

Esej o pracy magisterskiej pt. Wytwarzanie zgody na kapitalizm. Opowieści kierowników firmy E. Wedel

Praca napisana przeze mnie w 2012 roku pod kierunkiem dr Joanny Wawrzyniak w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego została nagrodzona dyplomem z wyróżnieniem. Tematyka pracy bliska jest obszarom zainteresowań Stowarzyszenia Otwarta Rzeczpospolita, w szczególności dlatego, że podjęłam w niej próbę interpretacji z dzisiejszej perspektywy procesu zapoczątkowanego ponad dwadzieścia lat temu, który z pewnością odcisnął piętno na życiu współczesnego społeczeństwa polskiego – mianowicie procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych wraz z liberalizacją polskiej gospodarki u progu lat 90. W pracy podejmowane są zatem wątki z historii najnowszej, badań nad wytwarzaniem porządku społecznego i znaczeń społecznych (np. Alexander 2010) i badań organizacji (DiMaggio, Powell 2006 [1983]).

Prezentowane studium jest efektem mojego udziału w projekcie badawczym „Prywatyzacja doświadczeniem biograficznym. Długoterminowe skutki przekształceń własnościowych w zakładach przemysłowych w perspektywie losów indywidualnych”¹ realizowanym w latach 2011-12 w Instytucie Socjologii UW przez zespół pod kierownictwem dr Joanny Wawrzyniak². Jednym z założeń leżących u podstaw zarówno tego badania, jak i mojej analizy jest to, że sposób transformowania polskiej gospodarki po 1989 znacząco odcisnął się na życiu społecznym Polaków – w tym na ich drogach życiowych, a w szczególności drogach zawodowych i wartościach związanych ze sferą ekonomiczną.

W pracy analizuję wywiady biograficzne z byłymi kierownikami firmy E. Wedel oraz dane zastane celem odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób procesy zmiany instytucjonalnej są oceniane przez jej współuczestników z perspektywy dwudziestu lat, które upłynęły od prywatyzacji zakładów oraz o to, jaki obraz *budowania zgody*

¹ Grant MNiSW N N116 639740.

² W skład zespołu wchodzi: dr P. Filipkowski (IFIS PAN), K. Sztandar-Sztanderska (IS UW/ SGH), A. Leyk (IS UW) oraz H. Gospodarczyk (IEIAK UW).

na kapitalizm (Burawoy 1979) wyłania się z ich narracji. Opis sposobów indywidualnego radzenia sobie ze zmianą otoczenia instytucjonalnego na wolnorynkowe i rekonstruowania po dwóch dekadach znaczeń, jakie nadaje się ówczesnym przekształceniom to zadanie wypełniające postulat Millsa (2007), by socjologia poszukiwała zagadnień zbiorowych w prywatnych problemach – temu podstawowemu celowi poświęcona jest moja praca.

Zakłady Wedla wydają się szczególnie interesującym przypadkiem do obserwacji procesu wytwarzania *nowego ładu kapitalistycznego*, ponieważ była to pierwsza firma w Polsce sprywatyzowana metodą kapitałową i w przeciwieństwie do wielu sprywatyzowanych spółek państwowych jej marka istnieje do dziś³. Można zatem powiedzieć, że na etapie przemian własności nie istniały jeszcze zinstytucjonalizowane wzory reakcji w „spotkaniach międzykulturowych”, jakie następowały między przedstawicielami różnych kultur ekonomicznych (w tym przypadku – polskiej i amerykańskiej). Ponadto jest to jedna z flagowych fabryk polskich, jedna z najlepiej rozpoznawalnych marek o najdłuższej historii. Bez przesady można stwierdzić, że historia tego przedsiębiorstwa, założonego w XIX wieku przez rodzinę niemieckich cukierników obrazuje historię polskiej nowoczesnej gospodarki w pigułce.

Pierwszym inwestorem zagranicznym był koncern PepsiCo Ltd. i jego obecność w firmie przez ok. 9 lat z pewnością miała istotne znaczenie dla przemiany organizacji pracy i polityki produkcji (Burawoy 1985), co odcisnęło się na biografiiach jej pracowników i znaczeniach, jakie nadawali procesom, w których uczestniczyli. Powód wyboru narracji grupy kierowniczej (zatrudnionej w czasie przekształcenia własności) do analizy przemian organizacji jest następujący: byli oni pierwszą grupą mającą bezpośrednią styczność z inwestorami, to oni w ramach codziennych negocjacji ładu organizacyjnego (Strauss 1978) wypracowywali rozwiązania, a przynajmniej częściowo brali udział w ich tworzeniu.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że badam także *reakcje* na zmieniające się warunki pracy, jakie w swoich opowieściach odtwarzają kierownicy. W tym celu odwołuję się do słynnej typologii A. O. Hirschmanna (1995): *lojalności, krytyki i wyjścia* (czyli opuszczenia firmy). W ich opowieściach wyszukiwałam także znamion procesów izomorfizmu instytucjonalnego, opierającego się na obserwacji, że

³ Należy odnotować, że mamy do czynienia z *ciągłością marki*, ale nie z *ciągłością firmy*, która obecnie działa jako Lotte Wedel sp. z o.o.

wraz z biegiem czasu początkowo różniące się od siebie organizacje stają się coraz bardziej podobne (DiMaggio, Powell 2006 [1983]). W sytuacji wchodzenia na rodzący się polski rynek podmiotów zagranicznych i „przystosowywania się” firm polskich do działania na rynkach kapitalistycznych to podejście wydaje się szczególnie adekwatne. Już wstępna analiza danych pokazała, że dosłowne zastosowanie kategorii wyżej wspomnianych autorów nie było możliwe. DiMaggio i Powell sytuację przejścia mniejszej firmy przez koncern interpretują jako przejaw izomorfizmu mimetycznego – to jest, firma mniejsza adaptuje rozwiązania większego gracza, ze względu na niepewność co do możliwości stworzenia własnych wzorów instytucjonalnych. W istocie niemniej ważne są przejawy izomorfizmu *przymusu* (organizacja podporządkowuje się określonym rozwiązaniom ze względu na przymus ze strony innych organizacji) oraz izomorfizmu *normatywnego* (tj. zmiany wzorów organizacyjnych podporządkowane dążenia do powstającego „kanonu” zachowań „profesjonalnych”).

Jeśli chodzi o sposób, w jaki doszło do sprywatyzowania firmy, to w narracjach kierowników widoczne jest napięcie między poglądem mówiącym o *przymusie* ze strony władz państwowych odnośnie konieczności prywatyzacji a samodzielnym dążeniem do przekształcenia zakładów w firmę prywatną tak, by ustrzec się przed wpływem władz, a także uprzedzić wejście do Polski zagranicznej konkurencji. Analiza relacji kierowników o okresie przed prywatyzacją, w końcu lat 80., pozwala wysnuć wniosek, że obecność zachodniego właściciela nie musiała być legitymizowana „od zera”, gdyż już wcześniej *zgoda na kapitalizm* stanowiła ważny element myślenia kierowników o zmianach. Niejednokrotnie wspominają oni, że byli *przekonani o konieczności* podjęcia w firmie reform prorynkowych oraz o nieuchronności ukonstytuowania na gruncie polskim systemu kapitalistycznego.

Ten element nie pozwala im na jednoznacznie złe oceny wyboru koncernu amerykańskiego. Oczywiście zaletą oferty PepsiCo w kontekście otwarcia rynku polskiego były znaczne – jak na ów moment – sumy proponowane na inwestycje oraz obietnica *profesjonalizacji* organizacji ze względu na długoletnią obecność i sukcesy tej korporacji na rynkach światowych. Legitymizując decyzję Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, dla którego prywatyzacja Wedla miała być wydarzeniem symbolicznym, wzorcowym przykładem gospodarczej współpracy międzynarodowej, kierownicy uznają powyższe zalety, lecz jednocześnie dystansują się wobec zmian przeprowadzanych przez nowego właściciela.

Badając przekształcenia instytucjonalne i ich odbiór skupiłam się na przemianach roli kierowników, na zmianach organizacji pracy oraz na zmianie procesu produkcji. Wprowadzenie metod „zarządzania zarządem” Wedla przez zagranicznych dyrektorów polegało głównie na wprowadzeniu reżimu raportowania i konieczności nauczenia się pracy na komputerze i wypełniania procedur oceny pracowników, która to praktyka w warunkach przedsiębiorstwa socjalistycznego była zupełnie obca. Choć zmiany te mogą być odczytywane jako *przymus*, kierownicy wedlowscy interpretują je głównie w kategoriach *profesjonalizacji* i nie podnoszą wobec nich krytyki. Jest to zarazem wyraz uznania legalności panowania zagranicznej korporacji. Mechanizmy kontroli sprawowane przez narzucenie reżimu wskaźników finansowych odbierane są przez kierowników jako „sposoby, w jakie to właśnie się robi”.

W tym miejscu należy odnieść się także do zwolnień „dawnych” kierowników wedlowskich i zatrudniania nowych, o zupełnie innym profilu edukacji (młodzi menedżerowie po szkołach biznesowych). Niewielu kierownikom dane było kontynuować drogę zawodową pod „rządami” zachodniego inwestora, choć w narracjach osób, które odniosły znaczące sukcesy niejednokrotnie pojawiały się opinie mówiące, że każdy, kto chciał, mógł skorzystać na zmianach, rozwinąć swoją karierę. Po pierwsze, starsze osoby były dyskryminowane ze względu na wiek, choć niekiedy okazywało się, że są niezbędne dla funkcjonowania firmy, ze względu np. na nieznamość polskiego zawiłego systemu podatkowego, jaka cechowała zagranicznych menedżerów. Po drugie, niektórzy kierownicy nie wytrzymali presji, ogromnego tempa pracy i konieczności przystosowania się, co z pewnością wymagało ogromnej pracy emocjonalnej (Hochschild 2009). Po trzecie, okazało się, że sukces odnosiły osoby, które znalazły się „w odpowiednim miejscu we właściwym czasie”, tj. w działach, których pozycja rosła (związanych ze sprzedażą, marketingiem, HR), a także takich, które jednocześnie mogły zupełnie poświęcić się pracy ze względu na możliwość oparcia się na rodzinie.

Pozostałe zmiany organizacyjne zainicjowane przez PepsiCo podzieliłam na sferę organizacji pracy i organizacji produkcji. Do tej pierwszej kierownicy odnoszą się najbardziej ambiwalentnie – o ile bowiem ścisły reżim higieny pracowników produkcji oceniany jest bardzo pozytywnie, a zwolnienia znacznej ich części były postrzegane jako konieczne, to procedury okresowej oceny pracownika, opierającej się na umowie o wykonanie przez pracownika określonych zadań nie są już tak jednoznacznie dobrze odbierane. Najbardziej krytykowany jest *przymus* likwidacji

sfery socjalnej przedsiębiorstwa ze względu na opinię kierownictwa PepsiCo mówiącą, że miejsce pracy służy przede wszystkim wytwarzaniu zysku, a nie stanowi dla pracownika „świata życia”.

Sfera zmian w produkcji jest w największym stopniu krytykowana. Wiąże się to z drogą życiową kierowników wedlowskich, którzy niejednokrotnie wypełniali PRLowski wzorzec kariery od pracownika produkcyjnego coraz wyżej, aż do wysokich szczebli kierowniczych lub też mieli wyższe wykształcenie techniczne, przez co byli bezpośrednio związani z problematyką produkcji. Choć wejście zachodniego inwestora było łączone z obietnicą *profesjonalizacji*, zarówno w wymiarze modernizacji parku maszynowego, jak i unowocześnienia zarządzania, to organizacja sprzedaży i postrzegane przez kierowników podporządkowanie całej produkcji wyłącznie osiągnięciu zysku spowodowało, że w parze z inwestycjami szło pogorszenie jakości produkcji. Jest to obszar, w którym znaczenia, wartości kierowników były najczęściej wyrażane *explicite* i konfrontowane z wartościami zachodnich menedżerów.

Ważnym punktem odniesienia dla mojej pracy jest monografia Elizabeth Dunn (2008 [2004]) napisana na podstawie jej badań etnograficznych przeprowadzonych w połowie lat 90. w sprywatyzowanej Alimie-Gerber. Według Dunn praktyki kontroli i dyscyplinowania skutkują przeobrażeniem osób (Dunn 2008, 116-153). Do pewnego stopnia zgadzam się z Dunn, lecz nie tłumaczę tej zmiany w kategoriach przemian osobowości czy tożsamości – zamiast tego proponuję, by mówić o rozpoczęciu procesu różnicowania wspólnot zawodowych (Van Maanen i Barley, w: Czarniawska 1992), czyli grup pracowników, którzy podzielają rozumienie określonych fenomenów społecznych związanych z pracą, które pozostają niezrozumiałe dla outsiderów. Jednak nie mam podstaw, by wypowiadać się odnośnie tego, czy procedury kapitalistycznych reżimów tworzą strukturę społeczną. Zgadzam się natomiast ze stwierdzeniem Davida Osta odnośnie *Prywatyzując Polskę* mówiącym, że w ramach tych procedur wartość pracowników została określona a priori zanim mieli oni szansę pokazać, ile mogą być warci. Ci kierownicy, którzy ani nie odeszli z firmy na znak protestu przeciwko prywatyzacji, ani nie zostali zwolnieni pozostawali na ogół lojalni wobec niej, a – parafrazując Burawoya – w praktyce życia codziennego w organizacji zaakceptowali reguły gry, a następnie przeszli do ich bronięcia.

Obronie porządku kapitalistycznego z perspektywy czasu sprzyja wplatanie opowieści o modernizacji zakładów w szerszą opowieść o unowocześnieniu kraju, o „doganianiu Zachodu”. Walka o zmodernizowanie zakładu pracy staje się jednocześnie walką z własnymi słabościami i nieznanymi technikami informacyjnymi, a także zachodnimi metodami zarządzania. Obrona działań, w których uczestniczyło się u progu transformacji pozwala także na nadanie spójności swojej biografii.

Wiedza ekspercka specjalistów związanych z produkcją była przez zachodni koncern deprecjonowana, co pokazuje, że zostają oni przesunięci ze „rdzenia” socjalistycznego „ryнку” pracy w kierunku „peryferii” rynku kapitalistycznego. Niemniej, w sytuacji głębokiej zmiany instytucjonalnej, jaką było wprowadzenie gospodarki rynkowej przynajmniej przez pewien okres byli oni niezastąpieni. Praktyki zarządzania wprowadzane przez PepsiCo zdają się idealnie pasować do opisywanej przez Gizę i Marody „dematerializacji pracy” (Marody, Giza-Poleszczuk 2004, 249-257). Owo stopniowe przesunięcie punktu ciężkości z produkcji na zatrudnienie i sprzedaż nie może nastąpić z dnia na dzień, lecz w końcu triumfuje poprzez odsunięcie „dawnego pokolenia” kierowników i zastąpienie go zespołem „symbolicznych analityków” (por. Reich 1996, w: Marody, Giza-Poleszczuk 2004, 253). Można powiedzieć, że grunt pod praktyki elastycznego kapitalizmu przygotowali właśnie eksperci zakorzenieni w nowoczesnym świecie pracy. Tym bardziej zaskakuje ich przyzwolenie na ich wprowadzenie. Wydaje się jednocześnie, że brakowało im *narzędzi oporu*, w sytuacji gdy dawano im do zrozumienia, że są pokoleniem odchodzącym, a na ich miejsce przyjdzie wielu młodych, odpowiednio sprofilowanych kierowników.

Badania zagadnienia budowania zgody na kapitalizm są niedostatecznie reprezentowane, a szukanie źródeł legitymizacji obecnego systemu gospodarczego jest po pierwsze zadaniem potrzebnym – tak, aby wyjść poza dominujące dyskursy medialne, a po drugie – skupienie na analizie wielkiej zmiany społecznej poprzez pryzmat praktyk codziennych i doświadczeń biograficznych pozwala ustrzec się przed nieuprawnionymi uogólnieniami i wypełnić lukę w badaniach nad polską transformacją: odpowiedzieć na pytanie, *jak* się ona odbyła i *jakie znaczenia* są jej przypisywane z dzisiejszej perspektywy.

Bibliografia

- Alexander, Jeffrey. 2010. *Znaczenia społeczne*. Kraków: Nomos.
- Burawoy, Michael. 1979. *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Burawoy, Michael. 1985. *The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- Czarniawska, Barbara. 1992. *Exploring Complex Organizations: a Cultural Perspective*. Newbury Park - London - New Dehli: Sage.
- Dunn, Elizabeth. 2008. *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Hirschman, Albert O. 1995. *Lojalność, krytyka, rozstanie*. Warszawa: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Hochschild, Arlie. 2009. *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Warszawa: PWN.
- Marody, Mirosława, Anna Giza- Poleszczuk. 2004. *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*. Warszawa: Scholar.
- Mills, Charles Wright. 2007. *Wyobrażenia socjologiczna*. Warszawa: PWN.
- Strauss, Anselm. 1978. *Negotiations: varieties, contexts, processes, and social order*. San Francisco: Jossey-Bass.