. Nie jest źle, w innych zakładach gorzej (S. 21.08.85r., nawijaczka, 21 lat pracy w Z.).

Opowieść ta akcentuje postęp w opiece socjalnej zakładu. Widać również wyraźnie w powyższej opowieści wpływ realnych warunków życiowych (braków na rynku) na treść opowieści.

Oto fragmenty innych opowieści:

No teraz jest on (zakład) rozbudowany, nie tak jak dawniej. Jest duży, ładne są hale. Nie takie małe jak kiedyś (A. 21.08.85r., nawijaczka, 21 lat pracy w Z.).

To był pięćdziesiąty ósmy rok. Byłam młoda, piękna, głupia... To było rozpoczęcie, było ciekawie, co się robi, jak się robi. Było przyjemnie, fakt, że mniej ludzi (A. 22.08.85r., monterka, w Z. 27 lat).

Monterka łączy swą opowieść o zakładzie ze wspomnieniami biograficznymi. Sentyment do zakładu jest związany z sentymentem do czasu własnej młodości.

Inny fragment opowieści:

Znam zakład z opowiadań mojego ojca [podkr. K.K.], który tu kiedyś pracował... Co opowiadał, że tu kiedyś była jednostka wojskowa, ale właśnie wtedy zarabiali mało. Warunki były fatalne, nie takie jak teraz (A. 20.08.85r., nawijaczka, F-3, 20 lat pracy w Z.).

Opowieści i anegdoty organizacyjne są czasami opowiadane nowym pracownikom przez członków rodziny pracujących w Z. Zakład ten jawi się nam z rozmów z robotnikami jako „zakład rodzinny”, tzn. w którym pracuje wielu członków tej samej rodziny (por. rozdz. 1 oraz rys. 1 w rozdz. 14).

### 13.7. Opowieści degradujące zwierzchników

Opowieści tego typu mają na celu przedstawienie grupy pracowniczej zwierzchniej w stosunku do innych grup niżej stojących, w negatywnym świetle. Opowieści te degradują zaocznie, pod względem prestiżowym, przedstawiciela określonej grupy bądź to w sposób bezpośredni, bądź pośredni. Degradowanie innych oznacza tutaj ich ośmieszenie lub skompromitowanie.

Kierownicy bardzo rzadko opowiadają opowieści degradujące zwierzchników. Jeśli już opowiadają to w wymiarze prywatnym. Bohaterami opowieści są zwierzchnicy i podwładni:

Podlaliśmy szefowi wodę na siedzenie. Nie wyszedł z gabinetu do 15-tej... Chodził w fartuchu, chciał nas wszystkich pozwalniać (A. 21.08.85r.).

Starsi pracownicy opowiadają opowieści omawianego typu w wymiarze publicznym i prywatnym. Wątkiem ich jest niekompetencja zawodowa i towarzyska zwierzchników. Jak wskazują na to dane uzyskane z obserwacji uczestniczących opowieści te były nieodłącznym elementem folkloru fabrycznego. Opowieści te zwykle opowiadano przy stoliku mistrzowskim w obecności większej ilości pracowników, czasami przysłuchiwali im się nowi pracownicy.

Oto przykład „opowieści” o charakterze anegdoty (dane pochodzą z dziennika obserwacji K.K.):

Robotnik z „Remontu” opowiadał jak kierownictwo chciało, by zwrócił zakładowi pieniądze za sześć zniszczonych frezów. Wtedy robotnik wyrzucił z szafki całe „tarczki” frezów. „Macie bierzcie sobie, to nie jest moje. Dołożyć jeszcze wam? Jak mało to mogę jeszcze wam dołożyć...” – zakończył. Wtedy już wszystko było w porządku, a nawet zaczęli się bać superaty (13.04.86r., ob. ucz. K.K.).

Wypowiedź ta wywołała aprobatę ze strony robotników i śmiech. Robotnik po kolei powtórzył tę historyjkę trzy razy. Opowiedział ją ponownie na prośbę innych robotników.

Powtarzanie historyjki pełniło w interakcji funkcję wzmocnienia wypowiedzi. Sama historyjka miała na celu zasygnalizowanie niekompetencji kierownictwa (nadzoru). Niewiedza nadzoru dotycząca zużycia narzędzi została tu użyta do ośmieszania go i skompromitowania. Bez względu na to, czy zdarzenia omówione przez robotników miały miejsce czy nie, potrzeba opowiadania takich

historyjek wyraźnie występowała w Z. Niemożność częstego i bezpośredniego negocjowania atrybutów „twarży” (pojęcie to jest zdefiniowane w rozdz. „Rytuály ośmieszania”) pomiędzy robotnikami a kierownictwem powoduje to, że robotnicy w tego typu historyjkach uzyskują możliwość zastępczego (symbolicznego) przeżycia sytuacji, w której są w stanie osiągnąć wyższy od kierownika „status społeczny” w danym kontekście (z opowieści). Szczególnie ma to znaczenie w grupie pracowniczej i wydziale (do którego należał opowiadający), gdzie dominującą interpretacją zachowań, tłumaczącą sposoby działania ludzi jest obecna podejrzliwość i przekonanie o permanentnej „wojnie wszystkich ze wszystkimi”. Etos tego wydziału można sprowadzić do stwierdzenia „człowiek człowiekowi wilkiem”.

Cechą charakterystyczną omawianych opowieści jest prawie powszechna absencja, w czasie opowiadania, w czasie opowiadania, samego przedmiotu degradacji. Często błędy w pracy samych pracowników znajdują swoje wytłumaczenie w tego typu degradujących opowieściach, zapewniając w ten sposób integralność grupy pracowniczej. Gdy kierownictwo, tj. nieprzyjacieli lokowany jest antynomicznie poza strukturą grupy pracowniczej, nie ulega ona rozpadowi, mimo że każdy członek grupy jest głównie zorientowany na realizację własnego interesu.

Oto inna opowieść:

Ustawiacze opowiadali mi (K.K.) historyjkę o popiersiu Wałęsy, które nie wiadomo skąd zjawiło się na wydziale. (Była to rzeźba w pustaku, wg relacji jednego z ustawiaczy niekoniecznie przypominająca Wałęsę). Popiersie to „zwalczał” mistrz S. Robotnicy ustawiali popiersie mistrzowi S. na biurku. On z kolei wynosił je na zaplecze i przykrywał szmatami. Robotnicy odszukali popiersie i znowu położyli je wysoko na dmuchawie. Mistrz, przy ogólnej radości, przyniósł drabinkę i zdjął popiersie, wrzucając je w tajemnicy na przyczepę dostawczego samochodu tak, by wywiezione zostało z zakładu. Popiersie wracało jednak na stolik mistrza, czy na wydział, jak bumerang. W końcu S. dał je do spaczkowania na złomowisku. O mistrzu S. mówi się, że jest dwulicowy i że nosi święty obrazek w czerwonej książeczce. Do „Solidarności” należał podobno jeden dzień (dz. obs., 16.04.85r., K.K.).

Opowieść o mistrzu S. również pełni funkcję degradującą kierownictwo oraz ujawnienie słuchaczom (w tym nowym pracownikom) określone wzory zachowań i wartości grupy.

Inny fragment opowieści:

Pani S. (urzędniczka) opowiedziała mi jak opowiadano jej na początku pracy, że kiedyś jeden z dyrektorów zorganizował konkurs na najładniej urządzonej pokój w biurówcu. Pokoje były pełne kwiatów, a portrety przywódców udekorowane jak ołtarze. Bardzo ją i opowiadającego historyjka ta śmieszyła, a szczególnie śmieszni byli dla niej twórcy tego konkursu (08.05.85r., ob. ucz., K.K.).

Opowieść ta świadczy o ustalaniu dystansu do osoby ośmieszającej zarówno przez osobę ośmieszającą, jak i słuchającą opowieści (por. pkt 7 klasyfikacji idealnych warunków degradacji wg H. Garfinkela, 1956, gdzie mówi się o ustalaniu dystansu przez degradującego do osoby degradowanej oraz o ustalaniu dystansu przez świadka i publiczność do osoby degradowanej). Powyższe decyzje kierownictwa dotyczące „konkursu dekoracji” trudno jest zinterpretować pracownikom w kategoriach efektywnościowych, które określają konstytutywne wartości dla świata przemysłu (por. pkt 5 z klasyfikacji idealnych warunków degradacji wg H. Garfinkela, 1956, gdzie mówi się o wyższych wartościach przy rezygnacji z korzyści osobistych przez osobę dokonującą degradacji).

Inna opowieść:



W. (długoletni pracownik – robotnik) opowiadał po raz któryś z kolei, jak pokłócił się z kierownikiem R. w jego biurze, gdzie w obecności innych osób powiedział R., co o nim myśli.

- Pan jest ch... a nie kierownik. Dlaczego pan dał mi w nowym systemie tak niską grupę. Co podpadłem panu w ciągu tych 26 lat, czy co?
- Ale pan i tak więcej od innych zarobi, przecież zyskuje pan 3200 zł.
- Zyskuje, nie powiem, ale co z tego. Jakbym się gdzieś przeniósł i brygadzystowskie stracił, to co zrobię?!
- Przy następnym awansie będziesz pierwszy.
- Co pan, panie kierowniku, sobie głupiego znalazł. Takie rzeczy możesz pan opowiadać takim jak pan. Z ch... nie gadam (robotnik podkreślał wulgarne słownictwo, którego używał w stosunku do R., 20.06.85r., ob. ucz., K.K.).

Tego typu historyjki organizacyjne opowiadane przez robotników najczęściej mają za zadanie przedstawić kierownictwo w negatywnym świetle. Być może jest to sposób na kompensację poczucia nierówności społecznej, wynikającej z gradacji struktury organizacyjnej. Opowieści te są odbiciem perspektywy (por. H. Becker, i wsp., 1961), którą wytwarzają i przyjmują robotnicy, ściśle związanej z ich społecznym położeniem w organizacji formalnej. Nawet awans płacowy, powstanie samorządu, cotygodniowe spotkania z kierownictwem w Z. nie były w stanie zmienić postaw robotników do kierownictwa. Postawy te ujawniają się tutaj w opowieściach organizacyjnych typu degradacyjnego.

Interesujące jest, że w trakcie badań nie uzyskano opowieści degradowanych zwierzchników, od nowych pracowników. Można domniemywać, że nie opanowali oni jeszcze techniki rytualizowania agresji, jaką jest z pewnością przekaz opowieści degradowanej zwierzchników. Świadczą o tym również wypowiedzi nowych pracowników, porównujące zakład do innych istności, gdzie agresywność wypowiedzi jest niemal bezpośrednia.

### 13. 8. Opowieści heroiczne (legandy)

Opowieści heroiczne dotyczą opisu pewnych wzorców osobowych godnych naśladowania ze względu na ich występowanie w Z. lub osób, które się podziwiają ze względu na jakąś cechę, wyróżniającą ich z otoczenia. Trudno powiedzieć coś więcej na temat tych opowieści, bowiem materiały dotyczące tego typu osób w Z. są nader skromne.

Oto fragmenty tych opowieści:

Słyszałem, że kiedyś w magazynie stali był brygadzysta, który bardzo dobrze radził sobie z pracą i nigdy nie miał kłopotów. Mówiono o nim jako o wzorze (P. 14.08.85r., robotnik magazynów, w Z. i w ogóle 1 rok pracy).

Słyszałem, że był równy facet w warsztacie, który opowiadał wszystkim kawały... Był uczynny, można było się do niego ze wszystkim zwrócić, ale ktoś go sypnął za wódkę i wyleciał (D. 15.08.85r., kontroler pomiarów urządzeń elektrycznych, 1 rok pracy, F-1).

Powyższe przykłady ukazują nam nie tylko wzorce osobowe związane z pracą, ale również ze sferą rekreacyjno-humorystyczną życia wewnątrzzakładowego. Podziwiani są ludzie, którzy są dowcipni. W czasie obserwacji uczestniczącej opowiadano także z podziwem badaczowi o pracownikach, którzy mają tzw. „mocne głowy do picia alkoholu” i mogą bez przeszkód pracować pod wpływem alkoholu. Opowiadano również z podziwem o pracownikach, wykazujących dużą pomysłowość związaną z „załatwianiem naturalnych potrzeb”.

Również w informatorze o zakładzie znajdowała się informacja, według której były księgowy Z. (z lat siedemdziesiątych jest, jak stwierdzono, legendą zakładu, jednak nie wyjaśniono dlaczego. Badacz K.K. sprawdził na czym ta legenda miałaby polegać. Księgowy, który stał się legendą zakładu, miał dużą odporność organizmu na działanie alkoholu i potrafił znakomicie godzić picie alkoholu ze swoimi obowiązkami w pracy, w której odnosił sukcesy.

### 13.9. Opowieści o „drugim życiu”

Opowieści o „drugim życiu” organizacji opowiadają przedstawiciele wszystkich trzech badanych grup. Opowieści te traktują głównie o pozaformalnych aspektach życia w zakładzie przemysłowym. Typ opowieści o „drugim życiu” krzyżuje się tutaj z innymi typami opowieści, np. typem „ja zwyciężyłem”, bowiem ten ostatni dotyczy pozaformalnej walki interpersonalnej między aktorami organizacyjnymi. Opowieści o etosie również zahaczają o wymiar pozaformalny, gdy mówią o zjawisku donosicielstwa w zakładzie, o oszukiwaniu w raportach, dotyczących wielkości produkcji itp. Opowieści o „drugim życiu” krzyżują się także z typem opowieści rekreacyjno-humorystycznych oraz opowieści o rytuałach inicjacyjnych, bowiem zdarzenia tam opisywane nie są regulowane przez formalne przepisy, a przez normy i obyczaje wytworzone i podtrzymywane (bądź zmienione) przez uczestników kultury zakładu przemysłowego. Bohaterami tych opowieści są kierownicy, starsi pracownicy, a także nowi pracownicy. Ponadto wszystkie grupy opowiadają o drugim wymiarze funkcjonowania organizacji.

To, co specyficzne dla tego typu opowieści, to łamanie reguł formalnych, bądź takie ich użycie, że są one narzędziem szkodliwego dla organizacji działania.

Oto przykład opowieści przekazywany przez nowego pracownika:

Ukrywanie się przed przełożonymi, kiedy się szło w kolejkę było ważne. Na początek nie znaliśmy kierownictwa i kiedyś nas nakryto, od tego czasu ukrywaliśmy się. Przedtem było tak przez fakt niezapoznania się z obyczajami zakładu (D. 23.08.85r., monterka podzespołów elektronicznych, F-1).

Opowieści o „drugim życiu” (por. E. Goffman, 1961, skąd zapożyczono pojęcie „drugiego życia” – underlife) pomagają nowym pracownikom uporać się z problemem podziału organizacji na obszar oficjalny (formalny) i nieoficjalny (pozaformalny). Umiejętność manewrowania pomiędzy tymi wymiarami, nabywana jest już w momencie zapoznawania się z opowieściami organizacyjnymi tego typu. Często bywa tak, że bezpośrednie doświadczenia nowych są przetransponowane w formę opowieści, która ma objaśniać zachowania członków organizacji, przebiegające według reguł z ww. dwóch obszarów organizacji, często nieprzystających do siebie.

O „drugim życiu” bardzo rzadko opowiada się obcemu dla organizacji, a takim na pewno jest ankieter. Opowieści te przekazywane są zarówno w wymiarze publicznym, jak i prywatnym. Nowi pracownicy nie zdają sobie w pełni sprawy z wymogu zachowania tajemnicy o „drugim życiu” i zdradzają czasami pewne fakty. Jest to również symptom świadczący o tym, że ciągle znajdują się oni na „trajektorii nowego pracownika”. Kierownicy nie przekazują opowieści (w wywiadach) o „drugim życiu”, bowiem pełne członkostwo organizacyjne wymaga lojalności, zarówno wobec norm formalnych, jak i „drugiego życia”, które często są sprzeczne ze sobą. Norma zachowania tajemnicy o nim jest normą podstawową, ukrywającą i „niwelującą” tę sprzeczność.

Również w czasie obserwacji uczestniczącej zauważono, że drugie życie, gdy chodzi o łamanie reguł formalnych, jest raczej tematem tabu w opowieściach organizacyjnych, chociaż uczestnictwo w tym życiu jest dosyć powszechne. Łatwiej opowiada się o zdarzeniach z drugiego wymiaru organizacji (o rytuałach inicjacyjnych, żartach związanych z pracą), gdy nie łamie się w czasie tych incydentów reguł formalnych.

Opowieści o „drugim życiu” krzyżują się często z typem opowieści rekreacyjno-humorystycznych, gdy opowiada się o ekscesach pijackich w Z. z dumą, ale i z humorem. Opowieści te często dotyczą również łamania reguł formalnych:

Raz słyszałem, że oddział Obrony Cywilnej miał ćwiczenia w R. Tak się upili, że samochód musiał po nich jeździć trzy razy. Przywieziono ich i poukładano na trawniku przed zakładem (D. 13.08.85r.).

Fragment innej opowieści:

Słyszałem, że któryś z poprzednich dyrektorów wypożyczył sobie „Nyskę” i rozbił ją. Sprawa została zatuszowana (D. 13.08.85r.).

Ta ostatnia wypowiedź ukazuje nam, że większe szanse bezkarnego łamania reguł formalnych ma kierownictwo zakładu.

### 13.10. Opowieści o ciężkiej i niebezpiecznej pracy

Opowieści tych nie opowiadają kierownicy, są one opowiadane przez starszych pracowników, jak również nowych pracowników. Opowiada się je zarówno w wymiarze publicznym, jak i prywatnym. Bohaterami ich bywają zwykle sami narratorzy, podkreślający trudność bądź złożoność własnej pracy. Wśród robotników nie bez znaczenia jest podkreślenie trudnych warunków BHP, w których aktualnie pracują. Trudno stwierdzić, jakie są tutaj różnice pomiędzy opowieściami nowych pracowników i starszych pracowników, bowiem tylko jeden nowy pracownik przekazał (w wywiadach) opowieść tego typu:

Kiedyś na galwanizacji poparzyło chłopaka kwasem. Tam są niebezpieczne warunki pracy. Podobno jest źle coś z całą konstrukcją. Nigdy nie zgodziłbym się tam pracować, nawet za ogromne pieniądze (spawacz, w Z. 5 miesięcy, w ogóle 17 lat pracy, F-2; P. 06.08.85r.).

W historyjce tej opowiedzianej wcześniej nowemu pracownikowi, znajduje się opis warunków pracy w innej części zakładu. Natomiast opowiedzenie tego typu historyjki przez nowego pracownika, daje nam wgląd w jego postawy, tutaj dotyczące stosunku do ciężkiej i niebezpiecznej pracy. Zaprezentowana wyżej postawa robotnika – spawacza (którego praca jest również ciężka) jest o tyle interesująca, bowiem pokazuje nam pewien mechanizm psychospołeczny, w którym każda ciężka praca (tutaj spawacza) może być porównana z jeszcze cięższą pracą, której nie wykonuje opowiadający. Opowieści tego typu mogą więc również redukować napięcie związane z wykonywaniem ciężkiej pracy.

Inny przykład tego rodzaju opowieści przekazany badaczowi K.K. przez wózkarza – starszego pracownika:

Tu człowiek za...a [ciężko pracuje, przyp. K.K.], to musi dobrze zarobić, inaczej bym nie robił tutaj. Te w biurach zarabiają mało, ale za siedzenie na dupie chcieliby więcej dostać? Teraz robotnik zarobi więcej od urzędnika i tak być powinno. Oni się wykształcili, to mają lżejszą robotę (dz. obs., K.K., 12.04.85r., 6 lat pracy w Z.).

Pracownik transportu odnosi tu swoją ciężką pracę do pracy urzędników i próbuje kompensować swoją ciężką pracę podkreśleniem wyższych od

urzędników zarobków. Opowieść organizacyjna służy tu więc jako element, kontrolujący energię członków organizacji poprzez redukcję emocji. Jest po prostu „wentylem bezpieczeństwa” dla zlikwidowania negatywnych uczuć jednostek (por. T. Dandridge, 1983, s. 72-73).

Inna starsza pracownica zwraca uwagę na socjalizujące znaczenie opowieści o ciężkiej i niebezpiecznej pracy:

Był śmiertelny wypadek na hali. Upadł człowiek koło maszyny i zmarł. Lekarz tego dnia nie dał mu zwolnienia. Mówili tak na początku, że po prostu... jeszcze mówili nie zarobisz tu ani na pieprz, ani na sól. Mówi się tak, żeby nastraszyć nowego, żeby złapał ten dryg (J. 16.08.85r., oczyszczacz mechaniczny, w Z. 10 lat pracy, F-2).

Fragment innej historyjki tego rodzaju:

Człowiek zemdlął przy pracy. Były zastrzyki, pogotowie itd., bo był straszny upał, taki jak teraz (J. 16.08.85r., monterka podzespołów elektronicznych, F-2, 18 lat pracy w Z.).

Opowieści o ciężkiej pracy pokazują także nowym pracownikom, że do ciężkiej pracy można się przyzwyczaić i że problemy we wstępnej fazie pracy są zwykle przejściowe:

Ja cały czas nawijałem [zwoje na rdzenie transformatorów], to się z tym zżyłam. Że zarobki różne, na akord pracuję. Pensja w zasadzie w górę nie idzie. W niektórych asortymentach duże normy, że nie można się wyrobić. Takie transformatory robi się do radia, telewizorów. W zasadzie tyle czasu tu pracowałam, że chyba bym zachęcała [do pracy tutaj] (S. 20.08.85r., nawijaczka, 18 lat pracy w Z., F-3).

## 13.11. Podsumowanie

Wyżej omówione opowieści i anegdoty organizacyjne ukazują najważniejsze problemy sytuacji pracy, z którymi spotykają się członkowie organizacji formalnej Z. Opowieści oddają perspektywę społeczną badanych grup. Oddają ich definicję sytuacji, tego co się dzieje w zakładzie. Należy podkreślić, że działania tych grup mogą być prostą konsekwencją dokonanych definicji sytuacji, odzwierciedlonych w opowieściach i anegdotach organizacyjnych. Definicje sytuacji dokonywane np. przez starszych pracowników i kierowników są zróżnicowane (zob. tab. 1). Widać to szczególnie na przykładzie opowieści degradujących zwierzchników, które nie odgrywają tak ważnej roli u kierowników, jak u starszych pracowników. Różnice widać również w opowieściach o ciężkiej i niebezpiecznej pracy, które są opowiadane tylko przez robotników. Różnice uwidaczniają się również w opowieściach o „drugim życiu”, które przez kierowników jest raczej przemilczane (wymiar prywatny), a starsi i nowi pracownicy traktują je jako normalne zjawisko. Różnice definicji sytuacji występują nawet w opowieściach rekreacyjno-humorystycznych, gdzie bohaterami opowieści kierowniczych są tylko robotnicy, tak jakby tylko z nich można było się w zakładzie śmiać i jakby tylko kierownicy mieli poczucie humoru.

Wspólną perspektywę podzielają trzy analizowane grupy odnośnie do percepcji stosunków międzyludzkich, które są oceniane raczej negatywnie i o których można mówić nawet publicznie. Paradoksalnie wspólnota tej definicji sytuacji nie łączy trzech badanych grup, a raczej podkreśla podziały, odzwierciedlające się w wyżej omówionych opowieściach organizacyjnych. To co ponadto łączy kierowników i starszych pracowników (a także nowych pracowników), to opowiadanie o występowaniu rytuałów inicjacyjnych. Świadczyłoby to mogło o wspólnej postawie kierowników i starszych pracowników wobec

nowych pracowników. Innym wspólnym elementem dla trzech badanych grup jest zgoda, co do konieczności wprowadzania humoru do sytuacji pracy (patrz: „Opowieści rekreacyjno-humorystyczne”). Podobną wspólnotę przekonań wykazują wszystkie trzy badane grupy, co do występowania drugiego nieformalnego wymiaru organizacji (patrz: „Opowieści o drugim życiu”).

Za pomocą opowieści organizacyjnych (między innymi) pracownicy starają się uporać na poziomie symbolicznym z najważniejszymi psychospołecznymi problemami ich pracy. Opowieści o etosie są oznaką i próbą upublicznienia tłumionych psychologicznych napięć, będących konsekwencją złych stosunków międzyludzkich w Z. Opowieści rekreacyjno-humorystyczne wskazują symbolicznie na konieczność permanentnej walki z monotonią pracy. Opowieści o rytuałach inicjacyjnych mówią o konieczności kulturowego oswojania nowych pracowników. Opowieści typu „ja zwyciężyłem” oddają atmosferę konkurencji i konieczność zaspokajania potrzeby osiągnięć w grach interpersonalnych o sumie zerowej. Opowieści o postępie ukazują losy zakładu splecione z losami starszych pracowników i kierowników, którzy podkreślając rozwój zakładu wskazują jednocześnie, że ich przepracowane w Z. lata nie były zmarnowane.

Wербalne i „zaoczne” degradowanie zwierzchników ukazuje konsekwencje psychologiczne funkcjonowania ludzi w hierarchicznych organizacjach formalnych, gdzie panują złe stosunki międzyludzkie. Opowieści te wskazują na konfliktowy charakter hierarchii organizacyjnej. Opowieści heroiczne (legendy) ukazują obraz ludzi, których się lubi i szanuje oraz ukazuje się podstawy tego szacunku. Tematyka „drugiego życia” w opowieściach daje nam obraz istnienia organizacji formalnej w dwóch wymiarach. Opowieści o ciężkiej i niebezpiecznej pracy wskazują, że mimo rozwoju (patrz: „Opowieści o postępie”) nadal pracuje się jeszcze ciężko i w trudnych warunkach oraz że praca taka wywołuje określone mechanizmy psychologiczne (świadczy o tym hipoteza o względnym upośledzeniu).

Znajomość wszystkich tych problemów sytuacji pracy w Z. jest niezbędna dla zakończenia trajektorii nowego pracownika. Wiedzę tę uzyskuje się dzięki wysłuchiowaniu opowieści organizacyjnych, które w zwartej formie oddają to, co jest istotne w życiu codziennym zakładu pracy. Opowieści organizacyjne pełnią więc funkcję socjalizacyjną.

Nowi pracownicy nie znają opowieści organizacyjnych w takim stopniu (0,4 opowieści na osobę, zob. tab. 1) jak kierownicy (1,1 opowieści na osobę) czy starsi pracownicy (0,7 opowieści na osobę). Najniższa średnia znajomości opowieści organizacyjnych może świadczyć o tym, że nowi pracownicy ciągle znajdują się na trajektorii nowego pracownika i że jej zakończenie jest procesem powolnym, ściśle związanym ze zmienną czasu, tj. stażem czasu pracy (do wywiadów wylosowano tylko starszych pracowników ze stażem pracy w Z. 10 lat i więcej, a z 22 wylosowanych kierowników tylko jeden pracuje mniej niż 10 lat w Z.).

Interesujące jest to, że pracownicy Z. raczej nie opowiadają opowieści o działalności różnych organizacji wewnętrzzakładowych, np. związkach zawodowych, samorządzie pracowniczym czy organizacjach młodzieżowych. Szczególnie nowi pracownicy zupełnie nie postrzegają działalności tych organizacji, mimo że wiedzą o ich istnieniu, np. z propagandy wizualnej, z informatora o zakładzie Z. itp. Być może w czasie wywiadów respondenci traktowali tę tematykę jako „tabu” lub zbyt drażliwą (badania były przeprowadzone w dwa lata po zniesieniu stanu wojennego), ale w trakcie obserwacji uczestniczących dało się zauważyć brak zainteresowania działalnością organizacji wewnętrzzakładowych. Stwierdzenie tego faktu powinno być ważną informacją dla oceny aktualnej działalności organizacji wewnętrzzakładowych.

Podkreślamy raz jeszcze, że temat opowieści nie był sugerowany przez ankietera, respondenci opowiadali o tym, co było dla nich rzeczywiście istotne i co mogli, według ich mniemania, przekazać obcemu dla organizacji, tj. ankieterowi.

Nieobecność organizacji zakładowych w życiu i pracy nowych pracowników dotyczy właściwie całej trajektorii nowego pracownika. Nie pojawiają się one w żadnym ze stadiów trajektorii jako element znacznie modyfikujący, kierujący czy wspomagający proces adaptacji i socjalizacji nowego pracownika.

## ZAKOŃCZENIE

Badania ukazały swoistą dramaturgię sceny, na której występuje nowy pracownik w zakładzie przemysłowym. Jego losy kształtowane przez zwierzchników, współpracowników, pośredników oraz przez niego samego, silnie są związane z kulturą organizacyjną. W pracy ukazano podmiotowy charakter działań nowego pracownika w wielu stadiach jego trajektorii, mimo że jego „kreatywność” nie była zaprojektowana formalnie. Podmiotowe ujęcie procesu przystosowywania się nowego pracownika koresponduje z ujęciem kultury organizacyjnej w perspektywie indeterministyczno-symbolicznej, gdzie ogólnym problemem badawczym jest zwykle pytanie: jak członkowie grup zawodowych i instytucji rozumieją i działają oraz nadają znaczenie światu ich pracy? Lub jak ludzie rozszyfrowują organizację tak, że mogą zachować się poprawnie?

Podmiotowe ujęcie procesu przystosowania się do sytuacji pracy, a więc reakcja w postaci określonej definicji danej sytuacji pracy nie wyczerpuje całej złożoności procesu przystosowania. Dotychczasowe badania nad adaptacją koncentrowały się głównie na problemie „właściwego” wpływu środowiska, którym można manipulować, by odpowiednio ukształtować nowego pracownika (zob. T. Borkowski, 1979; E. Wojtczak, 1982, s. 17; H. Czarnik, 1980, s. 59). Konceptje te, nazwijmy je celowościowo-dydaktycznymi, kładą duży nacisk na proces wychowania i osiągnięcie określonych celów wychowawczych. Są to konceptje behawiorystyczne, gdzie optymizm wychowawczy prowadzi do apriorycznego sformułowania teoretycznego i abstrakcyjnego modelu pracownika, do którego mają zbliżyć się wdrażani do pracy nowi pracownicy. Pomijając już trudności w sformułowaniu takiego modelu, należy stwierdzić, że jego cechy takie jak: „wysoki poziom moralności pracowniczej” czy „identyfikacja z zakładem pracy” nie zawsze są pożądane z punktu widzenia efektywności organizacji, bowiem w pewnych sytuacjach cechy te mogą działać kontrproduktywnie. Wszeghogniająca mentalność dydaktyczna dotycząca procesu adaptacji nowych pracowników do sytuacji pracy powoduje, że konkretne (wdrożeńiowe) konceptje adaptacyjne są mało elastyczne i nie przystosowane do procesu zmian społecznych zarówno w samym przemyśle, jak i w społeczeństwie.

Mentalność dydaktyczna ujawnia się w pełni w zapędach formalizacyjnych, dotyczących pełnej odgórnej regulacji procesu adaptacji (por. S. Filipowski, 1956, s. 210).

Ponadto w modelu celowościowym adaptacji najczęściej mamy do czynienia z wartościowaniem pojęcia adaptacji (H. Czarnik, 1980, s. 13-14, 15, 17, 56; zob. S. Kowalewska, 1966, s. 110-113). Pracownik przystosowany jest uważany za dobrego pracownika przyczyniającego się do realizacji celów organizacyjnych. Należy tu jednak podkreślić, że pełne przystosowanie nowego pracownika do np. złych stosunków międzyludzkich w grupie, gdzie panuje etos „walki wszystkich ze wszystkimi” i gdy cele organizacyjne nie są realizowane prawidłowo, jest przystosowaniem niekorzystnym z punktu widzenia organizacji. Ponadto wartościowanie procesu adaptacji nie prowadziło nigdy do uwzględniania w zjawiskach przystosowania elementów kultury organizacyjnej, co jest wadą ujęcia dydaktycznego.

W badaniach nad adaptacją w ujęciu celowościowo-dydaktycznym stosuje się najczęściej kwestionariuszowe techniki zbierania danych, które nie są w stanie nam pokazać procesu przystosowania niejako „od środka”. Natomiast używając obserwacji uczestniczącej i wywiadów swobodnych możemy zobaczyć jak ważną rolę pełni kultura organizacyjna w życiu nowego pracownika. Ponadto użycie wielu rodzajów danych pozwala systematycznie zanalizować i zbadać określony proces społeczny z wielu punktów widzenia.

Sądzę, na podstawie moich badań, że pojęcie procesu adaptacji, a szczególnie jego celowościowo-dydaktyczna interpretacja nie wyjaśnia w pełni całej złożoności procesu wprowadzania nowego pracownika do zakładu przemysłowego. Przystosowanie do sytuacji pracy ma charakter interakcyjny. Oznacza to po pierwsze, że przystosowanie jest po pochodną interakcji pomiędzy starszymi pracownikami i zwierzchnikami a nowym pracownikiem. Silny wpływ na ustalenie konsensusu interakcyjnego i wejście w sieć komunikacyjną grupy pracowniczej w sytuacji pracy mają takie zjawiska jak negocjacje, perswazje, gry strategiczne, prezentacja siebie, rozpoznawanie reguł określonych rytuałów interakcyjnych itp. Oczywiście zasoby interakcyjne, jak np. hierarchia organizacyjna czy zależność strukturalna, mogą być warunkami określonych działań obu stron interakcji. Można także tymi zasobami sterować, nie oznacza to jednak gwarancji realizacji zaplanowanych wcześniej celów, np. adaptacyjnych. Dzieje się tak dlatego, że procesy interakcyjne ewoluują często w nieprzewidzianym wcześniej kierunku. Formuje się wówczas nowy kształt wzoru interakcyjnego dopasowania obydwu (lub więcej) stron interakcji. Po drugie, przystosowanie do pracy ma charakter interakcyjny, a więc niejako dwustronny (por. J. Szczepański, 1972, s. 474-475), co w modelu celowościowym jest zwykle pominięte bądź słabo akcentowane. W czasie interakcji obie strony przystosowują się do siebie wzajemnie i proces ten wychodzi także poza interakcje bezpośrednie. Dwustronność tego procesu jest szczególnie widoczna, gdy starsi pracownicy lub zwierzchnicy „wstępnie oswajają się z nowym pracownikiem”.

Interakcyjne ujęcie charakteru przystosowania do pracy prowadzi do dynamicznego ujęcia procesu wchodzenia do zakładu pracy, czyli procesu stawania się uczestnikiem organizacji przemysłowej. Proces ten opisywałem, tworząc pojęcie trajektorii nowego pracownika. Pojęcie to ukazuje nam ciągłość i stadialność procesu stawania się uczestnikiem organizacji przemysłowej, tj. sposób, w jaki nowy pracownik staje się członkiem organizacji.

Podsumuję i opiszę teraz skrótowo stadia tego procesu według „paradygmatu kodowania”, który był mi pomocny w trakcie kodowania i porządkowania elementów i stadiów trajektorii (zob. rys. 5; pomysł na diagramy

integracyjne trajektorii został zaczerpnięty z pracy A. L. Straussa, 1987, rozdz. VIII i IX). Paradygmat kodowania obejmuje następujące elementy, które powinny być uwzględniane przy kodowaniu jakościowym kategorii: 1) warunki, 2) interakcje pomiędzy aktorami, 3) strategię i taktyki, 4) konsekwencje. Pamiętajmy, że konsekwencje każdej fazy poprzedzającej daną fazę stają się warunkiem wystąpienia tej ostatniej. Przejścia między fazami są więc stopniowe i występuje pomiędzy nimi związek analityczny. Należy podkreślić, że poniższy opis trajektorii dotyczy głównie pracy i życia zakładowego nowego pracownika. Wskażę tu głównie na jego strategię i taktyki oraz jego interakcje z innymi, które dotyczą przebiegu trajektorii.

Pierwszym etapem trajektorii nowego pracownika jest okres, w którym pewne okoliczności decydują o podjęciu lub zmianie pracy przez daną jednostkę (por. rozdz. 1). Warunkiem wpływającym na podjęcie tej decyzji jest określona sytuacja życiowa, skłaniająca daną osobę do zmiany dotychczasowego miejsca pracy lub podjęcia pierwszej pracy (proces przystosowania dotyczy nie tylko pracowników młodych, podejmujących pracę po raz pierwszy, jak to sądzi się zwykle w modelu celowościowo-dydaktycznym adaptacji). Potencjalny nowy pracownik wchodzi wówczas w interakcje z kolegami, pracownikami lub krewnymi pracującymi w różnych zakładach, którzy informują go o warunkach zatrudnienia i pracy w danych instytucjach. Ponadto interakcje z członkami własnej rodziny mogą wpłynąć na podjęcie decyzji o pracy w danym zakładzie. Ogólną strategią działań jest wówczas chęć zmiany sytuacji życiowej. Chęć ta wyrażona jest przez określone motywy, skłaniające do podjęcia pracy. Taktykami realizującymi ten ogólny plan jest dotarcie do różnych zakładów pracy. Po dotarciu do przyszłego zakładu pracy jednostka rozpoczyna „załatwianie formalności”.

„Załatwianie formalności” jest drugim etapem trajektorii nowego pracownika (zob. rozdz. 2). Jednostka wchodzi wówczas w interakcje z pracownikami wydziału zatrudnienia Urzędu Miasta, pracownikami działu kadr, lekarzem zakładowym, pracownikami jedenastu działów, którzy podpisują jego „kartę obiegową przyjęcia”. Jego celem (ogólną strategią) jest otrzymanie umowy o pracę. Taktykami służącymi temu celowi są działania, w których nowi pracownicy podporządkowują się procedurom formalnym egzekwowanym głównie przez pracowników działu kadr. Konsekwencją tych działań jest zwykle (jeśli trajektoria nie zostanie w tym punkcie przerwana, tj. jeśli pracownik nie zmieni decyzji o podjęciu pracy) rozpoczęcie pracy i związane z tym faktem „doznanie pierwszych wrażeń” z miejsca pracy.

Rozpoczęcie pracy jest jednocześnie warunkiem rozpoczęcia się fazy trzeciej trajektorii, w której nowy pracownik wchodzi w interakcje ze swymi zwierzchnikami, współpracownikami i innymi pracownikami (zob. rozdz. 3). Jedną z jego strategii działań jest wejście we wstępny kontakt (nawiązanie znajomości) z pracownikami jego najbliższego otoczenia w zakładzie Z. Taktykami służącymi realizacji tego celu są działania, w których wyrażona jest przez niego akceptacja poszczególnych elementów sytuacji pracy, a szczególnie elementu społecznego (stosunków międzyludzkich). Pracownicy postrzegają przede wszystkim te aspekty społeczno-fizyczne sytuacji pracy, co do których mieli jakieś nastawienia, wynikające z ich indywidualnych doświadczeń jako pracowników i wyobrażeń o zakładzie Z. Konsekwencją wstępnego zaakceptowania i oswojenia się z różnymi aspektami sytuacji pracy, a szczególnie ludźmi, z którymi „nowy” współpracuje, jest fakt rozpoczęcia „klasyfikowania nowych pracowników i ich oceniania” przez innych pracowników.



Klasyfikowanie i ocenianie nowych pracowników jest następnym, czwartym, etapem trajektorii (zob. rozdz. 4). Pewne zaczątki stadium mogą już istnieć w fazie drugiej lub trzeciej (zob. rys. 5), tym niemniej właściwy proces postrzegania i klasyfikowania pojawia się w fazie czwartej, kiedy to pracownicy częściej wchodzi w interakcje z nowymi i mają większe możliwości ich poznania (strategie). Poznanie to umożliwia wyrobienie sobie opinii o nowym pracowniku i zaklasyfikowanie go do określonego typu (taktyki). Kategorie, poprzez które postrzega się nowych pracowników stanowią zwykle podstawę interakcji i działań starszych pracowników, i kierowników wobec „nowych”. Postrzeganie nowych pracowników w kategoriach negatywnych i otwarte ich ocenianie może opóźnić przebieg trajektorii, bowiem nowi pracownicy nie lubią być pod pręgierzem ocen, nie mówiąc już o ocenach negatywnych. Taka postawa może sprzyjać ich ucieczce od kontaktów z pracownikami, co wyraźnie opóźnia przebieg ich trajektorii, tj. przejście przez następne fazy.

Po sformułowaniu określonych ocen i klasyfikacji danych nowych pracowników, starsi pracownicy oraz zwierzchnicy wchodzi w bliższy kontakt z nowymi (lub też nowi pracownicy wchodzi w bliższy kontakt z nimi, jeśli pierwsi inicjują interakcje).

Wówczas to zaczyna się piąty etap trajektorii (zob. rozdz. 5). W czasie jego trwania interakcje mają miejsce głównie pomiędzy pośrednikami a nowymi pracownikami. Dotyczą one zarówno elementów czysto instrumentalnych ich sytuacji pracy, jak i społecznych. Pośrednicy pomagają „nowym” rozwiązać zarówno problemy zawodowe, jak i prywatne. Generalnie występują dwa rodzaje pośredników: formalni i samorzutni. Formalni pośrednicy są to osoby wyznaczone przez zakład pracy do opieki nad nowymi pracownikami, a samorzutni to pracownicy, którzy z własnej inicjatywy pomagają „nowym”. Pośrednicy samorzutni mogą posiadać jeden z czterech statusów pośredników w zależności od postrzeganej autentyczności intencji ich działań wobec nowych pracowników oraz w zależności od tego czy są oni akceptowani przez nowych pracowników. Strategią nowego pracownika jest tu chęć zdefiniowania pośrednika i przypisanie mu jednego z czterech statusów pośrednika: rzekomego – akceptowanego lub rzekomego – nie akceptowanego, autentycznego – akceptowanego lub autentycznego – nie akceptowanego.

By zrealizować ten cel nowi pracownicy za pomocą różnych taktyk poszukują informacji o „prawdziwej” tożsamości pośrednika. Wówczas to może dojść do redefinicji statusu pośrednika. Natomiast pośrednicy w zależności od tego czy są autentyczni, czy rzekomi starają się pomagać nowym pracownikom lub ich wykorzystywać. Czynią to poprzez różne działania (taktyki interakcyjne).

Pierwszą konsekwencją tego etapu trajektorii jest wejście nowych pracowników dzięki pośrednikom w okres właściwej pracy, kiedy zwykle nieuniknione staje się popełniania błędów w pracy oraz konieczność ich naprawiania, często przy pomocy pośredników. Drugą konsekwencją tego etapu jest wejście w życie codzienne zakładu (kulturę organizacyjną), kiedy niezbędne jest wejście nowego pracownika w interakcyjne rytuały (rytuały ośmieszania, rytuały zależności) i zapoznanie się z opowieściami organizacyjnymi. Jeśli to nastąpi, trajektoria nie będzie opóźniona. Zarówno wejście w okres właściwej pracy i naprawiania błędów w pracy (zob. rozdz. 6), jak i wejście w życie codzienne zakładu (rozdz. 11, 12, 13) są to paralelne fazy trajektorii, które zachodzą równocześnie i których przejście jest niezbędne, aby wejść w następny etap trajektorii.

W fazie szóstej (faza 6a, rys.5), gdy pracownicy chcą naprawić błędy w pracy (strategia) zwykle wchodzi oni w interakcje z pośrednikami, zwierzchnikami lub

innymi pracownikami. Próbują uzyskać od nich wskazówki co do oceny prawidłowości wykonywanej pracy lub pomoc w sytuacji popełnienia błędu. Następuje to zwykle po zaobserwowaniu błędu przez innych pracowników. Inni pracownicy, pośrednicy, reagują wtedy na błąd pracownika następująco: pomagając mu, wymyślając mu, żartując z niego, taktownie zwracając uwagę, milcząc, pocieszając go lub wyrażając w jakiś sposób niechęć do pomagania. Po tych reakcjach następuje naprawienie błędu. Ponadto błędy w pracy są często dla „nowego” bodźcem dla wzbudzenia jego inicjatywy w pracy, zarówno w sensie pozytywnym (taktyki poszukiwania nowych rozwiązań), jak i negatywne (taktyki ukrywania i dezauwomiania błędu oraz ogólne wykształcenie taktyk działania defensywnego). Konsekwencją rozwiązania błędu w pracy, a więc nabycia określonych kompetencji zawodowych jest akceptacja nowego pracownika przez współpracowników.

Równolegle w fazie szóstej trajektorii (patrz rys. 5, faza 6b) pracownik wchodzi w życie codzienne zakładu (rozdz. 11, 12, 13). W interakcjach z pośrednikami i współpracownikami uczy się norm życia społecznego w zakładzie i grupach pracowniczych (strategia), poznaje kulturę zakładu przemysłowego. By ją poznać powinien zapoznać się z folklorem fabrycznym, tj. usłyszeć różne opowieści organizacyjne, które przedstawiają mu najważniejsze sfery życia codziennego i pracy w zakładzie Z. Ponadto musi nabyć kompetencję interakcyjną pozwalającą mu prawidłowo zachowywać się w rytuałach ośmieszania i innych formach interakcji (np. w flirtowaniu pracowniczym). Jeśli nowy pracownik osiągnie kompetencję interakcyjną właściwą dla interakcji w grupach pracowniczych, to zostaje zwykle zaakceptowany przez swoich współpracowników i trajektoria nie zostaje opóźniona.

Natomiast strategią pośredników w tej fazie jest wdrożenie nowych pracowników do codziennego życia w ramach kultury organizacyjnej, a więc celem jest socjalizacja. Taktykami służącymi pośrednikom do realizacji tego celu są m. in. Inicjacja poprzez ośmieszenie, uzależnienie, uświadomienie (opowieści organizacyjne).

Po nabyciu określonych kompetencji zawodowych (np. umiejętności rozwiązywania błędów) i kompetencji interakcyjnej (rozpoznawanie reguł interakcji) nowy pracownik rozpoczyna następną siódmą fazę trajektorii (zob. rozdz. 7). Jego współpracownicy zaczynają stopniowo akceptować go jako członka grupy pracowniczej. Nowi pracownicy wchodzi w interakcje ze swymi współpracownikami, członkami grupy pracowniczej, która przebywa w najbliższym otoczeniu jego stanowiska pracy. Pragnie on znaleźć się w tej grupie pracowniczej (strategia). By mogło to nastąpić, musi rozpoznać czynniki ułatwiające ich akceptację przez innych w grupie pracowniczej. Rozpoznanie powodów akceptacji (tutaj jest to posiadanie określonych cech psychospołecznych) pozwala lepiej przystosować swe działania (taktyki) do oczekiwań grupy. Kiedy „nowy” zostanie już wstępnie zaakceptowany przez grupę pracowniczą, rozpoczyna, zwykle wewnątrz niej, poszukiwanie znaczących innych.

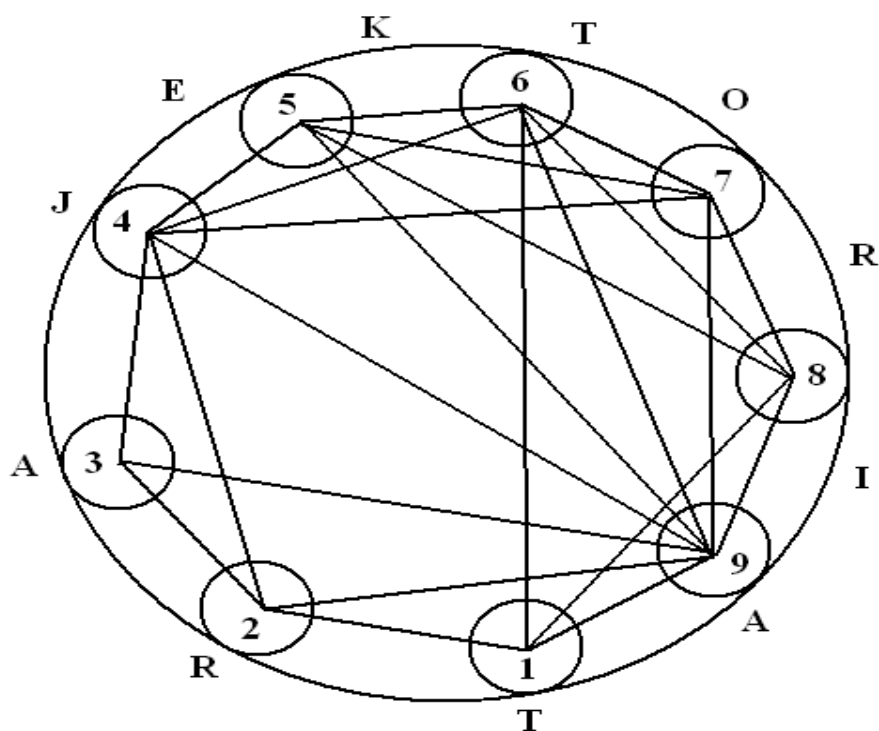
Poszukiwanie znaczących innych, ósma faza trajektorii, jest konsekwencją wejścia w pełniejszy niż dotychczas (akceptacja) kontakt społeczny z członkami grupy pracowniczej (rozdz. 8). interakcje z pośrednikami, współpracownikami, członkami rodziny, zwierzchnikami są wówczas nasilone i pełniejsze. Ogólną strategią działania „nowego” jest wówczas znalezienie pewniejszego punktu poznawczo-emocjonalnego odniesienia niż tylko oparcie swych działań na ogólnej akceptacji grupy. Tym punktem oparcia byłby znaczący inny, tj. osoba będąca często „przykładem do naśladowania”. Taktykami pomocnymi w znalezieniu znaczącego innego jest eksploracja własnej i innych grup pracowniczych, grona

współpracowników, znajomych itp. Ten etap trajektorii jest okresem poszukiwań znaczących innych i gdy zdarzy się, że nowy pracownik znajdzie taką osobę lub osoby, to zaczyna wówczas wykształcać się u niego stopniowo więź z zakładem pracy.

Ostatni, dziewiąty, etap trajektorii, wykształcenie się więzi z zakładem pracy, jest konsekwencją znalezienia znaczących innych w zakładzie (rozdz. 9). W ciągu pierwszego roku pracy więź z zakładem rzadko się zdąży wykształcić, bowiem jest to jeszcze okres poszukiwań znaczących innych. Jeśli jednak nowy pracownik znajdzie znaczących innych i wejdzie z nimi w interakcje, to ogólną strategią jego działań jest pragnienie pozostania w zakładzie pracy. Taktykami służącymi realizacji tego celu jest zdobywanie informacji o życiu i produkcji zakładu przemysłowego od znaczących innych i współpracowników. Informacje te pomagają pracownikowi niejako zakorzenić się w życiu i pracy zakładu przemysłowego. Duży wpływ na wykształcenie się więzi z zakładem ma staż pracy oraz pozycja organizacyjna pracownika. Tak więc kształtowanie się więzi z zakładem pracy trwa w czasie, więc im dłuższy czas pracy oraz im wyższa pozycja organizacyjna, tym silniejsza więź z zakładem.

Konsekwencją wykształcenia się więzi z zakładem jest zakończenie trajektorii nowego pracownika i wejście na trajektorię pracownika zakładu.

Należy zwrócić uwagę, że jeśli spojrzymy na trajektorię w perspektywie synchronicznej (nielinearnej, całościowej), to pomiędzy różnymi fazami i ich wewnętrznymi elementami istnieją różne związki i kierunki wpływów (patrz rys. 6). Związki te są pochodną przedstawionych w pracy hipotez i relacji pomiędzy elementami trajektorii. Trajektorja jest nie tylko sekwencją następujących po sobie zdarzeń (rys. 5), pomiędzy którymi istnieją związki następstwa – taki obraz trajektorii byłby dużym uproszczeniem, ale również pewną całością ze swą wewnętrzną dynamiką. Pewne fakty, które miały miejsce w fazach początkowych trajektorii mogą mieć pośredni (patrz rys. 6, przejścia poprzez poszczególne fazy) lub bezpośredni wpływ na zdarzenia w innych fazach czy elementach trajektorii. Na rys. 6 pokazano dynamikę wewnętrzną (synchroniczną) całej trajektorii. Różne jej elementy wpływają na siebie i wzajemnie są od siebie uzależnione. Trajektorja nowego pracownika jest więc skomplikowanym procesem, który trwając w czasie podlega wewnętrznym subprocesom wpływów, z tego również względu analiza trajektorii jest procesem złożonym. Pokazanie i uwzględnienie w mojej pracy dynamiki trwania oraz dynamiki związków wewnętrznych trajektorii, wydaje się być pomocne nie tylko dla przyszłych badań i analiz, ale również dla praktyki organizacyjnej, w której podejmuje się decyzje odnośnie do nowych pracowników.



**Rys. 6. Dziedziny uzależnień i wpływów na siebie różnych faz i elementów trajektorii nowego pracownika**

(Numeracje i oznaczenia faz jak na rys. 5)

Źródło: opracowanie własne

Decyzje te nie powinny nigdy być ostateczne (zbyt sformalizowane), powinny uwzględniać procesualny charakter zjawiska przystosowania się nowych pracowników oraz powinny uwzględniać wpływy i zależności pomiędzy różnymi elementami trajektorii. Do tej pory nie doceniano zwłaszcza działań samego

nowego pracownika oraz jego definicji i wpływu tych definicji na sam proces przystosowania się do sytuacji pracy. Negocjacje i realizowanie roszczeń nowych pracowników w grach interakcyjnych, formowanie się nowych definicji sytuacji, to normalne zjawiska zachodzące na dole hierarchii organizacyjnej (i nie tylko tam) i tłumienie tych zjawisk byłoby niekorzystne dla funkcjonowania organizacji. Ponadto nakładana z góry na nowych pracowników definicja braku umiejętności, kwalifikacji zawodowych i nieufność wobec ich działań przyczynia się do wykształcenia nieufności „nowych” wobec starszych pracowników czy zwierzchników.

Nowy pracownik uświadamiając sobie stadialność procesu przystosowania (rys. 5) mógłby częściowo sterować tym procesem, by trajektoria nie została przerwana lub opóźniona (jeśli tego pragnie). Wiedza o konieczności przejścia przez poszczególne fazy mogłaby pomóc mu w realizacji celu, którym byłoby pełne uczestnictwo w życiu społeczności zakładowej. Wiedza o zawartości (treści) poszczególnych stadiów i elementów trajektorii pomogłaby uniknąć wielu pułapek bądź uświadomić konieczność „cierpienia” czy stresu w danych fazach trajektorii. Nowy pracownik powinien także zdawać sobie sprawę ze złożoności procesu przystosowania, co nie tylko ułatwi mu sterowanie trajektorią, ale i zaoszczędzi wielu rozczarowań, jeśli wynikną sytuacje problematyczne.

Obraz trajektorii będzie jeszcze bardziej skomplikowany, gdy przypomnimy sobie o wewnętrznej dynamice niektórych elementów kultury organizacyjnej (faza 6b). Elementy tej kultury również podlegają wewnętrznym modyfikacjom, np. rytuały, opowieści, wartości, wpływają na socjalizację nowego pracownika i proces jego przystosowania. Z kolei forma przystosowania i socjalizacji może zwrotnie oddziaływać na modyfikację elementów tej kultury. Wydaje się więc, że model celowościowo-dydaktyczny adaptacji nie przystaje do skomplikowanego obrazu rzeczywistości zakładu pracy. Do tej pory wewnętrzna dynamika trwania (rys. 5) oraz wpływów i zależności trajektorii (rys.6), a także wewnętrzna dynamika kultury organizacyjnej nie była uwzględniona. W naszej uwzględniono zaledwie kilka elementów kultury organizacyjnej i są one tylko ilustracją tego wymiaru organizacji. Badacz i praktyk organizacyjny w swych przedsięwzięciach powinien pamiętać o złożoności problematyki przystosowania i socjalizacji. Kierownictwo często krytykuje bądź nie docenia faktu występowania niektórych powszechnych przeciwieństw elementów kultury organizacyjnej w Z. Chodzi tu o folklor fabryczny, tj. o rytuały ośmieszania, humor fabryczny, flirtowanie pracownicze itp. (zob. rozdz. 7). Należy podkreślić, że elementy te są niezbędnym aspektem codziennego życia w organizacji formalnej ich krytykowanie bądź karanie pracowników za kultywowanie tych elementów może mieć negatywne konsekwencje dla ładu społecznego w grupach pracowniczych. Rytuały, opowieści, humor cementują więź społeczną w grupie pracowniczej, rozbijają monotonię w pracy oraz często strukturalizują pozycje w grupach pracowniczych. Brak kultury, to brak elementu łączącego działania instrumentalne a samym człowiekiem. Oczywiście wszystko to może wpłynąć na skuteczność działań instrumentalnych, np. prawidłowe przystosowanie się nowych pracowników do sytuacji pracy czy też wydajność pracy.

# NEW EMPLOYEES AND ORGANIZATION CULTURE STUDY IN FACTORY FOLKLORE (summary)

The present work is mainly a presentation of the findings of studies, analyzes and theoretical generalizations flowing from them and concerning behaviours of new employees in an industrial company. The studies aimed at reconstructing the process (and its stages) of becoming a member of an industrial company and organization culture. A psycho-social theoretical perspective called symbolical interactionism was used when describing activities of employees and their social environment. Researchers of social life belonging to this orientation were usually using their general theoretical assumptions and methods for empirical investigations of daily interhuman interactions. Consequently, theories describing chosen areas of social reality were anchored in and incorporated into the social and human world, and they could be fully formulated only when a researcher obtained direct knowledge about people investigated by him. On the other hand, conceptions describing human individuals pointed at creativeness and processuality of activities carried by social actors.

All research procedures adopted by the author aimed at formulating and grounding categories and hypotheses, which would allow to understand phenomena being an object of investigation, mainly within the framework of a single formal organization. The research procedures used in this study were borrowed from the works of B. Glaser and A. Strauss, and B. Turner.

The accepted methodology is often called a methodology of “discovering a grounded theory” or a methodology of grounded theory. The authors of this mainly qualitative methodology sometimes use a little provocative statements to express generally the sense of this methodology, that is that “discovering of a theory takes place through generating it from empirical data”. Researchers using this methodology try to preserve “an open mind” at the beginning of their studies until the moment when certain theoretical, general explanations emerge from a given study.

The studies is question were carried out in a radioelectroengineering plant in the year 1985-1986. the main research technique was participatory observation – covert. The author was employed as an unqualified new worker in internal transport within the plant. There were also conducted 139 free interviews with instructions as regards the gathering of sociological and ethnographic data.

In the first part of the work, the author tried to reconstruct the interactive and processual dimension of becoming a member of an industrial plant and a participating in its culture. The concept around which integrates the entire conceptual network concerning this process is the concept of “a new employee's trajectory” created by the author. This concept encompassed the process of a new employee's entering an industrial organization, when an individual adapts to requirements of his (her) work and organization culture and is an object of practices initiating a newly-recruited employee into work and network of employee social relations, and when a new employee influences himself (herself) those initiating him (her) into this work. The first part of the work describes the stages of trajectory according to a “coding paradigm” proposed by A. L. Strauss. The coding paradigm is composed of the following elements, which should be taken into consideration in a qualitative coding of categories: (1) conditions, (2) interactions among actors, (3) strategies and tactics, (4) consequences. The consequences of each stage preceding a given stage become a condition for appearance of the last one. In such a way the author described a new employee's trajectory focusing attention on his (her) work and daily life in a plant. The conducted studies allowed to create nine stage of a trajectory, whose passing by a new employee seems to be indispensable to enter a trajectory of a plant's employee.

The author shows a linear and synchronic dynamics of a new employee's trajectory. The linear dynamics denotes a sequence of trajectory stages following one another. On the other hand, the synchronic dynamics is an internal picture of influences

exerted by particular elements (stages) of a trajectory, which not necessarily occur in time following one another.

In the second part of the work, there are presented some elements of factory folklore, i.e. ridiculing rituals, employees flirtation and organization stories. A new employee must get acquainted with forms of interactions being new for him (rituals of ridiculing and flirtation) and master their rules to be able to participate effectively in a communication network of an employee group. The mastering of these rules is not a simple task for a new employee, it requires cognitive and emotional effort.

The second part of the work shows that folklore as a cultural phenomenon is not restricted only and exclusively to preliterate or nonindustrial communities or to ethnic and regional cultures. It exists also in contemporary institutions and organizations performing socialization tasks (organization stories) or regulating specific models of cooperation at work (flirtation ritual), or also initiating into a given universe of discourse (rituals of ridiculing).

Generally speaking, this work in its theoretical stratum is a polemic with goal-didactic approaches of adaptation to the work situation. These concepts place a great emphasis on the process of social education and attainment of definite educational goals. They accept concepts of externally-steered man and formulate an a priori and theoretical model of an employee, which should be approached by new employee being initiated into their work.

The studies conducted by the author indicate that a goal-didactic interpretation of the adaptation process does not fully explain the complexity of this process. According to the author, adaptation to work is of an interactive character. This means, first, that adaptation is a derivative of the interaction process between older employees and superiors and a new employee. Development of specific forms of interaction is a derivative of creative activities of sides communicating with each other. Secondly, adaptation to work is of an interactive and thus, in a way, bilateral character. During interaction both sides adapt to each other reciprocally.

And although forms of interaction may be developing under influence of different factors from the sphere of a social structure or other social forces their ultimate shape is not determined by these factors. A new employee is especially exposed to influences of these forms of interaction, which create by co-workers and often by new employees themselves get them involved in such situations, which are extremely difficult to control. The optimism of goal-didactic concept as regards a "positive" and external shaping of the process of a new employee's adaptation to the work situation seems to be without any empirical support or it could be even said to possess characteristics of a utopian sociological didacticism.

# BIBLIOGRAFIA

## Wykaz skrótów

- AA** – „American Anthropologist”  
**AJS** – „American Journal of Sociology”  
**ASQ** – „Administrative Science Quarterly”  
**ASR** – „American Sociological Review”  
**OS** – Organizational Symbolism, ed. L.R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, T. C. Dandridge, Greenwich 1983, Connecticut, Jai Press Inc.

- B a r l e y S., 1983, Semiotic and the Study of Occupational and Organizational Culture, ASQ, vol. 27; s. 393-413.  
B e c k e r H. S., 1953, Becoming a Marihuana User, AJS, vol. 59; s. 235-242  
B e n e d i c t R., 1975, „Folklore”, [w:] Encyclopedia of the Social Sciences, ed. E. R. Seligman, vol. 5-6, New York, The Macmillan Company.  
B e n s o n J., 1983, A Dialectical Method for the Study of Organizations, [w:] Beyond Method. ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills.  
B e r g e r P., Luckmann N., 1983, Społeczne tworzenie rzeczywistości, Warszawa, PIW.  
B e r n e E., 1967, Games People Play, New York, Grove Press.  
B i t t n e r E., 1965, The Concepts of Organization, Social Research, vol. 22, no 2.  
B l u m e r H., 1984, Społeczeństwo jako symboliczna interakcja, [w:] Kryzys i schizma, red. E. Mokrzycki, t.1, Warszawa, PIW.  
B o c o c k R., 1974, Ritual in Industrial Society, London, Georg Allen and Uwin Ltd.  
B o k s z a ń s k i Z., 1980, Koncepcja „innego” w dezyderatach klientów biura matrymonialnego, „Studia Socjologiczne”, nr 1, s. 169-184.  
B o k s z a ń s k i Z., 1984, Koncepcja siebie a obraz innego, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 3.  
B o k s z a ń s k i Z., 1985, Tożsamość społeczna robotników i inżynierów. Analiza materiałów z wybranych przedsiębiorstw, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 3, s. 75-92.  
B o k s z a ń s k i Z., 1986, Koncepcja tożsamości jednostki w pracach Anzelma L. Straussa, „Studia Socjologiczne”, nr 2, s. 89-110.  
B o l a n d R., Hoffman R., 1983, Humor in a Machine Shop: An Interpretation of Symbolic Action, [w:] OS.  
B o r k o w s k i T., 1979, Jak wychowywać w zakładzie pracy, Warszawa, IW CRZZ.  
B o s c o m W., 1968, „Folklore”, [w:] International Encyclopedia of the Social Sciences, ed. D. Sills, vol. 5, The Macmillan Company and Free Press., s. 496-500.  
B r a n t Ch., 1948, On joking relationships, AA, vol. 50, s. 160-162.  
B r o s s a r d M., Maurice M., 1976, Is there a Universal Model of Organizational structure?, International Studies of Management and Organization (mpis).  
B r o w n J., 1962, Społeczna psychologia przemysłu, Warszawa, Książka i Wiedza.  
B u r r e l S., Morgan G., 1979, Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London, Heinemann.  
B y d l i ń s k i T., 1979, Adaptacja uczniów do zawodu, Katowice.  
C i c o u r e l A., 1978, The Social Organization of Juvenile Justice, London, John Wiley.  
C r o z i e r M., 1964, Biurokracja, Warszawa, PWE.  
C r o z i e r M., Friedberg E., 1962, Człowiek i system, warszawa, PWE.  
C z a r n i a w s k a B., 1981, Nowe tendencje w metodologii nauk społecznych a badania organizacji, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, s. 3-12.  
C z a r n i k H., 1980, Adaptacja młodych pracowników, Warszawa, IW CRZZ.  
C z y ż e w s k i M., 1984, Socjolog i życie potoczne. Studium z etnometodologii i współczesnej socjologii interakcji, UŁ Folia Sociologica 8, „Acta Universitatis Lodziensis”.  
D a n d r i d g e T., 1983, Symbols, Function and Use, [w:] OS.  
D e n z i n N., 1970, The research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, Chicago, Aldine Publishing Co.

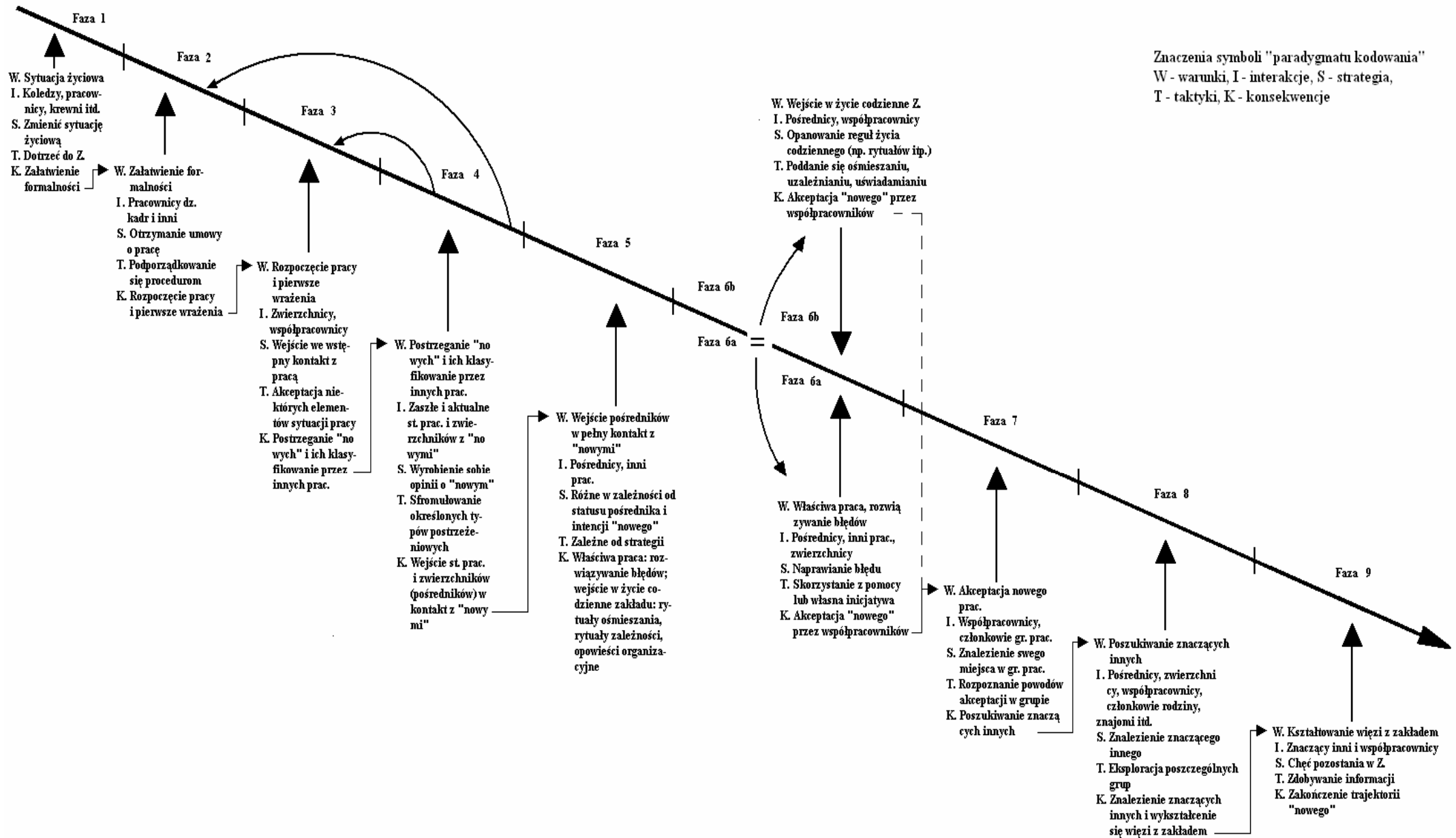


- D e n z i n N., 1971, Symbolic Interactionism and Ethnomethodology, [w:] Understanding Everyday Life, ed. J. Dauglas, London.
- D e n z i n N., 1972, the Significant Others of a College Population, [w:] Symbolic Interaction. A Reader in Social Psychology, ed. J. Manis, Boston, Allyn and Becon Inc.
- D e n z i n N., 1984, Toward a Phenomenology of Domestic, Family Violence, AJS, vol. 90, no 3, s. 483-513.
- D o b r o w o l s k a D., 1982, Wartości pracy zawodowej dla jednostki a zróżnicowanie społeczno-zawodowe, [w:] Systemy wartości w środowisku pracy, red. X. Gliszczyńska, Warszawa, Książka i Wiedza.
- D o k t ó r K., 1964, Przedsiębiorstwo przemysłowe, Warszawa, Książka i Wiedza.
- E l i a d e M., 1984, Inicjacja w wielkich religiach, „Znak”, nr 360-361, s. 1546-1571.
- E m e r s o n J., 1969, Negotiating the Serious Import of Humor, „Sociometry”, vol. 32, s. 169-181.
- E v e r e d R., 1983 The Language of Organizations: The Case of the Navy, [w:] OS.
- F i l i p k o w s k i S., 1965, Kształtowanie warunków pracy, Warszawa, PIW.
- F i n e G., 1977, Humor in Situ: The Role of Humor in Small Group Culture, [w:] It's Funny Thing Humor, ed. A. Chapman, Pergamon Press.
- G a r f i n k e l H., 1956, Conditions of Successful Degradation Ceremonies, AJS, vol. 41.
- G a r f i n k e l H., 1967, Studies in Ethnomethodology, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- G a w r o Ń s k i A., 1984, Dlaczego Platon wykluczył poetów z Państwa? Warszawa, Biblioteka Więzi.
- G e e r t z C., 1973, The Interpretation of Cultures, New York, Basic Books Inc. Publishers.
- G h e r a r d i S., T u r n e r B., 1987, Real Men Don't Collect Soft Data, Trento, „Quaderno”, no 13, Dipartimento di politica Sociale, Università di Trento.
- G l a s e r B., S t r a u s s A., 1964, Awareness Contexts and Social Interaction., ASR, vol. 29.
- G l a s e r B., S t r a u s s A., 1965, Awareness of Dying, Chicago, Aldine.
- G l a s e r B., S t r a u s s A., 1967, Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago, Aldine.
- G l a s e r B., S t r a u s s A., 1968, Time for Dying, Chicago, Aldine.
- G l a s e r B., S t r a u s s A., 1971, Status Passage. A Formal Theory, Chicago, Aldine.
- G l a s e r B., 1978, Theoretical Sensitivity, San Francisco, The Sociology Press.
- G l i s z c z y Ń k a X., 1982, red., Systemy wartości w środowisku pracy, warszawa, Książka i Wiedza.
- G o f f m a n E., 1959, The Presentation os Self in Everyday Life, New York, Doubleday (Polskie tłumaczenie pt. Człowiek w teatrze życia codziennego [1981], Warszawa, PIW, tł. H. I.P. Śpiewakowie).
- G o f f m a n E., 1961, Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates (cyt. wg wyd. Pequin, Harmondsworth, 1968).
- G o f f m a n E., 1967, Interaction. Ritual. Essay on Face-to-Face Behaviour (cyt. wg wyd. Pequin, Harmondsworth, 1972).
- G o f f m a n E., 1969, Strategic Interaction., Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- G o f f m a n E., 1971, Relations in Public: Microstudies of the Public Order (cyt. wg wyd. Pequin, Harmondsworth, 1972).
- G o f f m a n E., 1974, Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience (cyt. wg wyd. Pequin, Harmondsworth, 1975)
- G o o d e n o u g h W., 1971, Culture, Language and Society, New York.
- G o o d s e l l Ch., 1976, Cross-Culture Comparison of Behaviour of Postal Clerks Toward Clients, ASQ, vol. 21, s. 140-150.
- G r a f t o n - S m a l l B., L i n s t e a d S., 1985, The Everyday Professional Skill in Symbolic Management of Occupational Kinship, [w:] The Symbolics of Skill, ed. A. Strati, „Quaderno”, no 5/6, di Politica Sociale, Università di Trento.
- G r e g o r y K., 1983, Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, ASQ, vol. 28, s. 359-376.
- G r o n n P., 1983, Talk as Work: The Accomplishment of School Administration, ASQ, vol. 28, s. 1-21.
- G u r v i t c h G., 1971, The Social Framework of Knowledge, Oxford, Basil Blackwell and Mott Ltd.
- H a ł a s E., 1987, Społeczny kontekst znaczeń w teorii symbolicznego interakcjonizmu, Lublin, RW KUL.
- H a w k e r R., 1982, The Interaction. between Nurses and Patients relatives, University of Exeter, (mpis).

- H e a t h C h ., 1982, Preserving the Consultation: Medical Records Cards and Professional Conduct, „Sociology of Health and Illness”, vol. 4, no 1.
- H e y d e r b r a n d W., 1983, Organization and Praxis, [w:] Beyond Method, ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills.
- H o c k e y J ., 1986, Squadies. Portrait of Subculture, Exeter, Exeter University Publications.
- H o f f m a n - R i e m C h ., 1986, Adoptive Parenting and the Norm of Family Emotionality, „Qualitative Sociology”, vol. 9, no 2, s. 162-178.
- H o f s t e d e G., 1980, Culture Consequences, London.
- H u g h e s E ., 1985, Men and their work, the Free Press., Glencoe, Illinois.
- J e l i n e k M ., S m i r c i c h L ., H i r s c h P ., 1983, Introduction: Code of Many Colors, ASQ, vol. 28, s. 331-338.
- J o h n s o n F . G ., K a p l a n C h ., 1980, Talk in the Work: Aspects of Social Organization of Work in Computer Center, „Journal of Pragmatics”, vol. 4, s. 351-365.
- J o n e s G ., 1983, Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective, ASQ, vol. 28, s. 454-467.
- K i l m a n n R . et. al., 1985, Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco, London, Jossey-Bass Publishers.
- K o n e c k i K ., 1985a, Kultura organizacyjna, „Studia Socjologiczne”, nr 3-4, s. 238-258.
- K o n e c k i K ., 1985b, Jaźń w totalnej Instytucji obozu koncentracyjnego, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 3, s. 197-311.
- K o n e c k i K ., 1987a, Recenzja z pracy G. Morgana, Beyond Method, „Studia Socjologiczne”, nr 2, s. 296-301.
- K o n e c k i K ., 1987b, Trajektoria nowego w organizacji przemysłowej, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 4, s. 199-206.
- K o n e c k i K ., 1988a, Funkcja humoru w nieformalnej grupie pracowniczej, „Humanizacja Pracy”, nr 2.
- K o n e c k i K ., 1988b, Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej, „Studia Socjologiczne”, nr 1, s. 225-245.
- K o n w i c k i T ., 1985, Sennik współczesny, Warszawa.
- K o n r a d A . M ., G u t e k B ., 1986, Impact of Work Experiences on Attitudes Toward Sexual Harassment, ASQ, vol. 31, s. 422-438.
- K o t a r b i ń s k i T ., 1974, Abecadło praktyczności, Warszawa, Wiedza Powszechna.
- K o w a l e w s k a S ., 1966a, Przystosowanie do pracy w przemyśle. Z zagadnień kultury pracy, Wrocław. Ossolineum.
- K o w a l e w s k a S ., 1966b, Kultura pracy zawodowej, Poznań, Towarzystwo Krzewienia Wiedzy Praktycznej.
- K o w a l e w s k a S ., 1974, Miejsce kultury organizacyjnej w kulturze społeczeństwa socjalistycznego, Bydgoszcz, TNOiK.
- K o w n a c k i S ., R u m m e l - S y s k a Z ., 1982, Metody socjopsychologiczne, Warszawa, PWE.
- K r z e m i ń s k i I ., 1986, Symboliczny interakcjonizm i socjologia, Warszawa, PWN.
- K u h n M ., 1964, Reference Group Reconsidered, „Sociological Quarterly”, vol. 5, s. 5-21 oraz w: Symbolic Interactions ed. J. Manis, B. Meltzer, Boston 1972.
- K u l p i ń s k a J ., 1972, Środowisko robotnicze. Głos socjologa, [w:] Literatura a współczesne przemiany społeczne, red. A. Brodzki, M. Żmigrodzka, Warszawa, PIW.
- K u l p i ń s k a J ., 1974, red., Socjologia przemysłu, Warszawa, PWE.
- K u l p i ń s k a J ., 1977, Zróżnicowanie wzoru osobowego pracownika ze względu na pozycję i rolę w społeczności zakładowej, [w:] Socjalistyczny wzór osobowy pracownika, red. M. Michalik, Warszawa, IW CRZZ.
- K u l p i ń s k a J ., 1986, Tendencje rozwoju socjologii pracy, [w:] Socjologia pracy i przemysłu, red. S. Dziegielewska-Machnikowska, J. Kulpińska, Łódź.
- L a n g e r S ., 1976, Nowy sens filozofii. Rozważania o symbolach myśli, obrzędzie i sztuce, Warszawa, PIW.
- L e a c h E ., 1968, Ritual, [w:] International Encyclopedia of the Social Sciences, ed. D. Sills, New York, Macmillan and Free Press.
- L i n d e s m i t h A ., S t r a u s s A ., 1975, Social Psychology, Hinsdale, Illinois, The Dryden Press.

- Louis M. R., 1980, Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, ASQ, vol. 25, s. 226-251.
- Lowie R., 1949, Primitive Society, London, Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Manning P., 1977, Police Work: the Social Organization of Policing, Cambridge.
- Manning P., 1979, Metaphors of the Field, ASQ, vol. 24, s. 660-671.
- Maritn J., Powers M. E., 1983, Truth or Corporate Propaganda: the Value of a Good War Story, [w:] OS.
- Martin J. et al., 1983, The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, ASQ, vol. 28, s. 438-453.
- Martin P., Turner B. A., 1986, Grounded Theory and Organizational Research, [w:] „The Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 22, s. 141-157.
- Mead G. H., 1975, Umysł, osobowość, społeczeństwo, Warszawa, PWN.
- Merton R. K., 1982, Teoria socjologiczna i struktura społeczna, Warszawa, PWN.
- Millis C. W., 1940, Situated Actions and Vocabularies of Motive, ASR, vol. 5, s. 904-913.
- Morgan G., 1980, Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organizational Theory, ASQ, vol. 25, s. 605-622.
- Opler M. E., 1945, Themes as Dynamics Forces in Culture, AJS, vol. 51.
- Pascale R. T., 1978, Communication and Decision Making across Cultures. Japanese and American Comparison, ASQ, vol. 23.
- Pettigrew A., 1979, On Studying Organizational Cultures, ASQ, vol. 24, s. 570-581.
- Piotrowski A., 1980, O pojęciu kompetencji komunikatywnej, [w:] Zagadnienia socjo- i psycholingwistyki, red. A. Schaff, Wrocław, Ossolineum.
- Piotrowski A., 1985, Pojęcie tożsamości w tradycji interakcjonizmu symbolicznego, „Kultura i Społeczeństwo”, t. 29, nr 3.
- Radcliff-Brown A., 1952, Structure and Function in Primitive Society, London, Cohen and West.
- Redding G., Ng M., 1982, The Role of „Face” in the Organizational Perceptions of Chinese Managers, [w:] Organizational Studies, vol. 3, issue 3, s. 201-228.
- Rose A. M., 1962, A Systematic Summary of Symbolic Interaction. Theory, [w:] Human Behaviour and Social Processes, ed. A. M. Rose, Boston, Houghton Mifflin.
- Roy D., 1952, Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop, AJS, no5, s. 427-442.
- Roy D., 1954, Efficiency and the Fix: Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop, AJS, vol. 60, s. 255-266.
- Roy D., 1959/60, Banana Time – Job Satisfaction and Informal Interaction., [w:] human Organization, vol. 18, s. 158-168.
- Sanday P. R., 1979, The Ethnographic Paradigms, ASQ, vol. 24, s. 527-538.
- Schatzman L., Strauss A., 1973, Field Research, Engelwood Cliffs, New Jersey, Prentic Hall Inc.
- Schutz A., 1944, Stranger: An Essay in Social Psychology, AJS, vol. 49, s. 499-507.
- Schutz A., 1984, Potoczna i naukowa interpretacja ludzkiego działania, [w:] Kryzys i schizma, red. E. Mokrzycki, Warszawa, PIW.
- Shibutani T., 1962, Reference Group and Social Control, [w:] Human Behaviour and Social Processes, ed. A. Rose
- Sikorski Cz., 1986, Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa, IW ZZ.
- Silvermann D., 1971, Theory of Organization, London, Heinemann.
- Silvermann D., Jones J., 1973, Getting In: the Managed Accomplishment of „Correct” Selection Outcomes, [w:] Man and Organization, ed. J. Child, London, s. 63-106.
- Simmel G., 1975, Socjologia, Warszawa, PWN.
- Smircich L., 1983a, Concept of Culture and Organizational Analysis, ASQ, vol. 28, s. 339-358.
- Smircich L., 1983b, Organizations as Sharad Meanings, [w:] OS, s. 55-65.
- Smith K., Simons V., 1983, A Rumpelstilskin Organization: Metaphors on Metaphors in Field Research, ASQ, vol. 28, s. 377-392.
- Staw B., McKechnie P. L., Puffer S. M., 1983, The Justification of Organizational Performance, ASQ, vol. 28, s. 582-600.
- Strauss A. L., 1969, Mirrors and Masks, San Francisco, The Sociology Press.

- Strauss A. L., 1987, *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Strauss A. L., Faugerhauhg S., Suczek B., Wiener B., 1985, *Social Organization of Medical Work*, Chicago-London, The University of Chicago Press.
- Strauss A. L., Schatzman L., Bucher R., Ehrlich D., Sabskin M., 1964, *Psychiatric Ideologies and Institutions*, New York, Free Press. of Glencoe.
- Sułkowski B., 1984, *Zabawa*, warszawa, PWN.
- Sykes A. J. M., 1966, *Joking Relationship in an Industrial Setting*, AA, vol. 68, s. 188-193.
- Szczepański J., 1972, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa, PWN.
- Tobera P., *Zakład pracy. Sześć wzorów analizy struktury społecznej*, [w:] *Socjologia pracy i przemysłu*, red. S. Dziecielska-Machnikowska, J. Kulpińska.
- Turner B. A., 1971, *Exploring the Industrial Subculture*, London, Macmillan.
- Turner B. A., 1981, *Some Practical Aspects of Qualitative Date Analysis. One Way of Organizing the Cognitive, Processes Associated with Generation of Grounded Theory*, [w:] *Quality and Quantity*, vol. 15, s. 225-247.
- Turner B. A., 1983, *The Use of Grounded Theory for the Qualitative Analysis of Organizational Behaviour*, [w:] *Journal of Management Studies*, vol. 20, s. 333-348.
- Turner S., 1983, *Studying Organization through Levi-Strauss's Structuralism*, [w:] *Beyond Method*, ed. G. Morgan.
- Turner V. M., 1974, *Ritual Process*, Harmondworth, Penguin Books.
- Van Gennep A., 1960, *the Rites of Passage.*, Routledge and Kegan Paul.
- Van Maanen J., 1973, *Observations on the Making of Policeman*, *Human Organization*, vol. 32, s. 407-418.
- Van Maanen J., 1977, *Experiencing Organization*, [w:] *Organizational Careers: Some New Perspectives*, New York, s. 15-45.
- Wilkins A. L., 1983, *Organizational Stories as Symbols which Control the Organization*, [w:] OS.
- Wilkins A. L., Ouchi W. G., 1983, *Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*, ASQ, vol. 28, s. 468-481.
- Wilson T. P., 1971, *Normative and Interpretative Paradigms in Sociology*, [w:] *Understanding Everyday Life*, ed. Douglas J. D., London, Routledge and Kegan Paul.
- Winch P., 1967, *The Idea of a Social Science*, London, Routledge and Kegan Paul (pierwsze wyd. w 1958 r.).
- Wittgenstein L., 1972, *Dociekania filozoficzne*, tłum. B. Wolniewicz, Warszawa.
- Wojtowicz E., 1982, *Czynniki i narzędzia adaptacji społeczno-zawodowej*, Warszawa. Zakład Badań Społecznych. Instytut Ekonomiki Przemysłu Chemicznego (nie opublikowany mpis CPBP).
- Zieleniewski J., 1981, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, PWN.
- Ziółkowski M., 1980, *O czterech możliwościach podejścia do zjawisk językowych*, [w:] *Zagadnienia socjo- i psycholingwistyki*, red. A. Schaff, Wrocław, Ossolineum.
- Ziółkowski M., 1981, *Znaczenie, interakcja, rozumienie*, Warszawa, PWN.



Rys.5 Fazy trajektorii nowego pracownika i ich opis według "paradygmatu kodowania"