

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego

DOROTA DOBOSZ

Podróż w galaktykę korporacji
Analiza kultury organizacyjnej
polskiego oddziału globalnej firmy AC

**Praca magisterska napisana w Katedrze Zarządzania
pod kierunkiem prof. Moniki Kostery.**

Warszawa, 1999r.

SPIS TREŚCI

1. WSTĘP	3
1.1 TŁO	3
1.2 SFORMUŁOWANIE PROBLEMU	5
1.3 STRUKTURA PRACY	5
2. CZĘŚĆ TEORETYCZNA - KULTURA ORGANIZACJI	6
3. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA	9
3.1 METODOLOGIA	9
3.2 PREZENTACJA FIRMY I JEJ HISTORIA	13
3.3 WYGLĄD BIURA	17
3.4 LUDZIE	19
3.4.1 LUDZIE O FIRMIE	21
3.4.2 SZEFOWIE	25
3.4.3 CUDZOZIEMCY	36
3.5 CODZIENNA PRACA	43
3.5.1 EWOLUCJA STOSUNKU DO PRACY	54
3.5.2 REKRUTACJA I PERSPEKTYWA AWANSU ORAZ GLIWICE	59
3.5.3 MOTYWACJA	63
3.6 SZKOLENIA, WYJAZDY	67
3.7 SPOTKANIA TOWARZYSKIE	70
4. KONKLUZJE	72
BIBLIOGRAFIA	81

1.WSTĘP

1.1 TŁO

"Rozwój i postęp ściśle wiążą się ze sobą, gdyż w konkurencyjnej gospodarce nie ma spoczynku dla przedsiębiorstwa. Pojawiają się przeszkody, konflikty, nowe problemy w różnych postaciach i nowe perspektywy, pobudzające wyobraźnię i prowadzące do dalszego rozwoju przemysłu".

(Alfred P. Sloan, Jr., 1963/1990, *Moje lata z General Motors*, s.20)

Długa historia przemysłu motoryzacyjnego w USA i na świecie obfituje w takie właśnie momenty. Wzloty i upadki rozmaitych firm samochodowych, okresy ich świetności i kryzysów zawsze pociągały za sobą rozwój przemysłu, przyciąganie nowych przedsiębiorców do prężnej branży o dużym potencjale rozwoju, i co za tym idzie, powolne nasycanie się rynku. Kurczenie się rynków zbytu zmuszało producentów samochodów do wkraczania na nowe tereny. W ten sposób amerykańscy (i nie tylko) producenci aut trafili na rynki europejskie. Ich działalność stopniowo poszerzała się o coraz to nowe państwa i siłą rzeczy dotarła do Europy Środkowej i Wschodniej. Jednakże renomowane firmy nie ograniczały się tylko do sprzedaży swoich wyrobów. Zaczęły także inwestować. Taką drogę z USA do Polski odbył opisywany w tej pracy Automovilistico Company.¹ Nasz kraj jest drugim partnerem europejskiego oddziału tej korporacji. Pojawienie się AC jako nowego partnera dla polskiego przedsiębiorstwa motoryzacyjnego, który AC obrał sobie za partnera, było wbrew wielu głosom, szansą na przetrwanie podupadającej fabryki. Rządowi eksperci już od dłuższego czasu twierdzili, iż nasze przestarzałe i zadłużone fabryki motoryzacyjne na zagranicznych rynkach nie mają

¹Nazwa firmy, jej znak firmowy oraz imiona pracowników zostały zmienione w celu ochrony anonimowości rozmówców.

zadnych szans, a większość i tak z najwyższym trudem radzi sobie na rynku krajowym. Ich działalność przetrwała do tej pory tylko dzięki interwencjom państwa. W związku z tym bez pomocy zachodnich koncernów całej niemal branży prędzej czy później grozi bankructwo (*Gazeta Wyborcza*, 1993). Na tym tle pojawienie się AC jako przyszłego inwestora wywołało nie tylko wiele zamieszania i spekulacji, lecz i również nadzieję na znaczną poprawę dotychczasowej sytuacji warszawskiej fabryki. Ocena tych rezultatów wykracza poza ramy tej pracy, dlatego nie będzie przedmiotem moich rozważań.

Za przedmiot moich badań i opisu obrałam właśnie AC z dwóch powodów. Firma ta, jak i wiele innych tego typu koncernów, jest obiektem marzeń wielu ludzi. Ich wyobrażenie o pracy w takim przedsiębiorstwie często dochodzi do mitologicznych mrzonek o szybkiej i zawrotnej karierze połączonej z fascynującą i samodzielną pracą. Głosy takie słyszałam od kilku młodych osób i one m.in. sprawiły, że przedmiot moich badań stał się dla mnie tym bardziej interesujący. Drugi powód obrania tej właśnie korporacji wynika niejako z pierwszego. Otóż miałam szczęście napotkać na drodze swego życia osoby pracujące w AC. Ich częste opowieści i rozważania na temat pracy w tej firmie nie tylko skłoniły mnie do refleksji na temat konfrontacji wcześniej zasłyszanych marzeń młodych ludzi z rzeczywistością, o której mi teraz opowiadano, lecz również wywołały we mnie zwyczajną, ludzką chęć samodzielnego poznania przedmiotu mego zainteresowania. Ta ciekawość sprawiła, że postanowiłam zająć się badaniem AC w ramach swojej pracy magisterskiej. Decyzja ta zaprowadziła mnie na seminarium magisterskie pani profesor Moniki Kostery, która zaakceptowała mój pomysł na tę pracę.

W tym miejscu chcę złożyć serdeczne podziękowania pani profesor Monice Kosterze, dzięki której nauka stała się nie tylko przyjemnością, ale i niezapomnianą przygodą. Bez jej pomocy, trafnych rad i wsparcia psychicznego zginęłabym w zamięcie własnych

domysłów, wątpliwości i przerażenia wynikającego być może z braku doświadczenia w prowadzeniu takich badań. Chcę również bardzo gorąco podziękować moim przyjaciołom - Uśmiechniętej Pani oraz Panu z Bródką, bez których inspiracji, wielkiej pomocy i otwartości moja podróż w świat AC nigdy by nie zaistniała. Bardzo serdecznie dziękuję także wszystkim moim pozostałym rozmówcom za to, że pozwolili mi stworzyć pracę o sobie samych.

1.2 SFORMUŁOWANIE PROBLEMU

Praca jest analizą kultury pracowników średniego szczebla polskiego oddziału globalnej firmy AC, przeprowadzoną na podstawie podłużnych badań terenowych według modelu Scheina. Staram się odpowiedzieć na pytanie: co stanowi o specyfice tejże kultury, czy jest ona spójna oraz jak wygląda codzienna konstrukcja rzeczywistości społecznej w tej firmie? W tym celu opisuję m.in. to, jak ludzie w tej organizacji widzą swoje role społeczne, co jest dla nich ważne, cenne?

1.3 STRUKTURA PRACY

Praca składa się z trzech części. Pierwszą stanowi nakreślenie tła, na którym powstała przedstawiona organizacja, opis przyjętych przeze mnie założeń potrzebnych do napisania tej pracy (rozdział 1) oraz wstęp teoretyczny, będący omówieniem najważniejszych zagadnień kultury organizacyjnej (rozdział 2).

Część druga jest opisem przeprowadzonych badań, usystematyzowanym według wybranych przeze mnie wątków przewijających się w wywiadach (rozdział 3).

W części trzeciej umieściłam konkluzje będące moją własną interpretacją części drugiej na tle teoretycznej części pierwszej (rozdział 4).

2. CZĘŚĆ TEORETYCZNA - KULTURA ORGANIZACJI

Rozważania o kulturze organizacji nie sposób nie rozpocząć od zdefiniowania samej organizacji, gdyż to ona jest miejscem gdzie owa kultura może się zdomowić. Definicji organizacji i organizowania jest bardzo, bardzo wiele. Zwykle traktowały one organizacje bardzo przedmiotowo stosując do ich opisu takich metafor jak maszyna. Teorie te traktowały organizacje jako narzędzie do osiągnięcia celu, którym była wydajność i efektywność. Na szczęście pojawiły się również i inne głosy, które zwróciły uwagę na bohaterów organizacji, czyli ludzi. Wszak to oni je tworzą i bez nich organizacje nie istniałyby. Istotę organizacji wspomniała Barbara Czarniawska - Joerges (1992) zadając pytanie, czym byłaby organizacja, gdyby pewnego dnia nie przyszedł do niej żaden pracownik? W tym duchu, organizacji, której rdzeń tworzą ludzie, powstawały kolejne teorie głoszące podejście do organizacji jak do organizmu czy mózgu. Podążając dalej tym torem dochodzimy do definicji organizacji jako kultury. Cytując definicję zaczerpniętą ze *Słownika wyrazów obcych* (1964), kultura to "materialny i duchowy dorobek ludzkości, wytworzony w rozwoju społeczno-historycznym". Na tle tej definicji organizacja jest dorobkiem duchowym i materialnym członków organizacji. Dorobek ten był zaczątkiem do wielu innych, bardziej złożonych definicji kultury organizacji. Schein (1990) przedstawił ją rozbitą na trzy poziomy: artefakty, normy i wartości oraz założenia. Do artefaktów zaliczamy łatwo obserwowalne tzw. manifestacje kultury, czyli wszystko, na podstawie czego możemy wnioskować o normach i wartościach wyznawanych przez uczestników organizacji i jej kultury. Do manifestacji tych możemy zaliczyć język, wytwory materialne a więc architekturę, sztukę i wiele innych. Normy i wartości są wyznacznikami celów danej ludzkości i dopuszczalnych sposobów osiągnięcia tychże. Założenia są najgłębszymi sferami, stanowiącymi trudny do zaobserwowania i czasem

tkwiący w podświadomości uczestników, fundament kultury organizacji. Takie ujęcie kultury organizacji było podstawą pisania tej pracy. Nie jest to jednakże jedyna definicja, z którą utożsamiam kulturę organizacji. Dla mnie jest ona przede wszystkim szeroko rozumianym sposobem komunikowania się. Aby komunikacja była skuteczna, pomiędzy uczestnikami organizacji musi być zrozumienie. Dla mnie rozumieniem jest procesem dekodowania otrzymywanych sygnałów. Bez tego wszyscy zginęlibyśmy pod gradem słów, obrazów i działań nie posiadających żadnego znaczenia ani celu. Proces dekodowania jawi się w mej wyobraźni za pomocą prostej metafory. Tak jak promieniowanie wysyłane przez słońce na ziemię zabiłoby nas gdyby nie otoczka ozonowa, tak i rzeczywistość nie byłaby dla nas środowiskiem umożliwiającym przetrwanie gdyby nie filtr kultury, przez który do nas dociera. Ten filtr został, moim zdaniem, najtrafniej opisany przez Barbarę Czarniawską - Joerges jako "otoczka pokrywająca świat, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy" (Czarniawską - Jorges, 1991, cytowana przez Kostereę, 1996, s.75). Moja metafora kultury jest o tyle uboga, że nie oddaje wpływu uczestników organizacji na tworzenie kultury. Za pomocą metafory powłoki ozonowej mogę jedynie oddać naszą możliwość niszczenia, co nie jest bez znaczenia w przypadku kultury. Jednakże mnie bardziej interesuje proces odwrotny - tworzenia kultury.

"Kultura jest tworzona społecznie" (Kostera, 1998, s. 31). Oznacza to, że powstaje ona przy współdziałaniu wszystkich uczestników i stanowi niejako zestawienie różnych filozofii, sposobów działania charakterystyczne dla tworzącej je grupy uczestników. W niepowtarzalności i wyjątkowości tej mieszanki tkwi przyczyna mego zainteresowania badaniem kultur organizacji. Każdą organizację traktuję jako niepowtarzalny obiekt, rządzący się własnymi prawami i normami. Podejście do organizacji jak do obiektu

latającego zamieszkałego przez kosmitów może zwięźle scharakteryzować moje nastawienie (i wszystkich innych badaczy) w badaniach antropologicznych organizacji. Traktuje się w nich kulturę jako rdzenną metaforę, co implikuje sposób postrzegania organizacji "jako form ekspresji, manifestacji ludzkiej świadomości" (Smircich, 1983, cytowana przez Kostere, 1996, s.64). W badaniach antropologicznych formy te postrzega się jako rytuały, czy ceremonie. Badając je, dociekamy wartości tkwiących u ich źródła, a jeśli potrafimy, założeń stanowiących o takim charakterze kultury organizacji. Taki też tryb postępowania przyjęty został w niniejszej pracy.

3. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA

3.1 METODOLOGIA

Rozważania na temat zastosowanej przeze mnie metody badawczej rozpocznę, zgodnie z tym co zaleca Kostera (1998) za Morgan i Smircich (1980), od krótkiej refleksji odnośnie paradygmatu będącemu najbliższym moim obecnym przekonaniom.

Dlaczego wspomniałam o paradygmacie, z którym właśnie teraz się utożsamiam? Otóż uważam się za badacza zbyt młodego i posiadającego zbyt małe doświadczenie abym mogła z pełnym przekonaniem stwierdzić, iż jestem wyznawcą jakiegokolwiek paradygmatu naukowego. Jestem osobą dopiero poznającą nie tylko paradygmaty, lecz i wszelkie badawcze metody naukowe. Badania przeprowadzone przeze mnie w tej pracy są pierwszymi poważnymi badaniami, których podjęłam się w moim dotychczasowym życiu. Pomimo, że obecnie wydaje mi się, że utożsamiam całkowicie z paradygmatem interpretatywnym nie twierdzę, że pozostałe paradygmaty nie posiadają żadnych założeń, z którymi nie mogłabym się zgodzić. Mój sceptycyzm odnośnie identyfikowania się z jakimkolwiek paradygmatem wynika z mego przekonania, iż paradygmat też powinien być niejako najpierw przedmiotem poznania a dopiero później można się z nim identyfikować. Właśnie on stanowi o naszym sposobie postrzegania rzeczywistości i roli jaką pełni nauka. Zgodnie z paradygmatem interpretatywnym, rzeczywistość społeczna jest względna oraz niestabilna i jest wytworem intersubiektywnym uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym (Kostera, 1996). Rola badacza polega tutaj na analizowaniu badanej rzeczywistości i odkrywaniu tajemniczych nici znaczeń i powiązań tworzących badaną materię. Badacz schodzi do roli ucznia poznającego nową rzeczywistość, świat i żyjących

w nim ludzi. Naukowiec powinien dzielić się swoimi refleksjami z innymi, aby jego przemyślenia były inspiracją dla innych i służyły im pomocą w rozwiązywanych przez nich problemach. Z założeń dotyczących sposobu widzenia rzeczywistości wynika metodologia prowadzonych badań (Kostera, 1998 za Morganem, 1983/1987). Pochodną wyznawanego paradygmatu jest również sposób opisywania rzeczywistości, a więc metafora, którą posłuży się badacz dzieląc się swymi refleksjami z innymi. W moim przypadku, przyjęta w pracy metafora pojawiła się na końcu, już po ukończeniu badań. Być może tkwiła w mej podświadomości i dopiero po ukończeniu badań zdałam sobie sprawę z jej obecności, choć jak twierdzi Kostera (1996) "badacze zawsze działają na bazie swoich założeń (nawet jeśli twierdzą, że takowych nie mają)". Wydaje mi się, że moje założenia i pozycja epistemologiczna ewoluowała przez cały czas prowadzenia badań. Muszę przyznać uczciwie, że rozpoczynając badania miałam w mej wyobraźni bardzo silny obraz badanej organizacji jako narzędzia manipulacji jej uczestnikami. Przekonanie to wynikało niewątpliwie z zasłyszanych wcześniej opowieści i przyznaję, bardzo utrudniło mi pierwsze badania.

W celu poznania interesującej mnie organizacji przeprowadziłam wywiady antropologiczne, czyli wywiady jakościowe nieustrukturalizowane, częściowo standaryzowane. Moim rozmówcom zadawałam podobny zestaw pytań, który, w miarę trwania badań, powiększał się o coraz to nowe elementy. Przeprowadziłam dwanaście rozmów, z których każda została, za zgodą mojego rozmówcy, nagrana na dyktafon, a następnie stranskrybowana. Najdłuższa rozmowa trwała dwie i pół godziny, a najkrótsza piętnaście minut. Większość osób, co prawda, była lekko speszona na widok dyktafonu, jednakże dosyć szybko oswajali się z jego obecnością i zaczęli swobodniej odpowiadać na moje pytania. W czasie tych rozmów starałam się zachować pełną otwartość umysłu

potrzebną badaczom w trakcie wywiadu antropologicznego, choć z jakimś stopniem musiałam się jej nauczyć. Pierwsza rozmowa, którą przeprowadziłam, nie była w pełni udana, gdyż po pierwsze mój rozmówca był bardzo spięty, a po drugie zadawałam zbyt wiele pytań sugerujących. Zabrakło mi "antropologicznego nastawienia badacza" (Kostera, 1996 za Czarniawską - Joerges, 1992). Drugi wywiad i wszystkie następne były dużo lepsze. Nauczyłam się uważnie słuchać, nie sugerowałam i starałam się również zbyt natarczywie nie dopytywać o pewne rzeczy, o których widziałam, że rozmówcy nie chcą mówić. Podstawowymi pytaniami, które zadawałam była prośba o opisanie typowego dnia pracy mojego rozmówcy, opisanie ludzi, z którymi pracuje czy rzeczy, które dają mu największą satysfakcję z wykonywanej pracy. Moimi rozmówcami były osoby młode, w wieku do 34 lat, Polacy, pracownicy średniego szczebla oraz jeden kierownik działu marketingu. Niestety, nie udało mi się przeprowadzić rozmowy z żadnym obcokrajowcem, głównie z powodu ich zapracowania i braku czasu. Pierwszy wywiad przeprowadziłam w lipcu 1998r., zaś ostatni w marcu 1999r. Przez cały ten okres zmieniał się mój sposób widzenia tej organizacji, każdy wywiad przynosił za sobą nowe refleksje. W miarę prowadzenia rozmów zaczęłam się faktycznie czuć jak podróżnik, wracający wciąż na tę samą wyspę i odkrywający za każdym razem kolejne rzeczy, których wcześniej nie dostrzegał. Z każdą moją wizytą w AC moja sympatia do jej pracowników rosła. Wielu z nich zaskoczyło mnie swoją otwartością i szczerością w swoich wyznaniach. Niektórzy rozśmieszali mnie do łez. Powoli wyłaniał się w mojej wyobraźni zupełnie inny obraz tej organizacji niż miałam na początku. Zza obrazu wielkiej korporacji na plan pierwszy wyłonili się ludzie - ludzie, których szczerze polubiłam. Wywiady zakończyłam w momencie kiedy nałożyły się na siebie dwa czynniki - po pierwsze miałam wrażenie, że mam wystarczająco dużo puzzli do ułożenia obrazka, a po drugie zasób osób, do których

miałam możliwość dotrzeć był na wyczerpaniu. Wtedy zagłębiłam się w lekturze stranskrybowanych wywiadów. Analiza tekstu uświadomiła mi, jak wiele rzeczy umknęło mej uwadze w czasie przeprowadzania rozmów. Dopiero teraz uważnie przyjrzałam się wszystkim wypowiedziom i zaczęłam się ponownie zastanawiać nad przedmiotem badań. Metafora tej organizacji jako układu słonecznego nasunęła mi się w czasie powrotu do domu po przeprowadzeniu ostatniego wywiadu. Początkowo nie zaprzątałam sobie zbytnio tym głowy, lecz zagłębiłam się w literaturze fachowej traktującej o kulturze organizacji. Dopiero po jakimś czasie, analizując tę metaforę uznałam, że ten obraz organizacji, który pojawił się niejako znikąd w mej wyobraźni, jest moim zdaniem najtrafniejszy. Opisanie AC za pomocą metafory układu słonecznego bardzo dobrze oddaje mechanizm rządzący tą organizacją oraz sieć zależności międzyludzkich pomiędzy pracownikami korporacji. Zastosowanie tej metafory przyczyniło się do mego głębszego zrozumienia tejże organizacji, lecz zdaję sobie sprawę, że może również zasłonić jej inne elementy (Kostera, 1996). Staram się więc nie ograniczać w tej pracy do przedstawienia przedmiotu badań tylko za pomocą tej metafory i dlatego wspominam o niej tylko w miejscach, w których użycie jej uznaję za pomocne w zrozumieniu pewnych mechanizmów działania tejże korporacji. W celu opisania AC wyszczególniłam pewne wątki, które wyłoniły się w czasie wywiadów i analizy stranskrybowanych tekstów. W moim opisie starałam się przedstawić jak najbardziej bezrefleksyjnie zaobserwowaną rzeczywistość, posługując się w tym celu cytatami wypowiedzi moich rozmówców, pozwalając sobie na osobiste uwagi jedynie we konkluzjach. Zdaję sobie sprawę, że czytelnik mimo wszystko otrzymuje mój sposób widzenia AC, jednak mam nadzieję, że świadomość tego w czasie lektury niniejszej pracy, pozwoli mu na stworzenie własnego obrazu opisywanego przedsiębiorstwa.

3.2 PREZENTACJA FIRMY I JEJ HISTORIA

"Przez pustkowia Układu Drogi Mlecznej mknie karłowata gwiazda, podobna do miliardów gwiazd tego typu, nagminnie w nim występujących. To S ł o Ń c e. Słońce nie podróżuje samotnie w przestrzeniach międzygwiazdowych, lecz unosi ze sobą 9 planet z ponad 40 ich księżycami, tysiące planetoid, miliony komet oraz liczne roje meteorów". (Piotrowski S., red., 1967/1990, *Astronomia popularna*, s. 16)

Automovilistico Company powstała jako spółka akcyjna z siedzibą w Nowym Jorku. Znana jest przede wszystkim z wytwarzania samochodów, jednakże produkuje również silniki i lokomotywy. Stanowią one wszakże margines działalności tej firmy przodującej w świecie pod względem liczby sprzedawanych aut.

Automovilistico Company została założona w 1908r. przez Williama Crapo Durranta, amerykańskiego milionera marzącego o stworzeniu wielkiego koncernu motoryzacyjnego. Od początku jego organizowanie polegało na wykupywaniu znanych już wytwórni samochodów i włączaniu ich do jego imperium. Dlatego wozy opuszczające fabryki AC mają tradycyjne marki. Tę tradycję kontynuowano, gdy AC zaczął inwestować poza Amerykę Północną (Sloan, 1993). W 1923r. uruchomiono pierwszą europejską montownię w Kopenhadze. W dwa lata później AC wykupił brytyjskie zakłady Vauxhall Motors Ltd. A w 1929r. niemiecką firmę Adam Prisa AG. To właśnie Prisa stał się największym poza USA oddziałem AC, chociaż europejska ekspansja koncernu trwa. Poza fabrykami samochodów i części zamiennych działa ośrodek badawczo - rozwojowy, zlokalizowany w Niemczech. Powstają tam projekty samochodów wprowadzanych na rynki europejskie oraz do pozostałych krajów świata, z wyjątkiem USA. Europejski oddział AC znajduje się w Szwajcarii. To właśnie on kieruje wszystkimi przedsięwzięciami Prisy w Europie Wschodniej (*Życie Warszawy*, 1992).

AC jest największą korporacją świata i odwiecznym symbolem prężności amerykańskiego przemysłu. W szczycie powodzenia w latach pięćdziesiątych kontrolował ponad 60% północnoamerykańskiego rynku samochodowego. Stał się taką potęgą, że jeden z szefów firmy o przydomku "Dynamo Charlie" miał odwagę oświadczyć w Kongresie, że co jest dobre dla AC, jest dobre dla Ameryki (Aepfel i Mapes, 1992).

Czasy świetności i rozkwitu firmy nie trwały jednak wiecznie. Wszystko w firmie toczyło się utartym trybem, aż do momentu, gdy przed AC pojawiło się widmo bankructwa. Na początku 1990r. koncern tracił ogromne sumy: \$500 mln miesięcznie. Dane przedstawione przez prezesa zarządu AC w 1992r. zostały natychmiast uznane za dowód niepomysłnej sytuacji gospodarczej kraju. Eksperci z Wall Street, którzy już od 1989r. uważnie obserwowali pogłębiającą się nierentowność firmy, od jakiegoś czasu spodziewali się tych złych wieści. Po pełnych chwały latach pięćdziesiątych udział AC w rynku samochodowym USA spadł z 60% do 30%. Jeden z menedżerów tak skomentował ówczesną sytuację

"To była ostateczna nauuczka. Musieliśmy prawie zbankrutować, żeby zrozumieć, że nie możemy już dyktować warunków amerykańskim konsumentom. Trzeba było schudnąć i fundamentalnie zmienić sposób prowadzenia interesu".
(Matys, 1994, s. 16)

Ówczesny prezes AC powiedział w wywiadzie udzielonym *Fortune*, że firma musi zmniejszyć liczbę roboczogodzin potrzebnych na wyprodukowanie jednego samochodu, zwiększyć wydajność oprzyrządowania, zlikwidować nadmiar zatrudnienia, poprawić koordynację między projektantami, inżynierami i organizatorami produkcji. (Aepfel i Mapes, 1992).

Po tak fundamentalnych zmianach firma przezwyciężyła kryzys i powoli zaczęła odbijać się od dna. Obecna pozycja rynkowa AC w USA to wprawdzie tylko cień dawnej potęgi, ale analitycy z Wall Street są przekonani, że AC najgorsze chwile ma już za sobą. W

poprawie sytuacji firmy fundamentalne znaczenie miało wejście na rynek europejski. Koncern jest wprawdzie niedochodowy na rynku USA, ale odnosi za to sukcesy w Europie, gdzie opanował ponad 12% rynku. Dzięki temu i powstaniu AC Europa firma jako całość przestała przynosić straty (Kozierkiewicz, 1993).

Koncern pierwszy raz przymierzał się do montażu swoich samochodów w Polsce już w 1928r., jednakże plany te zniweczył światowy kryzys. Po raz drugi próbę taką podjęto w 1936r. również bez większego powodzenia. Pierwsza polska filia AC powstała we wrześniu 1991r., jednak działalność koncernu ograniczała się wówczas do stworzenia sieci dealerskiej. Szefowie koncernu już przed 1990r. podjęli decyzję o wejściu na rynek polski z produkcją swych samochodów. W tym celu przez prawie cztery lata prowadzono twarde rozmowy z Polską. Negocjacje rozpoczęte w grudniu 1989r. otaczała atmosfera niedopowiedzeń i tajemniczości. Wywołały one masę domysłów, przetwarzanych czasami w fakty prasowe. Dotyczyły one min. ulg podatkowych, spraw związanych z ustalaniem cła, bezcłowym kontyngentem itd. Ogłoszenie zasad współpracy FSO z AC położyło kres spekulacjom. Wbrew sceptykom obie strony podpisujące kontrakt zdają się być zadowolone. Polacy, bo udało się ostatecznie uratować przed nadciągającą zagładą fabrykę na Żeraniu. Przedstawiciele AC, bo po czterech latach wreszcie doprowadzili do szczęśliwego finału negocjacje, w których rywalizowali z silnymi przeciwnikami jak Fiat czy Citroen (*Gazeta Wyborcza*, 1993). Dnia 13.12.1993r. szefowie AC Europa i FSO oraz resortu przemysłu i finansów podpisali porozumienie o współpracy i utworzeniu spółki joint venture, która będzie montowała w Polsce samochody osobowe Prisa. Pierwsze samochody mające opuścić taśmę zaplanowano na jesień 1994r. Obie strony posiadają po 50% udziałów spółki. Fabryka wniosła do niej aport rzeczowy (hale, budynki, załoga) a

koncern - wkład pieniężny. Umowa obejmuje nie tylko montaż, ale i również pomoc techniczną i organizacyjną dla fabryki, czyli rzeczy, na których FSO najbardziej zależało.

Po osiągnięciu i podpisaniu porozumienia prezes ACE powiedział:

"Być może nie jesteśmy najpiękniejszą panną młodą. Jesteśmy jednak bardzo wierni i rzetelni, więc mamy nadzieję, że będziemy mieli mnóstwo dzieci z FSO". (Kozierkiewicz, 1993, s. 95)

Szefowie koncernu wyrazili swoje zamiary odnośnie polskiego rynku bardzo konkretnie i zdecydowanie:

"Chcemy jak najszybciej wytwarzać tu samochody, które staną się konkurencyjne na rynku". (*Nowa Europa*, 1993)

Dyrekcja FSO również wiązała duże nadzieje związane z nowo powstałą spółką.

"Przestajemy być Fabryką Samochodów Omawianych jak przez dwa lata określano nasz zakład. Nareszcie znów wracamy do produkcji". (Kozierkiewicz, 1993, s.96)

Dla FSO była to duża szansa, gdyż firma ta od jakiegoś czasu chyliła się ku upadkowi i dość długo poszukiwała odpowiedniego partnera. Owocem wspólnych wysiłków AC i FSO powinien być również następca Poloneza. Nie byłby to jednak zupełnie nowy samochód, a raczej "inny samochód" (Sroka, 1995, s.13). Zdaniem prezydenta ACE koncern będzie jedną z najpoważniejszych firm motoryzacyjnych w Polsce.

3.3 WYGLĄD BIURA

Na warszawskie zakłady Prisy składają się dwa budynki. Jeden stanowi tzw. centralę drugi jest dawną fabryką polskich samochodów osobowych przerobioną stosownie do potrzeb obecnej produkcji.

Centrala znajduje się w nowoczesnym budynku otoczonym przez parking wypełniony równo ustawionymi samochodami pracowników. W budynku znajdują się siedziby kilku firm. Przestronne, błyszczące wnętrza sprawiają wrażenie luksusu i bogactwa urzędujących tu firm. Prisa mieści się na piętrze, na które prowadzą nas marmurowe schody bądź winda. Biuro wita nas wielkim, złotym logo firmy umieszczonym na tle nieskazitelnie białych ścian. Na wprost przeszklonego wejścia znajduje się recepcja. Obok stoi kilka telewizorów cały czas wyświetlających reklamy Prisy. Stoi tu również gablotka z różnymi materiałami informacyjnymi a obok fotele dla gości. Z boków recepcji znajdują się wejścia do różnych pokoi pracowników oraz do sal konferencyjnych oddzielonych od korytarz przezroczystą szybą. Z tyłu recepcji widzimy nowoczesne schody prowadzące w górne rejony firmy. W biurze przy wejściu jest dosyć cicho, słychać lekkie dźwięki dzwoniących telefonów, rozmów. Co jakiś czas przechadzają się różni ludzie ubrani w oficjalne stroje, jak garnitury, żakiety itp. Każdy pracownik tej firmy nosi identyfikator. Ogólnie, biuro stwarza wrażenie eleganckiego aczkolwiek nieco zimnego i w opinii niektórych pracowników trochę kiczowatego miejsca.

Odmienne wrażenie sprawia dział firmy zajmujący się produkcją. Teren, na którym znajduje się montownia, jest bardzo duży. Większość stanowią ogromne parkingi i trawniki. Na codzień jest tu czysto i porządknie, choć bywają podobno momenty kiedy szczególnie dba się o otoczenie montowni.

"Jak kiedyś przyjechał sam prezydent Prisy tutaj na montownię, to od razu cała produkcja była na nogi postawiona. Malowanie krawężników, koszenie trawy. Tak jak za starych, dobrych komunistycznych czasów. Pierwszy sekretarz".
[Pan z Długimi Rzęsami]

Aby wejść do samego budynku musimy wpiery pokonać przejście przez bramkę strażników, którzy nas zaopatrzą w odpowiedni identyfikator i zaprowadzą do osoby, z którą jesteśmy umówieni. Całość sprawia wrażenie miejsca, gdzie wytwarza się raczej leki niż samochody. Wszędzie jest bardzo czysto, podłogi są błyszczące nie tylko na korytarzach i biurze, lecz również w samej hali montażowej. Na korytarzu wiszą różne tablice ze zdjęciami, dyplomami i innymi informacjami, często napisanymi w języku angielskim. Na parterze znajduje się właśnie hala produkcyjna oraz dział techniczny. Hala jest podzielona na sektory oznaczone różnymi kolorami. Każdy kolor to inny etap montażu samochodu. Ułatwia to pracę i drogę części do odpowiedniego sektora. Na podłodze znajdują się również wydzielone żółtymi taśmami miejsca, gdzie powinny znajdować się różne urządzenia, miejsca, po których wolno chodzić, a po których nie. Wszystko ma swoje określone miejsce, od różnokolorowych kubłów na śmieci (każdy kolor odpowiada innym odpadkom) po telefon. Miejsca te również są wyznaczone żółtymi liniami. Pracownicy montujący samochody ubrani są w białe koszulki z napisem AC oraz granatowe spodnie. Na hali jest zaskakująco cicho i spokojnie. Na piętrze znajduje się hala biurowa. Na wielkiej sali stoją pogrupowane w kilka sztuk obok siebie biurka. Całość jest jasna i dosyć przestronna. Panuje tu lekki gwar. Rozmowy, telefony i inne odgłosy pracy biurowej. Ludzie pracujący w tej części ubrani są, podobnie jak ci w centrali, w typowe ubrania biurowe. Zakład jako całość sprawia wrażenie zaskakujące z uwagi na czystość, przestronność i porządek, lecz wydał mi się miejscem bardzo trudno dostępnym i odległym. Będąc tam, czułam się jakbym wyprawiła się na obcą wyspę, która choć leży niedaleko jest zupełnie inna od tej, na której mieszkam.

3.4 LUDZIE

"Są młodzi, gniewni, zdolni
(nie za bardzo)
i tym, co stare
programowo gardzą.

Są młodzi, zdolni, gniewni
(lecz z umiarem)
co tylko mogą
wydzierają starym". (Marianowicz A., 1988, *Za czym pani stoi?...*, s.22)

Zwiedzanie AC było bardzo miłą i pouczającą przygodą. Pomimo, że byłam niejako obcym przybyszem, moi rozmówcy potraktowali mnie bardzo ciepło tak, że bardzo szybko zaczęłam wśród nich czuć się jak u siebie. Każda osoba, z którą rozmawiałam jest inna i o każdej można by wiele napisać, jednak jest kilka cech łączących ich ze sobą.

"Przede wszystkim są to ludzie młodzi albo bardzo młodzi. Tak naprawdę starych ludzi to chyba nie ma". [Pan Wysoki]

W czasie mojej wyprawy wszędzie widziałam młodych ludzi przechadzających się po budynku. Lecz to nie ich wiek uczynił to zwiedzanie przyjemnym, a ich charakter. Byli mili, sympatyczni i w większości otwarcie opowiadali mi o swoich współpracownikach.

"Jest grupa ludzi, których lubię prywatnie (...). W pracy mogę nie mieć z nimi wiele wspólnego, natomiast znam ich i lubię. Wiem, że ich styl życia i myślenia mi odpowiada". [Zagadkowa Pani]

Dla niektórych rozmówców kontakty międzyludzkie były najważniejszym elementem pracy.

"Nie potrafiłabym zrezygnować z tej pracy tylko i wyłącznie ze względu na ludzi, ale wiem, że jak parę osób które bardzo lubię odeszłyby, to w tym momencie i ja bym odeszła. Chyba, że na ich miejsce przyszłyby równie super osoby". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Oczywiście nie wszystkie wypowiedzi były takie entuzjastyczne. Zdarzały się i narzekania.

"Relacje... Różnie, jak to w życiu bywa." [Pan z Długimi Rzęsami]

"Tak jak ja na tych ludzi patrzę, to nie ma tak wielu osób (...), które są tak naprawdę indywidualnościami. Aczkolwiek takie osoby się zdarzają i gdzieś tam stanowią koloryt firmy. Generalnie mam takie wrażenie, że firma nie jest w ogóle pro indywidualnościowa, to nie jest to, co tak naprawdę się liczy". [Zagadkowa Pani]

Jeśli chodzi o nastawienie ludzi do ich pracy większość z nich ma entuzjastyczny stosunek do tego, co robią. Chcą jak najwięcej się nauczyć a przy tym są chętni do pomocy i współpracy. Wielu rozmówców podkreślało życzliwość i otwartość panujące w zespołach.

"To są zupełnie młodzi ludzie, bardzo entuzjastyczni, chętnie pracują, nie mają przyzwyczajęń żadnych, ludzie do kształtowania. To czego nauczą się tutaj w firmie będą przekazywać potem dalej. Wobec czego bardzo mocno oczekują też poparcia i jakiś takich modeli, z których mogą skorzystać, modeli zachowań, modeli szefa, szukają też własnej roli w tej pracy. Starają się zdefiniować siebie. To nie są ludzie ukształtowani. Oni się wszystkiego uczą, wobec czego rzadko mają pewność tego co robią, potrzebują poparcia, dobrego słowa, ale jednocześnie są bardzo aktywni, bardzo ciężko pracują i pozytywnie traktują tą pracę". [Pan Wysoki]

Praca w AC nie jest oczywiście pozbawiona konfliktów i stresu. Jednakże wszyscy rozmówcy podkreślali, że większość konfliktów jest rozwiązywana w zarodku i nie wpływa na pogorszenie stosunków międzyludzkich. Nie zaobserwowałam żadnych długotrwałych wojen czy jawnych antypatii. Te nieporozumienia, o których usłyszałam świadczyły raczej o nastawieniu ludzi do rozwiązywania konfliktów niż do ich tworzenia.

"Ja tu miałem kolegę, z którym pracowałem - socjologa. No straszny w ogóle układ, straszne nieporozumienie. Człowiek po socjologii, który tak naprawdę z techniką to chyba miał niewiele wspólnego (...). No i przez dwa lata prawie wszystko musiałem robić sam, bo on był dobry w gadce. Usiąść, jakiś problem rozwinąć no i na tym się kończyło a tu nie ma czasu, trzeba spojrzeć, pomyśleć, wiedzieć co, zrobić i zapomnieć. No i na tym koniec. Natomiast nie wszyscy to lubią. Niektórzy lubią sobie usiąść, na spokojnie pomyśleć. I z nim miałem fatalnie". [Pan Żartowniś]

"Mam świadomość tego, że jeśli czegoś nie zrobiłem albo zrobiłem to źle to konsekwencją tego jest to, że będę musiał wysłuchać. A dużo ludzi jest takich (...), którzy nie są tacy wiesz, oni to nie. Zawsze jest nie ich wina. Na zasadzie "Paweł, nie zrobiłeś tego czy tamtego." "A twój ojciec jest złodziejem!" Szybciutko odsuwa się albo zmienia się temat albo znajduje u innych problem. To mnie strasznie denerwuje w tej firmie". [Pan Żartowniś]

Dobrym kontaktem międzyludzkim w firmie sprzyja niewątpliwie bezpośredniość i brak dystansu w rozmowie, którą osiągnięto dzięki zwyczajowi przywiezionemu przez obcokrajowców zwracania się do siebie "na ty". Wszyscy podkreślali jak bardzo to pomaga im we wzajemnych kontaktach z szefami i innymi współpracownikami.

"Jest takie założenie, że sobie mówimy na ty, co ja bardzo doceniam, bo to z góry odcina taką granicę, dystans". [Pan z Długimi Rzęsami]

Ogólnie pracowników AC można podsumować jako przebojowych, miłych ludzi tworzących zgrany zespół gotowy do wzajemnej pomocy i współpracy.

"Energiczni, elastyczni, tacy po prostu umiejący się sprzedać i w większości rozumiejący "o co ho" w świecie wiesz internetu, szybkiego życia, zarabiania pieniędzy itd." [Zagadkowa Pani]

3.4.1 LUDZIE O FIRMIE

"... cały nasz układ planetarny tworzy współzależną całość, podlegającą sile przyciągania Słońca. Nie tylko jednak Słońce przyciąga planety, ale i planety z taką samą siłą przyciągają ku sobie Słońce."

(Piotrowski S., red., 1967/1990, *Astronomia popularna*, s. 17)

Przynależność ziemi do układu słonecznego bardzo silnie wpływa nie tylko na samo funkcjonowanie planety, lecz również na postrzeganie jej przez mieszkańców. Rozmiary korporacji, jej udział w na rynku globalnym często przyczyniły się do wybrania jej spośród innych firm na miejsce pracy. "Magia" nazwy zadziałała na wielu pracowników i działa na wielu ich znajomych, gdy opowiadają im o swojej pracy. Obraz AC jako firmy globalnej był często podawany jako jej najważniejsza cecha. Moi rozmówcy z dumą podkreślali jak duże znaczenie zyskuje ich praca dzięki możliwości współpracy z zagranicznymi firmami.

"Mamy tu kontakt z ludźmi z całej Europy. Pracujemy na programie, który działa na całym świecie. To jest takie dość niesamowite, że możemy tutaj zrobić coś dla ludzi z innych krajów. Nie liczy się odległość". [Pani z Burzą Włosów na Głowie]

Pracownicy AC tworzą bardzo otwartą społecznością. Cieszy ich możliwość uczestnictwa w życiu innych firm. Są chętni do nawiązywania kontaktów z innymi społeczeństwami i obcymi ludźmi. Międzynarodowy charakter firmy wydał mi się jedną z najbardziej cenionych wartości warunkującą wiele innych aspektów tej pracy. Konieczność podróży, kontakt z obcokrajowcami zmuszający do używania obcych języków często były przytaczane jako bardzo ważne aspekty ich pracy.

"Nauczyłam się jak latać samolotem, jak poruszać się po lotnisku. Do tej pory nigdzie nie latałam, bo nie było mnie po prostu na to stać. (...) Pracując w takiej firmie i mając takie kontakty ogólnoeuropejskie nabywa się takiego obycia. Nic ci nie jest straszne".

[Bardzo Konkretna Pani]

Jeden z szefów pewnego działu z dumą podkreślał dobrą opinię jaką cieszy się jego firma wśród dealerów jeśli chodzi o organizację, metody zarządzania i pomysły. Jego zdaniem właśnie AC jest najlepiej zorganizowaną firmą motoryzacyjną w całej galaktyce korporacji. Poza tym podkreślał również świeżość organizacji, entuzjizm pracowników i szerokie perspektywy rozwoju.

" Teraz jest bardzo żywiołowo, przynajmniej u mnie w dziale. Nowe funkcje, nowe rzeczy do nauczenia się, nowe systemy, nowe wyzwania". [Pan Wysoki]

Innym ludziom AC kojarzy się przede wszystkim z poczuciem humoru ludzi tu pracujących.

"Generalnie z czym mi się kojarzy AC, to tylko z dowcipami. (...) No i jest takie hasło "Prisa jest inna". I oczywiście jest ono powodem wszelkich podśmiechiwek. Wszystko sprowadza się do tego, że jak coś jest nie tak, to dlatego, że Prisa jest inna! Jak wiemy, że tu jest kompleks GTC i widzimy, że jest Wigilia, wszystkie firmy wyszły o 12:00 a my pracujemy do 15:00, to dlaczego? Bo Prisa jest inna!"

Przynależność firmy do wielkiej, światowej korporacji niesie za sobą również pewne uzależnienie, z którego wynika wiele niemiłych rzeczy. Przede wszystkim brak samodzielności w podejmowaniu decyzji.

"AC jest bardzo rozległą strukturą i jest masa osób zaangażowanych w bardzo wiele. Decyzje nie są podejmowane przez jedną osobę; każda decyzja wymaga konsultacji z bardzo wieloma osobami. Uzyskanie opinii na temat jakiejś propozycji zabiera czas i wymaga dużej inwencji. (...) Centrala wymyśliła coś w Zurychu, organizują spotkanie po to, aby omówić dany pomysł wobec czego jedziesz i zgłaszasz jakieś swoje opinie. Później organizujesz spotkanie na własnym poziomie tak, żeby też omówić, zaprezentować, zatwierdzić i dać zlecenie agencji na podstawie dokumentu (...)"

[Pan Wysoki]

Zarząd stara się narzucić warszawskiej firmie wiele rzeczy. Począwszy od sposobu pracy aż po wygląd biura. Służą temu nie tylko procedury, lecz i tak proste sposoby jak ... obklejanie.

"Wszędzie w Prisie wszystkie urządzenia na linii, maszyny, wózki, wózeczki, koszyki, pierdółki, wszystko jest obklejone. To jest paranoja dla mnie. Kiedyś mieliśmy biurka poobklejane nawet. Do tego stopnia, że skoro tu stoi ten przybornik to był róg, róg, róg. I on ma stać tu i tylko tu. Na linii jest tak w dalszym ciągu, wszystko jest poobklejane, są linie, dotąd tu wolno tam nie, to ma stać tu i tu. To zmierza ku temu żeby był porządek, żeby zawsze wszystko było na swoim miejscu". [Pan Żartowniś]

Procedury służące ujednoczeniu sposobów pracy we wszystkich filiach AC były częstym powodem narzekań moich rozmówców. Tak jak Słońce bezlitośnie narzuca ziemi pory roku i długość dnia tak w świecie korporacji Centrala również narzuca swym oddziałom procedury mające regulować w określony sposób tryb życia.

"Wszystko stara się ogarnąć jakąś procedurą. Jakie te procedury są głupie. Nikt nie pomyśli o tym, żeby je dostosować do polskich warunków. Ujednocza się je z całym światem na siłę". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Mieszkańcy AC starają się z tym walczyć na ile to możliwe jednak z pewnymi "prawami natury" zwyciężyć się nie da.

"W tym momencie jest dodatkowa robota, bo wszystko co żeśmy sami wypracowali, jakieś własne pomysły, to teraz musimy uzgadniać, nieraz przekonywać, że to nie ma sensu, bo wszystko jest inaczej i systemy księgowo są inne, wszystko jest inne, więc to nie ma sensu". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Takie narzucone odgórnie procedury wprowadziły nieco nerwowości do stylu pracy wielu osób. Niektórzy w całym tym szaleństwie posuwają się do przestrzegania procedur na

zapas i gromadzą różnego rodzaju dowody na to, że wykonali określonego rodzaju czynność. Wynika to z tego, że ludzie często boją się pretensji z powodu omińnięcia jakiejś procedury. Gromadzi się w ten sposób masę dokumentów zwanych w firmie "dupokrytkami".

Jako inny element charakteryzujący AC pojawiła się liczba zatrudnienia i koszty. Jeden z moich rozmówców scharakteryzował politykę firmy w ten sposób:

"Tu jest fabryka. Typ produkcji *lean manufacturing*, czyli bardzo oszczędnościowy. (...) Jak większość koncernów tego typu. Jak najmniejszą ilością ludzi jak najwięcej roboty. Niekoniecznie za jakieś normalne pieniądze". [Pan Żartowniś]

Ten rozmówca nie był również optymistą jeśli chodzi o przyszłość firmy.

"Ta fabryka jest skazana na klęskę. To jest manufaktura. (...) Kropla w porównaniu z innymi fabrykami Prisy". [Pan Żartowniś]

Jednak muszę przyznać, że większość rozmówców nie była tak pesymistycznie nastawiona do przyszłości swej firmy. Nikt nie wykazał się nielojalnością wobec firmy czy współpracowników. Narzekania, które usłyszałam dotyczyły raczej formalności. Większość rozmówców podkreślała raczej zalety swojej pracy, to czego się mogą nauczyć, zyskać. Jednak szefowie pomimo, że mieli szczęście trafić na lojalnych pracowników, to już wcześniej odpowiednio się zabezpieczyli przed ewentualnym ryzykiem związanym z pokusami ze strony nieuczciwych konkurentów.

"To stwarza ogromne ryzyko korupcji. Ja spotykam się z wieloma sytuacjami, gdzie ktoś mi proponuje ileś tam procent od sumy jeśli przejdzie jego oferta. Więc z tego wynikają potem te kontrole. (...) W dziale u mnie nie podpiszą ci umowy jeśli nie zagwarantujesz im, że po skończeniu pracy, w ciągu trzech miesięcy nie podejmiesz pracy w konkurencji". [Pan z Bródką]

W przypadku tak dużej korporacji jak AC zaskakującą okazała się dosyć słaba znajomość firmy na rynku. Kilku z moich rozmówców przyznało otwarcie, że nie wiedziało czym tak dokładnie firma się zajmuje dopóki nie podjęli w niej pracy. Również w obecnej pracy

dzwoniąc do różnych firm, często muszą opisywać czym ich firma się zajmuje, gdyż sama nazwa AC często mówi zbyt mało.

3.4.2 SZELOWIE

"Tak się zaś składa, że w wielkim zespole zwraca się uwagę na dyrygenta".
(Arystoteles, 1993, *Dzieła wszystkie tom 4*, s. 631)

Opowieści o szefach były jednym z najchętniej poruszanych wątków w czasie moich rozmów. Rozmówcy opowiadali chętnie i dość obszernie. Historyjki były różne; począwszy od wesołych, pełnych uznania i podziwu dla ich bohatera skończywszy na krytycznych i złośliwych. Szefowie stanowią niewątpliwie wdzięczny i często wykorzystywany temat do rozmów i opowieści swoich podwładnych. Są to osoby niewątpliwie bardzo znaczące w życiu firmy. Bardzo widoczni, zawsze dostępni, interesujący się życiem firmy i swoich pracowników. Często podkreślano ich dostępność i chęć pomocy w razie potrzeby. Są wojownikami, strażnikami swojej planety. Bardzo trafnie scharakteryzował ich jeden z moich rozmówców, który sam zajmuje kierownicze stanowisko w jednym z działów.

"Kiedyś byliby wojownikami a teraz prowadzą walkę konkurencyjną, bo przecież ta konkurencja AC z innymi korporacjami to jest mniej lub bardziej krwawa walka".

[Pan Wysoki]

I faktycznie wydaje się to bardzo trafne określenie istoty działalności szefów. Walka z nieprzyjacielem, ochrona swojego plemienia. Pytanie teraz, jak ta walka będzie prowadzona. Czy pochłonie wiele ofiar i będzie krwawa, czy będą to rozgrywki taktyczne, prowadzone dyskretnie i mało widoczne dla obserwatorów? Sposób walki zależy tutaj tylko od charakteru wojownika. Ponieważ jest ich bardzo wielu można zaobserwować całą

gamę różnych sposobów radzenia sobie w tej roli. Niektórzy bardzo angażują się w bitwę i używają do niej wszystkich dostępnych sił. Wyciągają ciężkie działa i rzucają wszystkie siły na jeden ogień. Są to najbrutalniejsi ze spotkanych przywódców. Walka jest ich żywiołem. Nie jest tylko sposobem osiągnięcia przewagi nad przeciwnikiem, lecz stanowi esencję, sens życia jej bohaterów. Tak opisany został jeden z tego rodzaju przywódców.

"Jacek trenował boks i jest to facet o naturze wojownika i wszyscy ci ludzie jak na nich popatrzę, jakoś się w tej walce realizują. (...) Jacek prowadzi wojnę na wszystkich frontach. To jest wojna totalna. Rozwijają wszystko od razu tzn. rzucają wszystkie siły na raz". [Pan Wysoki]

Ten typ przywódcy jest trudny do współzycia, gdyż walka przysłania mu wszystkie inne aspekty życia firmy. Nie liczy się nic ponad zwycięstwo. Do tego jest on zwykle bardzo mocno przekonany o słuszności swoich decyzji i jest to często przyczyną konfliktów jego z innymi przywódcami.

"On nie jest sterowalny. Ma zawsze własne zdanie i przekonanie go do własnego zdania jest albo możliwe albo niemożliwe. To zależy od sytuacji, wymiany myśli". [Pan Wysoki]

Wraz z niezależnością poglądów tych osób ich bardzo wysoko cenioną zaletą jest sprawiedliwość oraz odporność na uleganie jakimkolwiek wpływom tzw. układowym. Dawało to ludziom gwarancję szczerości ich decyzji i postępowania. Dlatego, pomimo pewnej konfliktowości takich osób, są to przywódcy niewątpliwie najbardziej podziwiani i szanowani przez poddanych i innych przywódców również. Wydaje się, że będą wzbudzali zazdrość i sprzeciw innych wojowników tymczasem tak się nie dzieje. Są bardzo cenieni za zdecydowanie, przenikliwość swojego postępowania. Znani z pracowitości i skrupulatności wymagają tego samego od innych. Pomimo lekkiej dominacji w podejmowaniu decyzji są dobrymi partnerami, z których zdaniem i opinią wszyscy się liczą. Często przyćmiewają swoich równorzędnych partnerów, lecz co mnie bardzo zdumiało jest to odbierane jak najbardziej pozytywnie.

"Trochę straciłem wpływ na pewne rzeczy wraz z przyjściem Jacka. Ja czułem, że ja rzeczywiście rządę w tym dziale. (...) Jacek ma bardzo dużą wnikliwość w sobie wpisaną, bardzo dużą pracowitość i taką chęć ogarnięcia całego biura. Wobec czego bardzo intensywnie ze mną pracuje, czy też wpływa na moje decyzje, ale zmianę uważam za pozytywną, bo jest to partner, z którym można porozmawiać. (...) Także straciłem trochę władzy przez to, ale zyskałem partnera, z którym można porozmawiać". [Pan Wysoki]

Osoby rządzące twardą ręką wydają się być bardzo cenione i pożądane w dowodzeniu życiem planety. Ludzie lubią pewność podejmowanych przez nich decyzji i co za tym idzie wydawanych rozkazów. Surowość ich rządów sprawia, że ludzie dokładnie wiedzą czego się od nich oczekuje dzięki czemu pochwały, które otrzymują zyskują dużą wartość zaś krytyka wydaje się być uzasadniona. Są to przywódcy bardzo lubiani, jeśli wraz ze stanowczością rządów idzie w parze ich uczciwe i sprawiedliwe podejście do pracowników.

"Jeśli chodzi o kogoś kogo mógłbym podziwiać, to powiem szczerze, że mieliśmy szefa, który odjechał do Tajlandii i muszę przyznać, że był to bardzo charyzmatyczny człowiek. On wtedy sam zarządzał firmą, nie było takiej kolegialnej formy zarządzania. On był jedynym władcą i jego podpis wystarczał za wszystkie podpisy. (...) On był takim wodzem. Robił to dobrze. Widać, że pracownicy bardzo go lubili, dobrzy pracownicy go lubili, bo potrafił być bardzo ostry i surowy dla ludzi, którzy nie spełniali jakiś standardów. I to był taki model". [Pan Wysoki]

Taki model przywództwa uniemożliwiał partnerskie układy. Szef w taki sposób rządzący stał nad wszystkimi i nikt raczej nie próbował kwestionować ani jego decyzji ani sposobów ich podejmowania. Potęgą jego osoby stymulowała ludzi do rozwoju i poważniejszego traktowania swoich obowiązków.

"To był facet, do którego dość trudno było się zbliżyć i trudno było mówić o jakimkolwiek partnerstwie. On był szefem, musiałeś się dobrze przygotować na spotkanie z nim, mieć argumenty. Potrafił zadawać bardzo szczegółowe pytania, bardzo ciekawe pytania i jeśli nie potrafiłeś się obronić to cię odsyłał: Przygotuj się lepiej". [Pan Wysoki]

Pomimo tej swego rodzaju musztry stosowanej wobec swoich poddanych ludzie ich wspominają z sentymentem i niejaką tęsknotą. Wydaje się, że takie osoby zapewniają

poczucie bezpieczeństwa w firmie a ich poddanym dają komfort w ich pracy. Bo przecież skoro tak dociekliwie kontrolują i sprawdzają pracę poddanych, to poczucie odpowiedzialności pracowników za błędy jest małe. Są niejako strażnikami pracy każdego pracownika oddzielnie i firmy jako całości. Ludzie ponadto mieli świadomość obecności osoby czuwającej nad całością, do której zawsze można się było udać po poradę w razie jakichkolwiek wątpliwości. Czy rozrzewnienie, z jakim ludzie o nich opowiadali, świadczy o braku takich osób? Czy jest to objaw poczucia zagrożenia?

Oprócz szefów prowadzących krwawe, zacięte, zażarte wojny są również przywódcy preferujący bardziej partnerski i spokojny typ dowodzenia. Są oni określani jako przede wszystkim pomocni, otwarci i dostępni szefowie. Oczekuje się od nich entuzjazmu, pomysłowości i zapału do własnej i cudzej pracy. Pracownicy chętnie chodzą do nich po porady i zgłaszają swoje ewentualne zastrzeżenia czy uwagi odnośnie funkcjonowania firmy. Ten typ szefów nie kontroluje w tak rygorystyczny sposób swoich poddanych. Bardziej zwracają uwagę na rezultaty ludzkiej pracy niż na sam jej przebieg. Ich rola ujawnia się raczej w momencie pojawienia się jakiegoś problemu. Ich rola sprowadza się jakby do roli interwencyjnej.

"Szefa mam takiego, który oczekuje efektów, albo nawet nie wnika w efekty. On dopiero wnika kiedy jest problem". [Pan z Bródką]

Praca osób pod rządami takiego szefa niewątpliwie zyskuje na samodzielności i swobodzie podejmowania decyzji. Niektórzy z pracowników usamodzielniają swoją pracę a jeśli nie lubią swojego szefa, to niekiedy świadomie ograniczają z nim kontakt.

"Jak tylko mogę to go unikam i wszystko, co da się załatwić, co nie jest aż tak ważne i podpisane, zatwierdzone przez niego, to staram się go omijać. (...) Ja do niego z żadnym problemem, jak nie muszę, to nie idę". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Tak oziębły stosunek do swojego szefa wyraziła jedna z moich rozmówczyń, przy czym nie skrywała ona swojej antypatii do jego osoby.

Utrata kontaktu pomiędzy szefami a podwładnymi nie zawsze występuje z inicjatywy pracowników. Niektórzy przywódcy po prostu otwarcie prezentują brak zainteresowania "szeregowymi" pracownikami na niższych stanowiskach, co niewątpliwie sprzyja narastaniu ogólnej antypatii w stosunku do władzy.

"To nie jest tak, że on wnika w każde ogniwo. Po prostu są ludzie, z którymi on nie ma żadnego kontaktu, nie zna ich nawet z imienia chociaż jest nas osiemnaście osób w sumie w dziale finansów. Tak naprawdę nie wie, kto jest kto i zwraca się dowcipnie typu "sir". Mamy trzech chłopaków, a on nie jest w stanie zapamiętać ich imion".

[Pani o Orientalnej Urodzie]

Brak indywidualnego podejścia do ludzi jest bardzo rażący i drażnił moich rozmówców. Mówili o tym z pewną goryczą i wydawała się być to pozornie drobna kwestia jednak moim zdaniem bardzo waży ona na współpracy szefa ze swoim działem.

Z największą krytyką spotkał się młody, ambitny lecz nie do końca znający się na rzeczy szef.

"Ten człowiek jest przede wszystkim człowiekiem młodym, nie ma takiego szerokiego doświadczenia, jeśli chodzi o zakupy. (...) Bardzo często jest trudno człowiekowi, który nigdy nie miał z tym kontaktu, jest młody i trochę niepewny, wytłumaczyć, z mojego punktu widzenia, takie najprostsze sprawy. (...) To jest tak, że ja mówię o czymś z przekonaniem, że jest to oczywiste, a ten człowiek tego nie rozumie. Istnieją dodatkowo takie czynniki jak czas, że coś trzeba zrobić do jutra i jego podpis jest tu akurat kluczowy". [Zagadkowa Pani]

Na szczęście takich opowieści usłyszałam bardzo mało. Przeważały historie o dobrych kontaktach i miłym stosunku szefów do pracowników. W tych przypadkach kontakt z szefami był częsty, bezpośredni, a osoba szefa zawsze osiągalna. Większość osób podkreślała gotowość tych szefów do rozmowy i zrozumienie w wielu kwestiach.

"Jeśli chodzi o stosunki z szefami, to jeżeli ja mam jakiś problem, to natychmiast o tym mówię i jest to jak gdyby wspólne rozwiązywanie (...). Ona mówi nam o pewnych zastrzeżeniach albo wymaganiach i ja mogę o tym z nią porozmawiać, np. jeżeli nie mam czasu przejąć danego obowiązku. (...) Tu nie ma żadnych nakazów czy przykazań. Można o tym dyskutować". [Uśmiechnięta Pani]

Tak dobrym kontaktom interpersonalnym pomiędzy przywódcami a podwładnymi sprzyja z reguły mała różnica wieku pomiędzy tymi stronami. Przywódców działu marketingu i sprzedaży tak opisał jeden z moich rozmówców:

"Jest grupa kierowników działów i mój szef (...), który jest raptem o rok ode mnie starszy czyli ma 34 lata. (...) Czyli ta grupa zarządzająca działem sprzedaży i marketingu ma średnio 35 lat. Też są to ludzie młodzi i bez doświadczeń z poprzedniego systemu". [Pan Wysoki]

Bardzo często rozmówcy podkreślali bezpośredniość kontaktów interpersonalnych, brak barier związanych z tytułnością czy mówienie sobie pan czy pani. Wszyscy zwracają się do siebie per ty. Szefowie, zwłaszcza zagraniczni, są na tym punkcie bardzo wyczuleni i nie pozwalają się zwracać do siebie inaczej, niż po imieniu. W większości przypadków, o których słyszałam podkreślano dobry kontakt z przełożonymi.

"Tak jak kolega z kolegą niemalże. To jest w porządku, według mnie i to ułatwia współpracę. (...) Nie dawał odczuć, że jest szefem. Byliśmy kilka razy na piwie. Oczywiście jeśli musiał podjąć jakąś decyzję, to było krótko tak, tak i koniec". [Pan Żartowniś]

Wydają się oni być ludźmi dbającymi o swoich pracowników, ich samopoczucie w pracy i jej rezultaty. Poza takimi poprawnymi stylami szefowania, dominującymi moim zdaniem w AC, spotkałam się z szefami pełniącymi niejako rolę matek swoich podwładnych. Charakteryzują się tacy szefowie bardzo silnym przywiązaniem do ludzi w firmie w ogóle. Zależy im na dobrych kontaktach interpersonalnych w pracy, z czego wynika pewien rodzaj dbałości o podwładnych, często wykraczający poza obowiązki służbowe. Szefowie tacy lubią dawać swoim podwładnym prezenty - niespodzianki, zwłaszcza po jakiś drobnych nieporozumieniach. Takie drobnostki niewątpliwie miłe, nie zawsze są przez obdarowywanych chętnie przyjmowane, gdyż pozostawiają po sobie poczucie zobowiązania wobec przełożonego. Poczucie takie jest również w inny sposób wywoływane w pracownikach a mianowicie poprzez spotkania i wyjazdy towarzyskie, o

czym szerzej będzie mowa w rozdziale poświęconym specjalnym okazjom. Matkowanie szefów objawia się również poprzez zacieśnianie kontaktów z pracownikami na gruncie prywatnym. Wspólne obiady, organizowanie pracownikom czasu po pracy. Tak opisany został właśnie taki szef przez jedną z jego podwładnych.

"To jest wspaniały szef, który jest Niemcem i który na każdą okazję czy to imienin czy urodzin czy Mikołajek czy Bożego Narodzenia przywozi nam prezenty. Jak wraca z Niemiec przywozi ciasta, które piecze jego Mama i jest w ogóle bardzo miło".

[Bardzo Konkretna Pani]

Inna rozmówczyni tak opisała swojego przełożonego.

"Organizuje nam czas, nie tylko biurowy. Jak jesteśmy w Niemczech dba o nas. Traktuje nas jak własne córki i tego nie ukrywa". [Pani o Pięknym Głosie]

Tego typu szefowie stanowią niewątpliwie mniejszość w firmie, a ich zachowania są różnie odbierane. Jedni traktują to jako największy pozytyw swojej pracy, inni są tym skrepowani i chcieliby tego uniknąć.

A teraz chciałabym pokrótce zastanowić się nad przywódcami z punktu widzenia pracowników i ich sympatii do swoich przełożonych. Najbardziej pożądaną cechą wśród szefów wydaje się być tolerancja i ludzkie podejście do swoich podwładnych. Najbardziej zachwalani byli właśnie tacy szefowie, którzy umożliwiali rozwój swoim pracownikom nie traktując ich jak stopnie, po których wspinają się na szczyty kariery.

"Dobry szef, wyrozumiały ludzki, żaden ambitniak, który chce po plecach innych wspiąć się gdzieś w górę. Jest naprawdę fantastyczny. To jest olbrzymi plus naszej pracy. Niestresujący". [Bardzo Konkretna Pani]

Bardzo ważną cechą dającą ludziom poczucie bezpieczeństwa w pracy jest tolerancja ich przełożonych. Oczywiście tolerancja w granicach zdrowego rozsądku, służąca uczeniu się na błędach, a nie dawaniu ludziom poczucia bezkarności. Tak opisał właśnie taką osobę mój rozmówca.

"To była osoba, która wierzyła w ludzi. Miała taką politykę, że jak coś się stało to dawała szansę nam się wykazywać a jeżeli nie to tą czynność. To nie było żadnym takim terrorem tylko raczej "Ok. Trudno, nie udało się." To był szereg takich różnych zdarzeń". [Pan z Długimi Rzęsami]

Możliwość otrzymania szansy w przypadku popełnienia błędu wydaje się być dla ludzi bardzo ważna. Daje im nie tylko komfort psychiczny, lecz sprzyja również atmosferze szczerości w pracy.

"Jest właśnie taki gość, że idzie się do niego, przyznaje się, że się zrobiło coś tam, a on mówi "Ok. Nie ma sprawy." Przystawi jakieś pieczątki i sprawa jest załatwiona. Chyba też cieszy się szczerze, że ktoś mówi, co było nie tak, że obiecuje poprawę". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Ludzie nie lubią ustawicznej krytyki. Preferują typ partnerski, który nie zawsze jest możliwy do wcielenia w życie.

"Odbieram negatywnie taką sytuację, którą niestety mam od półtora miesiąca w pracy na jeden temat z moim szefem (...) dlatego, że on stara się być taki pedantyczny, wszystko zapięte na ostatni guzik (...). Natomiast okazało się, że z nim to dokładnie tak nie jest, bo ja tego człowieka np. nie mogę się doprosić o wykonanie jednego telefonu do banku w momencie, gdy chodzi o podpisanie umowy na parędziesiąt milionów". [Pan z Długimi Rzęsami]

Brak profesjonalizmu jest bardzo szybko wyłapywaną i zauważaną cechą przez pracowników. Trudno im się dziwić. Skoro wymaga się tego od nich, to ich zwierzchnicy powinni być pod tym względem nienaganni i lepsi od nich. Taki szef nie daje im bynajmniej poczucia bezpieczeństwa, lecz staje się kulą u nogi. Wydaje się on być przeciwieństwem szefa - wojownika opisanego na początku rozdziału. Tak opisał jednego ze swoich byłych szefów mój rozmówca.

"Był zamknięty w sobie, bardzo wystraszony, bardzo mało podziwiany, sterowany generalnie. Jeśli znalazłeś sposób, jak dotrzeć do tego człowieka, to on w zasadzie realizował to, co mu podpowiedziałeś, bez zadawania zbędnych pytań. Natomiast nie było w naszych relacjach partnerstwa, elementu podziwu, szacunku, rzeczywiście szczerego szacunku i przekonania, że ten facet jest lepszy od ciebie, dlatego jest normalne, że on jest wyżej a ty jesteś niżej". [Pan Wysoki]

Brak profesjonalizmu, zdecydowania i pewności w podejmowaniu decyzji bardzo razi i drażni pracowników, gdyż dla nich często oznacza to po prostu więcej pracy i stresów.

" Miałem tu szefa kiedyś Holendra i on więcej jeździł, jak siedział tu na miejscu. On przyjeżdżał po jakiejś wizycie, wracał i mówi "Posłuchaj Darek, widziałem takie urządzenie, zrobiłbyś." No dobrze mówię "Ale jakie?" "No wiesz takie, tu kładziesz, tu się kręci. "No dobrze ja mówię, ale jakiś rysunek, zdjęcie, cokolwiek żebym ja wiedział. "Zrób, zobaczmy jak będzie działało." To jest to, czego ja panicznie nienawidzę, bo to człowiek się narobi, nakombinuje, no bo żebym miał rysunek zwymiarowany, no to robię według rysunku i jakby nie tracę już czasu na koncepcyjne myślenie. Ale tu muszę, robię, nakombinuję się, tu tak zrobię, po czym on przychodzi "Nie, to nie to." Przecież to jest dla mnie strata czasu, nerw, nie mówię że pieniędzy bo to, to tam... To też na pewno, ale już mniej, ale strata czasu. Takie jest zupełnie niefachowe podejście do sprawy. Zrób, zobaczmy jak to działa. Nie - zrobimy, bo chcemy żeby działało tak i tak, tylko zrób a zobaczmy jak nam wyjdzie. Rzeźbienie w... Tego też panicznie nie cierpię". [Pan Żartowniś]

Relacje takich szefów z ich podwładnymi często przybierają dziwny obrót. Zamieniają się w fikcyjne przywództwo istniejące tak naprawdę tylko na papierze natomiast w rzeczywistości ich pracownicy niewiele liczą się z ich opinią, nie mówiąc już o zasięgnięciu ich rad. Kontakt wynika z konieczności i jest narzucony przez istniejącą hierarchię, lecz pracownicy starają się w takich przypadkach ograniczać go do niezbędnego minimum. Tacy szefowie stają się przyczyną wielu narzekań, lecz i również obiektem żartów i drwin. Są pod ciągłą obserwacją pracowników a każde ich najmniejsze potknięcie napotyka na silną, ukrytą oczywiście, krytykę podwładnych. Nieświadomi tego bynajmniej nie skrywają swoich słabostek, czasami szczerzy "aż do bólu" są wdzięcznym tematem anegdot zabarwionych drwiną. Na tym tle szefów - nieudaczników dość silnie rzuciła mi się tęsknota za szefem - prawdziwym przywódcą. Przywódcą z zachowania i wyglądu.

"Dla mnie szef musi mieć wygląd szefa. Nie chodzi tu o specyfikę w ubraniu. Musi mieć posturę". [Pan Żartowniś]

Opisany na początku szef - wojownik należy do mniejszości i wyraźnie ludziom brakuje prawdziwych wzorców i modeli przywódców. Opowieści o takich władcach przeobrażają

się w krążące po firmie mity i są często przyczyną do refleksji nad rozwojem firmy w złym kierunku.

Wśród galerii postaci przywódców bardzo wyraźnie odcina się postać pewnej kobiety, do niedawna należącej do grona władców planety. Była osobą niewątpliwie niekonwencjonalną. Wśród opowieści o niej dominują historie o jej nietypowym zachowaniu - chodzeniu na bosaka po biurze, bagażniku zapchanym ubłoconymi gumo - filcami (była pasjonatką koni), ogólnym braku skrupowania i nieprzestrzeganiu konwenansów. Będąc osobą bardzo przyjazną, łatwo nawiązującą kontakt i przyjacielska była niewątpliwie szefem z prawdziwego zdarzenia. Znana z profesjonalizmu, zdrowego rozsądku w podejmowaniu decyzji wywarła wpływ na wiele osób. Wraz z fachowością szła u niej otwartość do ludzi.

"Większość mojej pracy w AC była związana z tą kobietą. Miała ona na mnie bardzo duży wpływ i na to, co się tutaj działo również. (...) Była bardzo sympatyczna. Można do niej było pójść z każdym problemem. (...) Była bardzo otwarta i każdy do niej szedł bez żadnego problemu o wszystkim porozmawiać, przyznać się do błędu, prosić o pomoc". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Na popularność opowieści o niej krążących po biurze wydaje się bardzo wpływać sposób jej odejścia z firmy. Przeniesiona z dnia na dzień do innego kraju, znikła niczym sen, pozostawiając po sobie tylko ulotne wspomnienia. Przyczyna przeniesienia jej z firmy jest oczywiście zawoalowana i głęboko schowana i tym bardziej powoduje domysły i ciekawość ludzi. Zastanawiające może być, o czym świadczy tęsknota za jej osobą? Czy jest to efekt ograniczania ludzi w ich zachowaniu w miejscu pracy, ograniczanie wolności? Skoro na bardzo swobodne zachowanie nie mogła sobie pozwolić osoba z góry, to jakie szanse ma zwykły pracownik? Jak widać pewne odgórnie narzucone reguły gry dotyczą w tej firmie wszystkich, bez wyjątku na pozycję w hierarchii. Pytanie, kto ma aż taką władzę, żeby kontrolować tak wiele aspektów życia pracowników? O tym w następnym rozdziale.

Podsumowując opowieści o przywódcach można ich podzielić na kilka podstawowych typów:

- 1) wojownik - twardy, mocny szef, lubiany i podziwiany za profesjonalizm, odwagę i uczciwość; osoba wydająca się mieć wszystko pod kontrolą;
- 2) partnerski - zawsze pomocny i dostępny, patrzy raczej na efekty pracy niż na jej przebieg, tolerujący błędy podwładnych; bardzo lubiany;
- 3) matkujący - priorytetem dla niego są dobre stosunki interpersonalne z podopiecznymi, których traktuje jak własne dzieci; daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa i jest często osobą motywującą ich do pracy;
- 4) mityczny - wydający się łączyć wszystkie zalety wyżej wymienionych typów z ekstrawagancją, już nie pracujący w firmie, uwielbiany, przeszedł jako legenda do galerii postaci podziwianych w firmie;
- 5) mało zaangażowany - traktujący swoich pracowników bardzo instrumentalnie, mało sympatyczny, otwarcie nie lubiany;
- 6) fikcyjny - nieprofesjonalny, nie przygotowany do pełnienia swojej funkcji, nie cieszący się szacunkiem wśród swoich podwładnych przejmujących *de facto* jego rolę, którą on pełni tylko "na papierze".

3.4.3 CUDZOZIEMCY

"Cierpliwość polska znana,
Lecz to zrozumieć chciej,
Że pan już, proszę pana,
Mocno nadużył jej" (Boy, 1953/1987, *Słówka*, s. 199)

Dlaczego przybysz z obcej planety tak bardzo wzbudza naszą ciekawość? Czemu trudno nam się porozumieć ze sobą? Dlaczego wydaje nam się dziwny? Ponieważ jest INNY. Ta prosta cecha jest przyczyną reakcji łańcuchowej, która może przebiegać w dwóch kierunkach: obrony bądź postępowania nastawionego na zrozumienie i zaprzyjaźnienie się. W przypadku automatycznej obrony dość szybko pojawiają się nieporozumienia, nietolerancja, przemoc, złość i wiele innych negatywnych emocji. Reakcja pokojowa, nastawienie pozytywne może być przyczyną wielu miłych niespodzianek. Przybysz z obcej planety po bliższym poznaniu może okazać się nie tylko interesujący i miły, lecz w gruncie rzeczy może się niczym od nas nie różnić. Ta wyjątkowa istota będzie przypominać naszą "wersję" mówiącą trochę innym językiem i reagującą trochę inaczej w niektórych sytuacjach. Opisuję ten proces w ten sposób nie bez powodu. Problem postępowania z przybyszami z obcej planety oraz ich postępowania z mieszkańcami tejże planety dość szeroko ukazał mi się w czasie mojej podróży i rozmów z ziemianami. Myślę, że ich opis najlepiej rozpocząć od tego skąd się biorą, dlaczego właśnie oni zostają wysłaniami Słońca. Posłużę się w tym celu wypowiedzią jednego z moich rozmówców.

"To są ludzie, którzy zastali wyszkoleni jak maszynki. Jest taka w naszym tłumaczeniu "Politechnika" Atomovilistico Company, taka Wyższa Szkoła Atomovilistico Company, którą się kończy. I to są ludzie, którzy jak tam się dostaną też są już selekcyonowani i mają wpajane od najmłodszych lat pewne zasady" . [Pan z Bródką]

Inny rozmówca tak opisał cudzoziemców i niejako pozycję na jakiej się znajdują po przybyciu do Polski.

"Oni w większości są po tej szkole, a taka szkoła daje im w tym momencie, że w każdym AC są specjalistami". [Uśmiechnięta Pani]

Życie takich przybyszów w obcym kraju nie jest wcale trudne. Przybysz zostaje od samego początku wyposażony w pewien ekwipunek, który niewątpliwie dla miejscowych mieszkańców ma dużą wartość i jest obiektem zazdrości.

"Ma zapewnione mieszkanie i to jest willa zawsze wynajęta na koszt firmy AC. Ma samochód, ma komórkę, ma laptopa, płaci firma za sprowadzenie całej rodziny i za naukę nawet dzieci. A przecież za wynajęcie willi płaci się miesięcznie kilka tysięcy dolarów". [Pan z Bródką]

Tak wyposażony przybysz zostaje wysłany z misją na inną planetę. Są to ludzie przeszkoleni do kontrolowania wielu firm, dlatego cechą charakterystyczną ich pracy są częste podróże. Przerzucani z jednego państwa do drugiego, "jak roboty", jeżdżą spełniając swoją misję. Określani są jako ISP czyli *International Special Person*. Nazywanie ich tym skrótem powoduje, że są niejako ujednoczeni i faktycznie postrzegani jak maszynki. Tymczasem ISP też się między sobą różnią. Przede wszystkim są to ludzie różnych narodowości. Większość z nich to Anglicy i Niemcy. Oprócz tego są Amerykanie, Kanadyjczycy, Hindusi. Kontakt z nimi jest zwykle anglojęzyczny, bo choć niektórzy z nich próbują się uczyć języka polskiego to: "...nikt nie osiągnął etapu wyższego niż *Dzień Dobry czy Bardzo Dobrze*" [Pani o Orientalnej Urodzie]. Dlatego językiem powszechnie używanym przez wszystkich ISP i większość miejscowych pracowników jest nieco zniekształcony język angielski. Tak opisała go jedna z moich rozmówczyń.

"I siadają ci wszyscy ludzie przy stole i nawet jak na nich patrzysz to oni są tak różni. Z drugiej strony jak otwierają usta to sęczy się z tych ust taki oficjalny, AC-oski slang nawet ubierający w angielskim te same struktury czasem. Tam się tworzą związki frazeologiczne, które dokładnie coś tam znaczą a tak naprawdę mogą się wydawać całkiem abstrakcyjne". [Zagadkowa Pani]

Ogólnie patrząc na zjawisko komunikacji pomiędzy ISP jest niemalże fenomenem jak dobrze potrafią się oni porozumieć między sobą na płaszczyźnie biznesowej. Współpraca wydaje się przebiegać bardzo gładko, pomimo spięć na tle czysto kulturowym.

"Jest taka wojna pomiędzy niemieckością a amerykańszmem. Amerykanie są tacy "Hi! How are you?" Wiecznie szczęśliwi ludzie, którzy nigdy nie pokazują żadnych problemów. I ci Niemcy, którzy są tacy kwadratowi i tylko łypią. To jest takie starcie kultur, które podejrzewam nie działa". [Pan Wysoki]

Wśród wszystkich ISP bardzo wyróżniano Niemców. Jest to jedyna grupa, która postrzegana jest odrębnie. Nie tylko jako ISP, ale do tego Niemcy. Opinie na ich temat były różne jednak przeważały objawy antypatii. Niemcy przez większość są postrzegani jako osoby bojaźliwe, mało elastyczne i zamknięte w sobie.

"Mam takie wrażenie obserwując Niemców, że oni się boją. Dla mnie to nie było dobre odczucie. Ten strach nie był dla nich motywacją do robienia dobrze tego, co mają robić, tylko do zachowywania pozorów. Oni więcej swojej energii poświęcali na to, żeby stwarzać pozory". [Zagadkowa Pani]

Jest to najbardziej krytyczna opinia, jaką usłyszałam. Oczywiście nie wszystkie były takie. Większość rozmówców wyrażała dyskretniej swoje odczucia w stosunku do Niemców i przeważał po prostu brak zrozumienia i większego kontaktu pomiędzy tymi stronami. Zdarzały się jednak opinie bardzo entuzjastyczne i miłe. Niektórzy z moich rozmówców stwierdzili, że Niemcy po bliższym poznaniu okazują się zwyczajnymi, miłymi ludźmi, niewiele różniącymi się od każdego Polaka.

"Bardzo in plus przekonałam się do Niemców, bo (...) miałam trochę inne wyobrażenie o Niemcach, że są bardzo zadufani w sobie, sztywni, nie otwarci na innych. Okazuje się, że to są naprawdę bardzo fajni ludzie". [Bardzo Konkretna Pani]

Rozmówcy pozytywnie nastawieni do Niemców podkreślali brak większych różnic kulturowych i to, że tak naprawdę zły charakter Niemców to mit. Znamienne się wydaje, że wszyscy rozmówcy wyrażający takie opinie pracowali dosyć dużo z Niemcami i ich początkowe nastawienie nie było bynajmniej tak optymistyczne. Wszyscy oni po dłuższym

kontakcie z tymi ludźmi po prostu zweryfikowali swoje dotychczasowe poglądy. Nie spotkałam osoby, która byłaby od początku nastawiona pozytywnie do współpracy z Niemcami. Niestety nie mogę nic powiedzieć o nastawieniu ISP do Polaków i współpracy z nimi, gdyż nie udało mi się porozmawiać z żadnym przybyszem. Mogę natomiast opisać jak zachowują się, będąc tutaj i jak traktują miejscowych pracowników. Temat ten był dość szeroko poruszany w rozmowach, które przeprowadziłam. Moim zdaniem świadczy o tym, że ludzi bardzo interesują i absorbują relacje pomiędzy Polakami a obcokrajowcami, jak również zmiana pozycji tutejszych pracowników na tle obcokrajowców. Zaczę od określenia, gdzie ISP lądują po przybyciu na planetę AC. Otóż, wszyscy oni zajmują stanowiska kierownicze, co jest bardzo kontrowersyjnym faktem i wyraźnie stanowi przyczynę niechęci do ISP ze strony Polaków.

"Struktura organizacyjna jest tutaj na tyle sztywna, że praktycznie 90% wyższych stanowisk kierowniczych jest zajmowanych przez obcokrajowców".
[Bardzo Konkretna Pani]

Ludzie czują się przez to niejako pokrzywdzeni, ponieważ wiedzą, że te stanowiska są odgórnie zarezerwowane nie dla nich i bariera pochodzenia jest bardzo trudna, wręcz niemożliwa do przejścia, nawet mimo ciężkiej pracy i ogromnej wiedzy. Odbierane jest to jako jawna niesprawiedliwość i jest często przyczyną rozczarowania tą pracą. Jedna z moich rozmówczyń podała następujące wyjaśnienie takiego stanu rzeczy.

"Decydenci wolą wysłać tutaj kogoś swojego, zaufanego człowieka (...) niż zatrudnić tutaj i szkolić Polaków, do których i tak nie będą mieć 100% zaufania".
[Bardzo Konkretna Pani]

Wiele osób uważa takie postępowanie za absurdalne z uwagi na ogromne koszty utrzymania obcokrajowców w Polsce. Określają to jako "klapki na oczach" tym bardziej, że firma słynie z oszczędnego gospodarowania kapitałem ludzkim.

"Ja nie potrafię sobie tego wytłumaczyć i nie potrafię znaleźć uzasadnienia, bo rozumiem, kiedy jest wdrażany nowy projekt, albo jest otwierana nowa firma na początku. Można ściągnąć kadrę wyszkoloną, która to rozrusza, ale potem konsekwentnie ją wymieniać". [Pan z Bródką]

Inni rozmówcy tłumaczyli to, że taka jest po prostu polityka firmy i nie da się tego zmienić, tym bardziej, że jakoś to wszystko sprawnie funkcjonuje. Jest to, owszem, rażące dla większości osób jednak nikt nie próbuje tego zmieniać, ponieważ zakładają, że jest to niemożliwe. Być może brak jakiegokolwiek wpływu powoduje narastanie frustracji związanej z tą sytuacją. Narastaniu konfliktu sprzyja niewątpliwie samo podejście ISP do miejscowych ludzi. Rozmówcy narzekali na ich alienowanie się, brak chęci zintegrowania się z innymi pracownikami.

"Oni się tak trzymają ze sobą. (...) Mają swoje imprezy, Christmas Party we własnym zakresie, gdzie reszta ma razem. (...) Widać to, że jeżeli rozmawiają to z *supervisorami*, z managerami. Nie porozmawiają z każdym nawet pomimo tego, że większość tutaj zna angielski i można by porozmawiać". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Brak kontaktów interpersonalnych, oschłość stosunków pomiędzy tymi grupami ludzi powoduje duży dystans między nimi, niechęć i wzajemny brak zrozumienia. Kolejnym argumentem wysuwany przeciwko ISP był ich brak zrozumienia polskich realiów, prawa i zwyczajów. Obcokrajowcy niewątpliwie są wybitnymi specjalistami w dziedzinie całościowej polityki i procedur AC, jednak wielokrotnie nie potrafią umiejętnie dopasować jej do realiów i warunków panujących tutaj.

"Ci zagraniczni managerowie traktują nas jak gorszy wschód, że my nie mamy racji, że oni wszystko wiedzą lepiej, że ich procedury są najświetniejsze. W nosie mają polskie przepisy. (...) W ich wszystkich procedurach jest zapisane, że oczywiście prawo lokalne trzeba uwzględniać, bo jest bardzo ważne. Natomiast to, co jest zapisane nie zawsze idzie w parze. Jeżeli jest taka procedura, że coś trzeba odebrać, to jest przestrzegana idealnie. Natomiast jeżeli coś trzeba dać, to takie procedury oni nie bardzo przestrzegają". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Problem łamania polskich praw i przepisów był przyczyną, za którą obcokrajowcy byli bardzo ostro krytykowani. Od samego początku funkcjonowania montowni nikt nie

zatrzaszczył się np. o przetłumaczenie dokumentacji maszyn i urządzeń na język polski. Pracownicy przez półtora roku walczyli o uzyskanie tłumaczenia, bez którego praca była bardzo utrudniona, a poza tym niezgodna z polskimi przepisami. Ludzi bardzo denerwuje arogancja, z jaką prawo się łamie i bezkarność tych, którzy to robią. Tak opisała to jedna z moich sfrustrowanych rozmówczyń.

"Łamię przepisy i jestem bezsilna, chociaż jakby tak pójść do Sądu Pracy czy gdzieś tam i na to wszystko naskarżyć, to by się uzbierało".
[Pani o Orientalnej Urodzie]

Kto wie, do czego dojdzie w przyszłości. Moim zdaniem, ta kwestia tak bardzo drażni ludzi, że być może ISP chodzą po bardzo cienkim lodzie, zupełnie nieświadomi czyhającego zagrożenia. Jednak nie tylko brak poszanowania polskich przepisów wywołuje w ludziach takie zdenerwowanie. Przyczyną tego jest również niesprawiedliwe traktowanie Polaków i obcokrajowców. Polak, który jest świetnym fachowcem, dobrze przygotowanym merytorycznie, nie ma szans podważyć niesłusznej decyzji ISP. Mimo, że rozwiązanie, które zaproponuje jest mądrzejsze, zawsze zostanie wybrany wariant zaproponowany przez ISP. Przywileje, o których była mowa wcześniej są jeszcze jakoś tłumaczone przez ludzi, bo skoro ktoś tu przyjeżdża, to musi gdzieś mieszkać itd. Jednak występuje jawna niesprawiedliwość w zakresie obowiązków czysto służbowych.

"Są takie odczuwalne różnice, że np. *financial officer* (Anglik przyp. Doroty Dobosz) podlega zarówno kontroler - Anglik jak i główny księgowy. Niby wyraźnie było powiedziane, że mają równy status, ale oczywiście tamten jako przyjezdny ma samochód, ma wynajmowane mieszkanie opłacone, on może iść na urlop jak jest audyt, główny księgowy nie może, ma być na miejscu. Widać różnice mimo, że się wszyscy zaklinają, że oczywiście żadnych różnic nie ma".
[Pani o Orientalnej Urodzie]

Faworyzowanie ISP w ramach relacji czysto służbowych nie zawsze idzie w parze z ich większą wydajnością, czy wartością jako pracowników. Jest to bardzo wyraźnie dostrzegane przez miejscowych i niewątpliwie jest solą w ich oku. Odbieranie stanowisk

polskim fachowcom, niejednokrotnie lepszym od ISP, stanowi wielki problem i bardzo psuje opinie o firmie i pracy w niej. Na szczęście sytuacja ta powoli zaczyna się zmieniać.

Wydaje się, że pojawił się cień nadziei dla Polaków aspirujących do wyższych stanowisk.

"Jeszcze rok, dwa lata temu to do Polaków było takie podejście dość sceptyczne. Natomiast gdzieś tak od roku Polacy zaczęli być doceniani w AC. Już trzy osoby wyjechały za granicę, teraz w tym roku dwóch Polaków zostało członkami zarządu, jedna osoba pracowała na stanowisku dyrektora *salesu* i marketingu, czyli to są chyba pozytywne zmiany". [Pan z Długimi Rzęsami]

Ludzi bardzo cieszy ta zmiana. Wpływa ona również na niewielkie ograniczenie liczby ISP w firmie. Polacy są dodatkowo bardzo lubiani za swoją odwagę i elastyczność w pracy na wyższych stanowiskach. Tłumaczono to m.in. tym, że Polacy nie czują się tak bardzo związani z centralą w Zurychu czy w Detroit i dlatego nie mają takiej potrzeby "wykazywania się" jak przyjezdni, którzy są ustawicznie zagrożeni odesłaniem gdzie indziej w razie popełnienia jakiegokolwiek błędu. Jak to określiła Pani o Orientalnej Urodzie, Polacy

"... tak się nie boją o te swoje stołki i te procedury".

Na tle całej tej, dość nieprzyjemnej sytuacji pełnej konfliktów i frustracji, bardzo obiecująco przedstawia się przełamanie pewnej magicznej bariery, jaką było przejście stanowiska równorzędnego ISP przez Polaka. Trudno określić, czy jest to efekt wytrwałości Polaków w walce o swoje prawa, o sprawiedliwość, czy tylko jest to reakcja dowódców z centrali obawiających się dalszego rozwoju konfliktowej sytuacji. Nawet jeśli jest to rozgrywka taktyczna, to niewątpliwie bardzo pozytywnie wpłynęła nie tylko na poczucie własnej wartości wśród polskich managerów, lecz również bardzo ociepliła atmosferę panującą w pracy. Jeden z rozmówców powiedział mi, że od czasu tej zmiany jest "o wiele sympatyczniej". Mam nadzieję, że jest to początek pozytywnej przemiany w relacjach pomiędzy oddziałami koncernu.

3.5 CODZIENNA PRACA

Firma posiada dwa biura: centralę oraz montownię. W centrali mieszczą się m.in. działy finansów, marketingu i sprzedaży, personalny oraz główne kierownictwo, zaś w budynku, w którym znajduje się montownia mają swoją siedzibę min. dział zakupów, logistyki. Wszyscy pracują w tzw. systemie halowym. Oba budynki mają tę wspólną cechę, że ludzie siedzą w jednym wielkim pomieszczeniu, każdy przy swoim biurku, przed swoim komputerem. Wchodząc do biura słyszy się lekki szmer, delikatny dźwięk dzwoniących telefonów, stukot piszących na komputerze i rozmowy. Panuje lekki gwar, lecz bynajmniej nie określiłabym go jako hałas. Do pracy w takich warunkach wielu moich rozmówców musiało się przez jakiś czas przyzwyczajać. Niektórych drażnił i rozpraszał panujący tu nieustanny ruch.

"Nasza praca polega na tym, że się stuka na komputerze, wysyła faksy, dzwoni, trzeba się kłócić z dostawcą, ktoś się tam sprzecza, przychodzi ktoś z działu technicznego, jest mętlik. Ciągłe coś się dzieje. I to jest kwestia przyzwyczajenia. Ja już mogę tak pracować a niektórzy wiem, że nie mogą". [Pan z Bródką]

Praca w takim systemie zdaniem moich rozmówców ma jednak wiele zalet. Przede wszystkim jest lepszy przepływ informacji, na bieżąco widać co się dzieje, czy ktoś jest przy swoim biurku czy nie, poza tym sprzyja pracy zespołowej. Nie trzeba nigdzie wychodzić, żeby się kogoś o coś spytać. Szefowie są cały czas w zasięgu ręki i nie trzeba daleko ich szukać w razie potrzeby. Co prawda ten ostatni aspekt pracy w takim systemie nie wszystkim wydał się tak pozytywny. Jedna z moich rozmówczyń, której zwierzchnik jest Niemcem i bardzo rzadko pojawia się w biurze tak wypowiedziała o pracy w centrali.

"Ja bardzo się cieszę, że nie pracuję w centrali, bo my tutaj mamy większy luz. Lepsze są kontakty interpersonalne, przynajmniej tak mi się wydaje. Tu nie ma takiego głównego kierownictwa. To wszystko siedzi w centrali i oni są tam non stop kontrolowani. Ci tam z finansów siedzą za jakąś ścianą ze szkła i ma wgląd we wszystko i wszystkich i nawet jak ktoś nie ma co do roboty, to musi udawać, że ma cokolwiek do roboty". [Bardzo Konkretna Pani]

Jednak reszta moich rozmówców nie narzekała na ten system pracy. Owszem podkreślali, że musieli się do tego przyzwyczaić, lecz w tej chwili są już z tego zadowoleni.

Początek pracy następuje o godzinie 8:00 bądź 8:30, w zależności od działu. Niektórzy rozmówcy podkreślali, że zawsze przychodzą do pracy na czas, a inni z kolei narzekali na kłopoty związane z utrzymaniem punktualności.

"Nie podoba mi się w tej firmie, że przychodzi się na 8:00, a nie ma takich widełek, że człowiek pojawia się w ciągu pół godziny albo godziny. Właśnie z tego wynika, że ja się notorycznie spóźniam". [Pani o Pięknym Głosie]

Dzień pracy wszystkich moich rozmówców rozpoczyna się od przeglądania wewnętrznej poczty elektronicznej tzw. *lotus note*. Za pośrednictwem tej poczty większość osób dowiaduje się, co ma tego dnia do zrobienia, z czego będzie składał się ich dzień. Tak opisał tą pocztę jeden z moich rozmówców

"*Lotus note* jest bardzo okrutnym urządzeniem, bo nic łatwiejszego jak napisać dwa zdania, zapytania i wypuścić to do trzech, czterech osób z prośbą o odpowiedź. Nie musisz iść do tej osoby, nie musisz się fatygować, nie musisz przechodzić z piętra na piętro itd. Bardzo łatwe dla osoby, która chce coś takiego zrobić, natomiast trudne dla osoby, która musi odpowiedzieć na te pytania, bo jeśli otwierasz rano teczkę z lotusami, to jest tych lotusów kilkadziesiąt. Nie dość, że musisz przeczytać te informacje, to często musisz jeszcze odpowiedzieć facetowi". [Pan Wysoki]

Wiele osób oprócz tego, co znajdują w poczcie jako pierwsze załatwiają rzeczy, których nie zdążyli zrobić dnia poprzedniego. Niektóre osoby prowadzą własne kalendarze, w których rozpisują swoje obowiązki.

"Mam dwa takie notesy. Jeden jest taki, co mam do zrobienia a drugi jest notes z konkretnymi spotkaniami. Chodzi o czas, żeby nie wkopać się, że się zdublują dwa terminy. I czy to wynika z lotusów czy ma się coś do zrobienia, od razu przenoszę to na papier albo jeżeli jest konkretne spotkanie, to przenoszę je do drugiego notatnika na konkretną godzinę". [Pan z Bródką]

Oprócz poczty elektronicznej informacje docierają jeszcze do pracowników za pośrednictwem kuwet, w których każdy ma swoją szufladkę zwaną "korytkiem." Do korytka wrzucane są różne dokumenty lub wiadomości przeznaczone dla odpowiednich

pracowników. Wiele osób zanim przystąpi do ustalania obowiązków na dany dzień, udaje się do kuchni na kubek kawy, w przypadku niektórych połączony z papierosem. W zależności od zajmowanego stanowiska, dzień pracy jest mniej lub bardziej przewidywalny. Niektórzy z moich rozmówców wykonują zawsze te same czynności. Ich praca jest bardzo usystematyzowana i jednostajna. Zauważyłam właśnie taki typ pracy w dziale kontraktacji.

"Wiemy, co mamy zrobić. Wiemy, że ma być to zrobione. Nikt nie stoi nam nad głową i nie pokazuje palcem, że to miało być gotowe, a nie jest i zaraz coś się stanie. Myślę, że mamy jakieś ogólne ramy tego, że powinno być coś wykonane, natomiast jak to zrobimy i w jakim tempie, jasne, że chcemy, żeby to było szybciej skończone, ale jakoś tak nam się ściślej tego nie narzuca". [Pani o Pięknym Głosie]

Taki spokojny sposób pracy spotkałam tylko w jednym, czteroosobowym dziale. Praca, która tam jest wykonywana określona została jako typowo odtwórcza, nie wymagająca własnej inicjatywy ani kreatywności. Inny typ pracy panuje też w dziale zakupów, którego pracownicy dość dużo jeżdżą poza biurem i mogą sobie czasem pozwolić na wykorzystanie tego czasu do załatwiania spraw niezwiązanych z pracą.

"Jeżdżę sobie, nie ukrywam, w wielu takich prywatnych sprawach, bo mam na tyle luźny dzień, nikt mi w ten czas nie ingeruje, że ja np. wiem co mam do zrobienia, wiem, o której mam jakie spotkanie. I np. wszystkie sprawy związane z domem, czy jakieś opłaty, czy na miasto zakupy, jeżdżę sobie sam. I załatwiam". [Pan z Bródką]

Nie wszyscy jednak mają komfort takiego niestresującego tempa pracy. Większość osób musi pracować szybko, mają bardziej zróżnicowane obowiązki a co za tym idzie pracują w większym napięciu. Takie osoby wspominały o nerwach, jakie towarzyszą ich pracy i o nawale obowiązków. Usłyszałam też określenie, że "nigdy nie można przerobić całej roboty" [Pani o Orientalnej Urodzie]. Dlatego też niektórzy mówili o tym, że do pracy trzeba nabrać dystansu, sprawy zawodowe traktować ze spokojem i cierpliwością. Oczywiście, nie wszystkim się to udaje. Osoby mające bardziej stresujące zajęcia mówiły,

że, niestety, nerwy związane z pracą często przenoszą do domu. Jedna z takich osób tak opisała swoją pracę w dziale technicznym.

"To nie jest praca, gdzie ja mogę sobie coś zaplanować; przyjść, zacząć i jeśli się nie wyrobię jednego dnia, to drugiego skończyć. Nie ma tego. Nie mogę dlatego, że tych rzeczy, którymi się muszę zajmować jest masa. Ja jestem oderwany, ja się tak między ścianami obijam". [Pan Żartowniś]

Oprócz powtarzających się czynności w niektórych działach pracownicy mają obowiązki pojawiające się cyklicznie np. w dziale marketingu. Poza stałymi punktami w pracy raz na pół roku robi się tam określenie strategii cen. Praca osoby zajmującej wyższe stanowisko w tym dziale obfituje w różne spotkania, negocjacje oraz omawianie wielu szczegółów. Stałym elementem pracy w biurze wszystkich pracowników jest przerwa na tzw. lunch. Ma ona miejsce około godziny 12:00 czy 13:00. Niektórzy w tym czasie zajmują się konsumpcją przyniesionych do pracy kanapek czy owoców, inni zaopatrują się w kanapki zakupione u posłańca, który je codziennie przynosi do firmy a jeszcze inni z tej przerwy prawie nie korzystają pochłaniając cokolwiek "w biegu". Po przerwie na lunch, robionej indywidualnie, każdy wraca do swoich obowiązków. Około godziny 17:00 biuro pustoszeje. Zostają tylko recepcjonistki, część ISP oraz co pilniejsze osoby.

"Wiadomo, ile tu się pracuje w nadgodzinach. To tak czasami argumentowano: "Możesz iść do domu o 17:00, jak nie zrobiłaś swojego to twoja wina. Ty tu zostajesz z własnej, nieprzymuszonej woli. Ja cię nie zmuszam". Są takie wypadki, że przeciągnie zebranie do 19:00, ale oczywiście nie ma mowy o żadnych nadgodzinach. Są łamane ewidentnie prawa pracownika".
[Pani o Orientalnej Urodzie]

Praca w nadgodzinach czasami wynika faktycznie z przymusu lub konieczności, lecz czasem zależy od zorganizowania sobie pracy przez daną osobę. Niektórzy zostają dłużej w pracy tylko wtedy, kiedy jest to naprawdę konieczne.

"Wydawało mi się, że jak będę tak pracował po godzinach przy tym natłoku pracy, który był to coś zmienię, ulepszę. Okazało się, że to g... prawda, bo się nie da ulepszyć, bo zawsze jest coś, co zostawię zaległe, nie zrealizowane, to jest raz a dwa, nikt dobrego słowa nie powie, kiedy ty zostajesz specjalnie po godzinach. (...)

I to było takie pierwsze moje przełamanie i powiedziałem: "Nie, koniec. Zapala mi się o 17:00 lampka w głowie, koniec, wychodzę". I co ciekawsze, na początku było trudno. (...) Potem to się zmieniło. Już nikt nic ode mnie nie chciał po 17:00... I to jakby dało mi do myślenia. Do tej pory to stosuję. Więcej nie zostaję po godzinach, gdy nie widzę takiej potrzeby". [Pan z Bródką]

Tak jak wiele rzeczy tak i praca po godzinach jest kwestią indywidualną. Zależy od zajmowanego stanowiska i podejścia danej osoby do swej pracy. Jednakże większość osób wraz z wybiciem godziny 17:00 udaje się do domu.

Praca w AC obfituje w tzw. "papierologię". Nawał papierków i dokumentów, które trzeba wypełniać na każdym kroku był częstym powodem narzekań moich rozmówców. Każdy etap, który muszą pokonać w swojej pracy związany jest jakimś papierem związanym z jakąś procedurą. Dokumentem, o którym bardzo dużo i często słyszałam jest tzw. PR-ka czyli *purchase requisition*. Jest to wewnętrzny dokument określający "zapotrzebowanie na pewne asortymenty od młotków po różnego rodzaju inwestycje jak modernizacja linii produkcyjnej". Dokument ten trafia do działu zakupów, w którym jest realizowany. Spotkałam się, jednakże, z krytyką długiej drogi jaką PR-ka musi przejść zanim trafi do działu zakupów zwanego również działem *purchasingu*. Otóż "inicjator zakupu" wypełnia ów dokument, a następnie przekłada go swojemu przełożonemu do podpisu. Prośba ta musi być z kolei zarejestrowana przez sekretarkę przełożonego, a następnie trafia do działu finansów, gdzie również musi zebrać parę podpisów. W związku z czym jak to powiedział mój rozmówca.

"To po prostu cholery można dostać! Zwłaszcza, że musisz im dać pięć podpisów od pięciu osób, które mogą być w biurze, ale mogą być gdzie indziej". [Pan Wysoki]

Z tego wynika konieczność nauczenia się, jak sobie radzić z taką biurokracją, żeby jednocześnie działać zgodnie z procedurami, a przy tym nie dać się zwariować. Służy temu m.in. cierpliwość.

"Wiem, że jak mi na czymś zależy w pracy i proszę kogoś to, należy wziąć poprawkę, że on albo wcale nie przeczyta mojej prośby albo ma tysiące innych, ważniejszych dla niego rzeczy i trzeba będzie znowu z nim porozmawiać i przekonywać. Trzeba wziąć poprawkę, żeby się nie denerwować. Wziąć najgorszy z możliwych wariantów i cieszyć się, jak się nie sprawdzi". [Pani o Pięknym Głosie]

"Trzeba trzymać sprawy zawodowe na dystans, nie poddawać się emocjom. Są pewne sprawy, które od nas nie zależą, nie mamy na nie wpływu i nie ma sensu się denerwować. Ja do tego podchodzę już teraz bez emocji".
[Pani z Burzą Włosów na Głowie]

Do stałego elementu pracy niektórych z moich rozmówców zalicza się współpraca z urzędami, która okazuje się być dosyć przykra. Wszelkiego rodzaju urzędy, zwłaszcza urzędy celne, są przyczyną wielu stresów i nieporozumień. Urzędy te rządzą się swoimi własnymi prawami podczas gdy AC ma swoje wewnętrzne reguły, nie zawsze zgodne z urzędowymi. Osiągnięcie konsensusu między stronami bywa więc niekiedy bolesne, zwłaszcza, że w grę wchodzi ogromne pieniądze. Są to ciężkie sytuacje sprzyjające tworzeniu biurokracji i niepotrzebnej pracy.

Chciałabym teraz pokrótce opisać ocenę efektów pracy ludzi w firmie oraz ewentualne następstwa tej oceny. Otóż od niedawna wprowadzono w firmie nowy system ocen i premiowania. Jak to określił mój rozmówca poprzedni system był

"...taki z kosmosu, że nikt nie wiedział ile zarabia, za co ma podwyżkę, ile procent, czy można coś zmienić. Takie zamydlenie ludziom oczu". [Pan z Bródką]

Obecny system opiera się o ocenę własną pracownika, wyznaczanie sobie celów do osiągnięcia a następnie o ocenę przełożonego. Co pół roku każda osoba otrzymuje formularz, w którym określa swoje cele, które chciałaby osiągnąć, co chciałaby poprawić lub zmienić w swej pracy oraz czego oczekuje od swojego przełożonego. Formularz ten zawiera oprócz tego wiele innych punktów jak np. czy pracownik dba o bezpieczeństwo pracy i przestrzega zasad BHP, czy oszczędnie gospodaruje zasobami firmy itp. Następnie w tym samym formularzu wpisuje swą ocenę pracownika jego przełożony. Dopiero na

podstawie tych dwóch opinii tworzona jest ogólna ocena pracownika, która następnie jest brana pod uwagę przy rozpisywaniu premii. Osoby, które osiągają bardzo dobre opinie i np. dodatkowo wyrobiją jakieś oszczędności otrzymują miano tzw. *Team Leadera*. Ich zdjęcia są następnie umieszczane w odpowiedniej gablocie obok hali montażowej wśród zaszczytnego grona najlepszych pracowników. Jest to prawdopodobnie jedyny zaszczyt związany z tym wydarzeniem, gdyż podobno oprócz tego nie ma to większego wpływu ani na ich zarobki ani na możliwość awansu. Instytucja *Team Leadera* nie jest zbyt lubiana ani ceniona wśród osób, z którymi rozmawiałam.

"Kiedyś był przodownik pracy a teraz to się nazywa *Team Leader*. I u nas w produkcji też są wielkie tablice, gdzie są zdjęcia *Team Leaderów*, którzy wypracowali ileś tam rzeczy. Także nie posunęliśmy się daleko. I to w takiej korporacji, która jest na świecie od lat i nie ma nic wspólnego z komunizmem, prawda"? [Pan z Bródką]

Na zakończenie opisu pracy w firmie chciałabym pokrótce jeszcze przedstawić opis pracy podzielony na poszczególne działy (oczywiście tylko te, do których miałam dostęp) i ewentualne różnice pomiędzy nimi oraz jak nawzajem postrzegają się ludzie z różnych komórek organizacyjnych.

Pierwszym działem, który poznałam jest dział zakupów (*purchasingu*). Osoby tam pracujące, jest ich cztery, odpowiedzialne są za zakup wszystkich żądanych przez pracowników rzeczy jednakże nie związanych z samym produktem finalnym firmy, czyli z samochodem.

"Pokutuje u nas w firmie, że zawsze wydaje im się, że dział *purchasingu* powinien kupować wszystko od gwoździ do młotków przez szlifierki". [Pan z Bródką]

Tymczasem od zakupu części samochodowych są tzw. *direkci* oraz *indirekci*. Tempo pracy osób z działu zakupów jest zależne od ilości zamówień, jakie otrzymują. Czasami ich grafik jest bardzo napięty i obfituje w masę spotkań, a czasami nie mają prawie nic do roboty. Jest to bardzo ważny dział, gdyż od niego zależy produkcja. W przypadku

opóźnienia z jakimś zakupem staje z ich winy produkcja. W związku z czym stres związany z terminowością jest dość duży.

"Naszym głównym niebezpieczeństwem jest to, że robimy coś za późno, a to bije od razu w produkcję. Produkcja staje. Maszyna nie działa, bo nie ma serwisu albo czegoś się nie kupiło. I koniec. Produkcja leży. Czyli piętno na nas jest takie duże".
[Pan z Bródką]

Dział zakupów spotyka się także z mylnym traktowaniem jego funkcji i sposobu działania przez innych pracowników. Przede wszystkim proces dokonania zakupu jest bardzo złożony i wymaga wielu specyfikacji i przestrzegania odpowiednich procedur. Ogólnikowe określenie przedmiotu zakupu jest niewystarczające. Wszystko musi być ściśle określone i przeprowadzone zgodnie z obowiązującymi przepisami. Poza tym asortyment towarów możliwych do zakupienia przez dział *purchasingu* również jest ograniczony. Z powyższych reguł czasami wynikają drobne nieporozumienia pomiędzy pracownikami tego i innych działów. Na szczęście zdarzenia te można zaliczyć do sporadycznych i wynikających tylko z nieporozumień na tle pewnych przepisów.

Kolejnym działem, z którym miałam styczność są finanse. Pracownicy tego działu decydują o wielu sprawach m.in. o prawie dokonania danego zakupu. W przypadku odmowy dokonania zakupu, bądź wykonania jakiejś czynności spadają na nich wszystkie żale osób otrzymujących tę odmowę. Stres w pracy w finansach związany jest z koniecznością negocjowania różnych warunków płatności z różnymi instytucjami oraz urzędami. Miłą stroną pracy w tym dziale jest kontakt prawie ze wszystkimi ludźmi pracującymi w firmie. Sprzyja to nawiązywaniu szerokich znajomości i ocieplaniu atmosfery w pracy. Praca w tym dziale jest dość ściśle nadzorowana przez kadre kierowniczą będącą zawsze w zasięgu wzroku. Zadania osób pracujących w tym dziale są zmienne z dnia na dzień. Stałym elementem jest zawsze czytanie poczty elektronicznej i sprawdzanie faktur, natomiast reszta zależy od zajmowanego stanowiska i aktualnej

sytuacji w firmie. Praca w tym dziale wydaje się większości osób z innych działów mało ciekawa. Tymczasem osoby pracujące tu twierdzą coś innego.

"Może dla kogoś byłaby to głupia praca i cała moja rodzina się dziwi, jak można pracować w księgowości i w ogóle chcieć i kochać pracować w księgowości, że to tylko faktury. To nieprawda. To jest znalezienie jakiegoś błędu logicznego w procedurze. To są naprawdę różne rzeczy. To jest czasami zabawa w psychologa przy rozmowie z kontrahentem, ugłaskiwanie go, że mu się na czas nie zapłaciło. To są tak różne zajęcia, że osoba, która nie pracowała w księgowości to jej się wydaje, że to są papiery, liczby, papiery, liczby. Naprawdę nie wie, ile różnych rzeczy jest".

[Pani o Orientalnej Urodzie]

W dziale marketingu praca składa się z kilku podstawowych funkcji: definiowaniem modeli możliwych do zamawiania, dystrybucji samochodów i obsłudze systemów związanych z zamawianiem samochodów, obsługą logistyczno - transportową samochodów, określenie strategii marketingowej poszczególnych produktów i marek, a oprócz tego sporadyczne przetargi, spotkania z dostawcami itd. Z opowieści moich rozmówców wynikało, że praca w tym dziale jest bardzo ciekawa, ludzie się w nią silnie angażują i co najważniejsze ją lubią. W dziale panuje dobra atmosfera pracy zespołowej, ludzie sobie chętnie pomagają nawzajem, a ich relacje interpersonalne nie kończą się o godzinie 17:00. Pracownicy działu marketingu podobno często spotykają się po pracy na gruncie towarzyskim. Oprócz działu marketingu i sprzedaży istnieje jeszcze grupa osób jeżdżąca po Polsce, czyli tzw. *dystrykci*. Ich zadaniem jest pilnowanie *dealerów*, prowadzenie rozmów na temat ich *dealerskiej* działalności oraz kontrola tych działań. Ponadto zajmują się rozwojem sieci *dealerskiej*. Są to ludzie ogólnie słabo kontrolowani bez ścisłego nadzoru. Ich praca jest raczej oceniana na podstawie różnych wskaźników jak sprzedaż części czy samochodów w danym regionie. Z opowieści o tym dziale wywnioskowałam, że ludzie w nim pracujący mogą wiele opowiedzieć o swojej firmie z nieco innego punktu widzenia, gdyż znani są z szybkiego trybu życia, szybkich,

firmowych samochodów i w niczym nie przypominają siedzącej przed komputerami reszty osób w AC. Niestety, jeden z pracowników tego działu poproszony przez jedną z moich rozmówczyń o udzielenie mi wywiadu zdecydowanie odmówił, gdyż "źle o firmie mówić nie będzie a kłamać też nie chce". Dodatkowo bardzo niemiło potraktował wiadomość o tym, że ona już takiego wywiadu udzieliła. Spytał się ją, czy posiada na to zgodę z działu PR itd. doprowadzając moją rozmówczynię do dość nerwowego stanu, w którym zaczęła żałować, że w ogóle ze mną rozmawiała. Na tym epizodzie mój kontakt z dystryktami się skończył.

Dział kontraktacji jest bardzo małą i nową jednostką organizacyjną. Działa od lipca 1998 roku i liczy cztery osoby. Praca osób w tym dziale polega na sporządzaniu kontraktów, drukowaniu ich i wysyłaniu. Jest to praca typowo odtwórcza i monotonna. 90% swego czasu pracownicy tego działu spędzają przy komputerze. Dział ten został stworzony długo po tym jak firma działała na rynku. Funkcja jaką spełnia ten dział wydaje się być trochę niejasna dla innych ludzi. Mówią, że stworzenie i utrzymywanie tego działu jest dla nich dziwne. Kontakty pomiędzy tym działem a innymi też wydają się dosyć małe. Osoby tu pracujące określiły innych ludzi jak najbardziej miłych i pomocnych jednakże za powód tego podały

"My wykonujemy część ich pracy. (...) Oni starają się nam pomóc jak mogą, bo im zależy, żebyśmy dobrze wykonały ich pracę". [Pani z Burzą Włosów na Głowie]

O pracę na początku powstania tego działu było dosyć trudno. Cztery osoby zatrudnione do sporządzania kontraktów dosyć długo siedziały beczynnie czekając na sprowadzenie komputerów, sprzętu i na zajęcie. W tej chwili na brak pracy nie narzekają. Wręcz przeciwnie. Uważają, że powinno się zatrudnić im osobę do pomocy, która zajmowałaby się wysyłaniem korespondencji, na którą to czynność marnują dużo swojego czasu. Prywatnie są to osoby dość ze sobą zżyte, trzymające się razem również w pracy. Dział

techniczny odbiega od reszty nie tylko tempem pracy jakie tam panuje ale również wyglądem. Mieści się na parterze obok montowni, podczas gdy reszta biur znajduje się na piętrze. Centralne miejsce w tym pomieszczeniu zajmuje stół z imadłami i innymi urządzeniami, a obok znajduje się ogromna ściana szufladek pełnych różnych drobiazgów jak śrubki, nakrętki itp. Gdzieś z boku znajduje się biurko, zwykle będące podstawowym elementem wyposażenia reszty pomieszczeń. Całość przedstawia się raczej jak warsztat naprawczy niż biuro, bo tym w istocie jest. Tutaj trafiają wszystkie usterki i awarie. Ponieważ w dziale tym pracują tylko trzy osoby często trzeba korzystać z usług serwisów zewnętrznych. Pracy jest bardzo dużo, nie można jej w żadnym wypadku zaplanować (jak zaplanować awarie?) w związku z tym panuje tu dosyć nerwowa atmosfera, która się uspakaja wraz z ustaniem taśmy produkcyjnej. Rola mojego rozmówcy z tego działu jest tak znacząca dla życia całej fabryki, że trudno mu pojechać choćby na krótki urlop.

"Bo oni się tu panicznie boją jak mnie nie ma. (...) Jak ja mam urlop a przeważnie jest tak, że cały rok jestem (...) to jest trzy tygodnie grozy. No, bo jak się coś stanie a mnie nie ma, no to kto"? [Pan Żartowniś]

Od pracy tego działu bardzo ściśle zależy sprawność produkcji, więc te dwie komórki bardzo ściśle ze sobą pracują.

Poza opisanymi działami istnieje ponadto dział personalny oraz dział *public relations*. Oba liczą po 3-4 osoby. O pierwszym z nich nie słyszałam natomiast o drugim, dziale PR, mówi się dosyć sporo. Osoby tam pracujące nie należą do ogólnie lubianych. Znani są z opieszałości we wszelkich rozliczeniach finansowych, a mają ogromne wydatki prezentacyjne, jednak tłumaczone to jest takim trybem ich działalności. Do osób z tego działu nie udało mi się, niestety, dotrzeć i z góry odradzano mi takie próby, gdyż "wiadomo, że i tak się nie zgodzą".

3.5.1 EWOLUCJA STOSUNKU DO PRACY

Ciekawym zjawiskiem jakie zaobserwowałam w czasie moich rozmów z pracownikami AC jest ewolucja ich stosunku do pracy i do firmy, którą nazwę tu ich socjalizacją. Proces zmiany jaki przeszli od czasu zatrudnienia do dnia naszego spotkania bardzo mnie zainteresował i moi rozmówcy chętnie mi o tym opowiadali samodzielnie dochodząc do tego wątku w czasie naszych rozmów.

Wiele osób przychodząc do pracy w AC nie do końca wiedziało, czym ta firma tak naprawdę się zajmuje. Niektórzy wiedzieli jedynie, że firma zajmuje się produkcją samochodów i jest dużym koncernem. Dla wielu osób znana była jedynie nazwa firmy i w niektórych przypadkach przyczyniła się ona na wybór AC spośród innych firm na miejsce przyszłej pracy. Ponieważ znajomość samej działalności firmy była w wielu przypadkach tak mała, te osoby zwykle nie miały konkretnych wyobrażeń związanych ze swoją pracą, którą będą wykonywać i często nie wiedziały do końca na czym tak naprawdę ona będzie polegać dopóki jej nie rozpoczęły.

"Jak tu przychodziłam, to wydawało mi się, że jest to firma bardzo znana, ale, szczerze mówiąc, nie miałam pojęcia, że Prisa ma coś wspólnego z AC. Ja myślałam sobie, że AC robi samochody na rynek amerykański, a tutaj to może chcą coś sprzedawać, ale nie kojarzyłam tego z Prisą zupełnie". [Pani o Pięknym Głosie]

Poza takimi przypadkami spotkałam oczywiście osoby całkowicie świadome pozycji i działalności firmy. O ich trafieniu właśnie do AC często zadecydował przypadek, jednakże w przypadku tych osób samo podjęcie pracy przebiegało w sposób bardziej świadomy natomiast wybór właśnie tej firmy był efektem przemyślanej decyzji. Takie osoby podejmowały pracę z wielkim zapałem i nadziejami na przyszłość. Otrzymanie pracy w takim koncernie traktowały jak łut szczęścia i szansę na nauczenie się wielu rzeczy oraz na

osiągnięcie czegoś wielkiego. Praca w AC otwierała oferowała im duże perspektywy rozwoju na przyszłość.

"Na początku to, że przyjęli mnie do takiej firmy i dali mi taką szansę, tak to traktowałem, strasznie mnie rajcowało. Chciałem być jak najlepszy i w ogóle wszystko robić jak najlepiej". [Pan z Bródką]

Część osób znalazła się w firmie w jeszcze inny sposób. Zaczynali pracę na umowę zlecenie wykonując mało skomplikowane prace jak np. "wklepywanie faktur" do komputera. Takie osoby nazywane są przez wszystkich studentami, gdyż większość z nich stanowią rzeczywiście studenci. Pojawiają się w pracy rzadko i nieregularnie. Jednak w przypadku niektórych był to etap stanowiący pierwszy schodek pracy w AC. Osoby, które zostały zauważone przez kierownictwo działu otrzymywały po jakimś czasie ofertę podjęcia pracy na cały etat. Zwykle taka propozycja padała przy okazji zwolnienia się jakiegoś stanowiska. Dla takich osób zdobycie pracy w ten sposób też stanowiło swego rodzaju okazję a czasami wiązało się z dużym awansem.

"Przyszłam pracować na umowę zlecenie do księgowania faktur. (...) W pewnym momencie ktoś stwierdził, że nadaję się tutaj do pracy na stanowisko takie kierownicze małe, na bycie *supervisorem*. I z dnia na dzień, nic nie wiedząc o księgowości, stałam się szefem kilku osób, z którymi przez wiele miesięcy pracowałam na równych zasadach. Nam wszystkim wydawali polecenia ci, którzy byli zatrudnieni na etat, a ja nie dość, że nagle stanęłam wyżej tych studentów to jeszcze osoby, które kiedyś mogły mnie prosić, żebym im pomogła to teraz ja miałam im wydawać polecenia". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Początki pracy dla większości osób były nieco stresujące i stanowiły lekki szok. Ludzie przyzwyczajeni do pracy w małych firmach musieli się przyzwyczać do halowego stylu pracy, ciągłego ruchu, szybkiego tempa pracy i rozmiarów firmy. Wiele osób było mocno przerażone swoimi obowiązkami, których na początku nie potrafili ogarnąć. Nowe zadania, nowi ludzie, nowe środowisko pracy - wszystko to sprawiało, że początkujący pracownicy czuli się bardzo niepewnie. Wszyscy oni zgodnie przyznają, że początki były trudne, ciężkie.

"Na początku miałam takie olbrzymie oczy ze strachu. Nie wiedziałam, co się dzieje. Myślałam, że się tego wszystkiego w życiu nie nauczę. Tu siedzi osiemnaście osób, a tam były cztery. To było straszne dla mnie na początku". [Nieśmiała Pani]

Przełamaniu strachu i szybkiemu wdrożeniu się w pracę bardzo sprzyja pomoc ze strony starych pracowników. Zawsze są pomocni w stosunku do nowych osób i dodają im otuchy w tych trudnych początkach. Dzięki temu proces oswojenia się z nową pracą jest mniej bolesny i nowe osoby szybko nabierają pewności siebie i stają się samodzielnymi pracownikami.

"Na początku bardzo się tego bałam, wymykało mi się to, nie byłam w stanie zapanować nad tym, co robi każdy. Teraz jestem w stanie rzucić okiem, zerknąć, zapytać się i po prostu widzę całość". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Początki pracy dla wszystkich oznaczają zwykle jedną rzecz - dużo nauki, dużo nowych rzeczy do poznania. Wiele osób przyznało, że jest to jeden z najważniejszych elementów czyniących pracę ciekawą i utrzymujących ich zainteresowanie ową pracą. Problem zaczyna się, gdy tego zabraknie. Wówczas obserwuje się znaczną zmianę w postawie pracowników.

"Przez bardzo długi czas jak pracowałam w AC motywowało mnie to, że cały czas spotykałam nowe rzeczy, czegoś się uczyłam, coś było dla mnie nowe i to było warte tego, żeby zostać dłużej i coś tam rozgryźć. (...) Oczywiście ten zasób jest wyczerpywalny... Z mojego punktu widzenia, to tak naprawdę jest moment, żeby zmienić pracę". [Zagadkowa Pani]

Jak to powiedział jeden z moich rozmówców

"cały ten czas, który przepracowałem w tej firmie zmieniał się, ewoluował". [Pan z Bródką]

Jest to prawda, która dotyczy nie tylko jego, ale i wszystkich osób pracujących w AC. Wszyscy zgodnie przyznają, że z początkowego podejścia do pracy, zapału, entuzjazmu, wiary we własne, nieograniczone możliwości po dłuższym czasie niewiele zostaje.

Przychodzi po jakimś czasie moment rozczarowania, zwolnienia tempa pracy i otrzeźwienia z początkowej euforii.

"Byłem takim młodym, który przyszedł, chciał wszystko zrobić jak najlepiej, a tu się okazało, że się nie da". [Pan z Bródką]

Moja inna rozmówczyni tak w skrócie opisała przebieg tego procesu u siebie.

"Ja byłem zafascynowana kompletnie, do utraty tchu. Zafascynowana ludźmi, atmosferą. (...) Potem się zafascynowałam jakąś organizacyjną mądrością tej firmy, bo jest to utworzona i dobrze zakorzeniona struktura i jest to zorganizowane w sposób bardzo logiczny, fajny i składny. A potem się znudziłam". [Zagadkowa Pani]

Przesadą byłoby twierdzić, że u wszystkich proces ten przebiega tak jednokierunkowo.

Spotkałam osoby, które bynajmniej nie czują się znudzone swoją pracą.

"Dla mnie przejście do Prisy było bardzo pozytywnym przeżyciem i cały czas pozostaje, o dziwo". [Pan Wysoki]

Dla wielu osób ich obecna praca stała się niejako, esencją ich życia to może przesada, ale na pewno jednym z ważniejszych wyznaczników ich życiowej drogi. Niektórzy, przychodząc do pracy w AC nie mieli żadnego pomysłu na swoje życie i tak naprawdę nie wiedzieli, co chcą robić, czym się zajmować w swojej pracy. Wiele z nich po prostu odnalazło się w tej firmie, często dość nieoczekiwanie dla samych siebie. Przyznają oni otwarcie, że nie bardzo wiedzą, co innego mogliby robić i czy chcieliby ewentualnie robić coś innego. Znaleźli jakiś sposób realizacji swoich ambicji i podążają dalej w tym kierunku. Nie są przekonani, czy pozostaną w tym do końca życia, czy zmienią może dziedzinę czy firmę. Co do czego są zgodni to, że dzięki tej pracy zyskali nie tylko zajęcie ale nauczyli się bardzo wielu rzeczy, które są przydatne nie tylko w pracy.

"Zawsze bałem się rozmów, jeśli musiałem się spotkać z szefem jakiejś firmy i coś załatwić. Zawsze się bałem, że sobie nie poradzę. A tutaj po tym czasie jestem bardziej otwarty. Pomaga mi to w załatwianiu prostych spraw np. żeby iść do banku i wyklócić się o coś czy wywalczyć swoje. (...) Nauczyło mnie to w kontaktach międzyludzkich większej swobody, takiego konkretnego podejścia do tematu, załatwiania spraw, nie uginania się". [Pan Żartowniś]

Poprawa w kwestii kontaktów międzyludzkich, umiejętność rozmowy i słuchania innych to rzeczy, których wiele osób nauczyło się dzięki swojej pracy. Dzięki temu wielu z nich, zajmujących wyższe stanowiska kierownicze potrafi umiejętniej kierować swoim zespołem, czerpać z ludzi oraz dawać im większe możliwości wypowiedzi i rozwoju. Dłuższa praca sprzyja lepszej organizacji swego czasu prywatnego, uczy porządku i odpowiedzialności.

Podsumowując, należy powiedzieć, że pierwsza znaczna przemiana, która zachodzi w ludziach niewątpliwie jest zmianą na gorsze. Wiąże się ze spadkiem motywacji, zadowolenia z pracy i zaangażowaniem w nią. Zjawisko to wiąże się niewątpliwie z nabraniem pewnej rutyny w wykonywanych obowiązkach i sprawniejszym ich wykonywaniem. Nowych rzeczy pojawia się coraz mniej co również wpływa na większą monotonię pracy. Moi rozmówcy byli jak najbardziej świadomi tego, że utrzymanie początkowego stanu charakterystycznego dla początkujących pracowników jest raczej niemożliwe. Może to w jakiś sposób zastąpić zmiana stanowiska pracy do innego działu. Co jednak jest zauważalne to, że praca bardzo zmienia ludzi nie tylko w sensie pracowniczym, lecz również wykształca w nich wiele cech stanowiących o poprawie jakości ich życia prywatnego. Tak więc być może jest kilka osób znudzonych swoją obecną pracą i myślących o jej zmianie jednak niewątpliwie są oni innymi ludźmi niż byli na początku przychodząc do tej pracy.

3.5.2 REKRUTACJA I PERSPEKTYWA AWANSU ORAZ GLIWICE

Grono pracowników firmy Automovilistico Company tworzą ludzie, którzy niejednokrotnie znali się jeszcze przed podjęciem pracy w tej samej firmie. Dzieje się tak dlatego, że Prisa nie ogłasza się nigdzie w przypadku wolnego wakat w jakimś dziale, lecz kandydatów na to stanowisko wyszukuje za pośrednictwem swoich obecnych pracowników. Nabór ludzi z zewnątrz, poprzez ogłoszenia itd., ma miejsce w przypadku poszukiwania większej liczby pracowników, gdy np. uruchamiana jest nowa montownia, jak to ma miejsce obecnie w Gliwicach. W przypadku zwolnienia się jednostkowych stanowisk firma daje pierwszeństwo członkom firmy, oferując im na ogół awans na wyższe stanowisko.

"Jest taka możliwość, żeby awansować i zawsze informują, że jest jakiś wolny wakat, że możesz z niego skorzystać. I tam się wysyła informacje, CV i że jest się zainteresowanym. I są rozmowy". [Nieśmiała Pani]

Informacje te trafiają do działu personalnego, który następnie odpowiednio nimi zarządza. W przypadku braku odpowiednich kandydatów na dane stanowisko po firmie rozsyła się wiadomość, że poszukuje się takiej osoby. Szef danego działu, w którym jest wakat pyta się po prostu swoich pracowników, czy znają kogoś, kto nadawałby się na to stanowisko. Jest to metoda, jak przyznali moi rozmówcy, bezpieczna i tania.

"To jest tak, że ja mam tą pracę i wiem, czy ta osoba będzie się nadawać. Nie można stwierdzić, że ktoś załatwi komuś pracę chociaż wie, że to jest złodziejaszek, ale zna go ze szkoły, to mu załatwi robotę. Nie, bo ja bym też siebie skompromitował. Więc to jest jakby już gwarancja, że ja polecam osobę, która uważam, że się tam będzie nadawała". [Pan z Bródką]

To sprawia, że niektóre działy składają się w większości ze znajomych. Osoba, która podjęła tam pracę jako pierwsza wciągnęła kilku swoich znajomych, którzy następnie wciągnęli następnych. W ten sposób tworzy się łańcuszek szerokiego grona znajomych, którzy pracują obecnie w jednej firmie. Często są to ludzie wywodzący się z jednego

środowiska, który to fakt sprawia, że po pierwsze mają ze sobą łatwiejszy kontakt, lepiej się rozumieją a po drugie bardzo poprawia atmosferę w pracy, która robi się mniej oficjalna a bardziej przyjacielska. Dla firmy taki sposób rekrutacji jest również korzystny ponieważ jest to metoda szybka, gdyż wstępnej selekcji dokonują sami pracownicy, a poza tym firma nie ponosi żadnych związanych z tym kosztów.

W przypadku poszukiwań większej liczby pracowników, bądź osób na wyższe stanowiska organizuje się tzw. *assessment centre*. Jest to dosyć rozbudowany proces rekrutacji, który zwykle wywiera duże wrażenie na osobach jemu poddawanych. Wielu moich rozmówców podkreślało, jak bardzo proces ten różnił się i przewyższał sposób rekrutacji w innych firmach, w których również ubiegali się o pracę.

"Podobał mi się tutaj proces rekrutacji. Był chyba najbardziej rozbudowany porównując do innych firm, gdzie idzie się i ma się jakąś rozmowę albo dwie".
[Pani o Pięknym Głosie]

Celem takiego złożonego procesu jest uzyskanie pracownika, który będzie dokładnie odpowiadał wymaganiom firmy.

"To jest takie właściwie trochę pranie mózgu. Są to rozmowy z różnego rodzaju psychologami i oni stwierdzają podczas takich rozmów, testów itd., do czego masz predyspozycje, czy masz predyspozycje do danego stanowiska, czy jesteś komunikatywna. Później jest część praktyczna oczywiście i jeżeli testy wypadną pomyślnie to jesteś przyjęta, jeżeli nie, to niestety". [Pan Żartowniś]

Testy czasem wykazują, że dany kandydat nadaje się na inne stanowisko niż to, o które się ubiega. Wówczas ma szansę otrzymania pracy w innym dziale, jeśli akurat jest wolne takie stanowisko. Jeśli nie, jego dane zostaną przechowane na wypadek zwolnienia się takiego stanowiska w przyszłości. Poziom *assessment centre* różni się też w zależności od stanowiska na które szuka się pracownika. Inny będzie on dla kandydatów do pracy przy produkcji, a inny dla ich managerów. Cała ta procedura określana była przez moich rozmówców jako "dosyć długa, aczkolwiek przyjemna" [Bardzo Konkretna Pani].

Jak wspomniałam już w poprzednim rozdziale większość osób podejmując pracę w AC miała związane z tym pewne nadzieje na stopniową poprawę swej pozycji i awans w hierarchii firmy. Tymczasem nadzieje te wielokrotnie okazały się złudne. Większość osób doznaje wielkiego rozczarowania, kiedy po jakimś czasie okazuje się, że ich droga w strukturze firmy jest bardzo ograniczona i istnieją bariery, których nie są w stanie pokonać.

"Tu jak ktoś dobrze wpadł na początku, to praktycznie tak zostaje. Ja tu jestem od początku, od tego momentu, jak to kupiono i takich awansów, żebym mógł powiedzieć, że ktoś naprawdę awansował, to może jedna osoba". [Pan Żartowniś]

Z tego wynika duża rotacja pracowników. Ludzie, którzy uświadamiają sobie, że ich droga awansu osiągnęła swój kres w tej firmie, po prostu zmieniają pracę. Spośród osób, z którymi rozmawiałam, dwie już obecnie pracują gdzie indziej, a kilka następnych planuje zmianę miejsca pracy.

"Jest spora rotacja. Niewiele jest takich osób, które tu od początku pracują. I taka jest sytuacja, no. Oczywiście można to krytykować, ale można w tym momencie zmienić pracę". [Uśmiechnięta Pani]

Brak możliwości awansu jest bardzo źle odbierany przez pracowników. Być może stąd wynika, jak dużą wagę kierownictwo wydaje się przykładać do udzielania go. Jednej z moich rozmówczyń zaproponowano awans na stanowisko kierownicze jednak bez jakiegokolwiek podwyżki. Kiedy postawiła ona swoim przełożonym warunek: albo podwyżka, albo nie zmienia stanowiska, byli oni tym bardzo zaskoczeni. Samą propozycję traktowali jako tak wartościową, że nie przyszło im do głowy, że ktoś mógłby ją odrzucić. Takie podejście wynika z polityki firmy, która zakłada, że osób chętnych do pracy w ich firmie jest masa. W związku z tym nie szanują swoich pracowników otwarcie przyznając się do tego, że w każdej chwili są w stanie przyjąć na ich miejsce kogoś w zamian.

"I takie jest tłumaczenie często szefów, że "Jak ci się nie podoba, to możesz zmienić pracę. Tutaj wiele osób będzie chciało przyjść na twoje miejsce", które zanim zrozumieją politykę firmy, to przez te dwa, trzy lata zostaną tak

zbałamuceni, zrobią wszystko, będą pracować po godzinach, robić wszystko co najlepsze za marne pieniądze". [Pan z Bródka]

Tak polityka ma często smutne dla firmy następstwa i świadczy, że szefowie są w błędzie. Losy firmy są ostatnio coraz bardziej niepewne właśnie dlatego, że ludzie falowo odchodzą z pracy podczas, gdy chętnych na ich miejsce wcale nie ma tak wielu. Problemy te mają związek z budową nowej montowni w Gliwicach, ponieważ firma oczekuje od swoich pracowników, że przeniosą się tam do pracy. Tymczasem niewiele jest osób chętnych do takiej zmiany, gdyż to wiąże się z ogromnymi kosztami, przeprowadzką do innego miasta, ewentualnym sprowadzeniem tam rodziny itd.

"Na pytanie "Czego oczekujesz od firmy, żeby się przenieść?" ktoś mówi "Ileś tam tysięcy złotych". I są sytuacje niepoważne, bo ktoś się śmieje w twarz i mówi "Nie no. Tyle, to przesadziłeś". No to ktoś mówi "Dziękuję" i składa wymówienie". [Pan z Bródka]

Firma nie zapewnia takim osobom mieszkań i, jak widać, niechętna jest do rekompensaty finansowej. Dlatego niewiele jest osób chętnych do takiej zmiany. Bardziej gotowi są zmienić pracę, ale w ramach Warszawy. W związku z zaistniałą sytuacją pod znakiem zapytania stoi przyszłość warszawskiej montowni.

"Wkrótce na pewno to wszystko przeniesie się do Gliwic, a tutaj nie wiadomo, co będzie". [Nieśmiała Pani]

Pierwszą zmianą jaką można było zaobserwować był brak zajęcia w pracy dla wielu osób związany z przeniesieniem niektórych jednostek do Gliwic. Wraz z brakiem zajęcia przyszła po pierwsze nuda i brak zadowolenia z pracy ale i również obawa o swoją przyszłość w tej firmie. Zaowocowało to właśnie falowymi zwolnieniami części pracowników i wszystko wskazuje na to, że proces ten będzie dalej posuwał się w tym samym kierunku.

3.5.3 MOTYWACJA

"Dyrektor, który właśnie powrócił z seminarium poświęconego motywacji, wezwał do biura jednego z pracowników i rzekł: "Od dzisiaj będziesz mógł sam planować i nadzorować swoją pracę. Jestem przekonany, że to znacznie podniesie poziom naszej produkcji".

"Czy będę otrzymywał więcej pieniędzy?", spytał pracownik.

"Nie, nie. Pieniądze nie są czynnikiem motywacyjnym. Nie miałbyś satysfakcji z podwyżki".

"No, cóż, a jeśli wzrośnie produkcja, czy będę więcej zarabiał?"

"Słuchaj", rzekł dyrektor. "Najwidoczniej nie rozumiesz teorii motywacji. Weź tę książkę do domu i przeczytaj ją. Ona ci wyjaśni, twoje prawdziwe motywacje".

Pracownik wychodząc zatrzymał się i powiedział: "Czy jeśli przeczytam tę książkę, dostanę podwyżkę?"

(Anthony de Mello SJ, 1988/1997, *Modlitwa Żaby tom I*, s.324)

Motywacja jest najważniejszym bodźcem sprawiającym, że ludzie wstają rano i idą do pracy. Większość z moich rozmówców czyni to raczej ochoczo i jest to dla mnie swojego rodzaju fenomen, bo co tak dokładnie sprawia, że chcą robić to co robią? Pytałam o to moich rozmówców i często podawanym motorem napędzającym ich do pracy jest praca sama w sobie. Ludzie po prostu lubią mieć zajęcie i dobrze je wykonywać. Wiele osób mówiło, że nie wyobraża sobie życia bez pracy. Lubią to, co robią i to stanowi główny czynnik motywujący. Są to osoby ambitne, energiczne, uważające, że życie należy zdobywać, cały czas przeć do przodu i właśnie praca jest środkiem ku temu. Często praca jest również sposobem na zabicie nudy, którą odczuwają poza biurem.

"Dla mnie praca jest normalna. Trzeba pracować, żeby się nie nudzić. (...) W weekend albo jak jestem na wakacjach już nie mogę się doczekać kiedy wrócę, bo naprawdę dla mnie to jest fajniejsze czasami niż jakiś nudny weekend w domu."

[Pani o Orientalnej Urodzie]

Ludzie lubią swoją pracę, atmosferę jak panuje w biurze i ludzi, z którymi pracują. Podkreślają, że dzięki pracy mają cały czas kontakt z różnymi ludźmi, w większości z

młodymi i ciekawymi ludźmi a to daje możliwość poznawania wciąż kogoś nowego. Praca dzięki temu nie jest monotonna i nudna.

"Cenię bardzo wielu ludzi w firmie za różne cechy". [Pan Wysoki]

Taki stosunek do współpracowników sprawia, że praca nad kształceniem ludzi może również stanowić czynnik motywujący niektórych szefów.

"Teraz, co by mnie rajcowało, to jest wykształcenie tych ludzi, którzy zaufali mi, tej firmie, temu, że tu się czegoś nauczą, że staną się dobrymi pracownikami. Także ja bym widział swój sukces w znalezieniu tych ludzi i wykształceniu tych ludzi".
[Pan Wysoki]

Stanie się dobrymi pracownikami, nauczenie się nowych rzeczy i podnoszenie swoich kwalifikacji jest bardzo ważnym czynnikiem motywującym do pracy młodych ludzi.

"Przez bardzo długi moment, jak pracowałam w AC motywowało mnie to, że przez cały czas spotykałam nowe rzeczy, czegoś się uczyłam, coś było dla mnie nowe i to było warte tego, żeby zostać dłużej i coś tam rozgryźć". [Zagadkowa Pani]

Są świadomi, że każde zadanie które wykonują w pracy uczy ich czegoś nowego, wzbogaca. Dzięki temu spokojniej pokonują przeszkody i trudności, które napotykają w czasie wykonywania swoich obowiązków. Poza tym mają świadomość, że te codzienne zmagania uodparniają ich w jakiś sposób na stres w ich życiu prywatnym. Zdają sobie sprawę, że są bogatsi o nowe doświadczenia. Nawet, jeśli praca często jest stresująca, obfituje w nieprzyjemne sytuacje, tacy ludzie podchodzą do tego, jak do kosztów nauki i są na tę naukę zachłanni.

"Największą satysfakcję mi daje, że widzę, że się w pewnym sensie rozwijam. (...) Nabieranie pewnych umiejętności mi daje satysfakcję, że potrafię coś osiągnąć, dojść do jakiś celów". [Pani o Orientalnej Urodzie]

Wraz ze zdobywaniem nowych umiejętności przychodzi coraz więcej sukcesów i osiągnięć w pracy zawodowej. Często jest to np. dobre wykonanie swojej pracy i widoczne objawy zadowolenia ze strony partnerów. Zakończenie często długotrwałego i uciążliwego procesu powodzeniem, wygranie jakiś punktów negocjacyjnych, osiągnięcie dodatkowych korzyści

dla firmy. Wszystko to są rzeczy sprawiające ludziom ogromną satysfakcję i mobilizujące ich do dalszych wysiłków. Czasami efekty ich pracy wykraczają poza ramy biura, jak to ma miejsce w dziale marketingu. Wtedy jest dodatkowa satysfakcja, która wynika z oglądania efektów swojej pracy poza biurem i daje możliwość obserwowania reakcji innych na to, co zostało zrobione.

"Gazety, możliwość zobaczenia tego, w czym miałeś udział. Media, rozmowa o tym ze znajomymi, jakby wykraczanie z tym poza sferę firmy. Możesz się spytać kogoś na ulicy, czy twoich znajomych, jak to się podoba, ewentualnie odpowiedzieć. (...) Zmusza cię to do twórczości, wymaga od ciebie pomysłów i te pomysły możesz realizować. To jest najważniejsza motywacja". [Pan Wysoki]

Osiągnięcia w pracy nie miałyby tak wielkiej wartości, gdyby nie były przez nikogo doceniane. Ludzie lubią być chwaleni i widzieć, że ich wysiłek jest doceniany. Lubią czuć się potrzebni, doceniani i widzieć, że praca, którą wykonują ma sens. Stąd bardzo lubią pochwały nie tylko od przełożonych, ale i również od swoich współpracowników.

"Odnoszę wrażenie, że jestem im potrzebny. (...) Bardzo często jest tak, że ktoś coś robi i potem przychodzi i "Wiesz, zrobiłbyś to po swojemu". (...) Takie uczucie, że robi się coś dobrze, że ktoś to docenia". [Pan Żartowniś]

Praca daje ponadto samodzielność i niezależność. Dzięki pracy ludzie mogą finansować swoje studia, wynajmować mieszkanie i sami mieszkać, prowadzić niezależne życie. Daje im to poczucie bezpieczeństwa i wiarę we własne siły.

Młodzi ludzie pracę w tej firmie traktują też jako inwestycję w swoje CV. Są świadomi wrażenia, jakie robi sama nazwa firmy i tego, że praca w niej jest ich dużym atutem i zabezpiecza ich w jakiś sposób na przyszłość.

"To czego uczę się w pracy i w szkole daje jakąś tam całość, czyli moja wartość na rynku pracy wzrasta i to będzie procentowało w przyszłości. Będę mógł lepiej zaprezentować się u nowego pracodawcy, który zdecyduje, czy mnie chce, czy nie. I to jest dla mnie bardzo ważne". [Pan z Bródką]

Przepracowanie jakiegoś okresu czasu w tej firmie znacznie ułatwia im ewentualny start życiowy, który w tym momencie nie jest już startem od zera. Są to już ludzie z jakimś

doświadczeniem zawodowym, świadomi własnej wartości i posiadający określone wymagania.

"Ja się angażuję w pracę, bo wiem, że muszę studiować i muszę mieć pieniądze, ale firma też dużo mi dała. W jakimś tam stopniu mnie przeszkoliła, dużo rzeczy się nauczyłem. Przyszedłem do pracy, po angielsku nie mówiłem. W tej chwili nie mam z tym aż tak wielkich problemów, przynajmniej na płaszczyźnie moich obowiązków. To też jest zawsze coś". [Pan z Bródką]

Zdobywanie znajomości języków obcych, kontakt z obcymi kulturami jest ważnym elementem pracy, który już wcześniej był opisany. Ta możliwość również daje ludziom dużą satysfakcję, ponieważ mając kontakt z ludźmi tak wielu narodowości, ich praca wydaje się być bardziej ważna, a poza tym nabierają tzw. obycia w kontaktach międzynarodowych i łamią bariery językowe. Wszystko to dodatkowo wiąże się z wyjazdami zagranicznymi (głównie do Niemiec) i zwiedzaniem obcych państw. Takiej możliwości być może nigdy by nie mieli, gdyby nie praca w AC.

Bardzo rzadko jako czynnik motywujący w rozmowach pojawiały się pieniądze. Z reguły ludzie podkreślali, że to na pewno nie pieniądze motywują ich do pracy. Tylko trzy osoby były zadowolone ze swoich zarobków.

"Cieszę się z tego , ile zarabiam, bo w życiu mi się nie śniło".
[Pani o Orientalnej Urodzie]

Jednakże w kwestii wynagrodzenia za pracę przeważały narzekania.

"Mógłbym zarabiać lepiej. Za to jak mnie mordują, to mogliby mi płacić lepiej zdecydowanie". [Pan Żartowniś]

Z reguły większość osób nie pytana nawet o zarobki, sama nawiązywała do tego tematu. Ludzie skarżyli się, że wynagrodzenia są zbyt niskie, a do tego firma nie zapewnia żadnych innych korzyści mogących zastąpić niedobory finansowe. Ogólnie przeważały opinie, iż polityka firmy przewiduje oszczędzanie na pracownikach, maksymalne wykorzystywanie ich potencjału nie zawsze idące w parze z godziwym wynagrodzeniem.

Co może wydawać się nieco zdumiewające na tle tych wypowiedzi to, że wszyscy przyjmują tę sytuację z niezwykłym spokojem i niejakim zrozumieniem. Wydaje się, że ludzie są świadomi istniejącej polityki firmy i wynikłej z tego sytuacji i absolutnie nie próbują tego zmieniać. Są oni zdania, że pracują tu dobrowolnie, więc jeśli mają jakieś zastrzeżenia, to mogą w każdej chwili zmienić pracę.

3.6 SZKOLENIA, WYJAZDY

"Rola Słońca w naszym układzie planetarnym nie kończy się na wpływach grawitacyjnych. Nie mniej ważne jest obdarzanie planet energią promienistą, przede wszystkim światłem". (Piotrowski S., red., 1967/1990, *Astronomia popularna*, s. 19)

Podstawowym szkoleniem fundowanym pracownikom przez firmę są szkolenia językowe, głównie z języka angielskiego i niemieckiego. Zajęcia są organizowane przez Warsaw Study Centre na zlecenie firmy. Istnieje możliwość uczestnictwa w zajęciach grupowych lub indywidualnych. Większość ludzi bardzo ceni sobie te zajęcia. Niektórzy korzystają z tej nauki już od kilku lat i mówią, że zrobili dzięki temu bardzo duże postępy. Nauka ta jest tym przyjemniejsza, ponieważ istnieje możliwość natychmiastowej obserwacji jej rezultatów w częstych kontaktach z cudzoziemcami w pracy.

Kolejnym szkoleniem bardzo potrzebnym, lecz mniej popularnym są szkolenia komputerowe. Są one bardzo ważne, gdyż ułatwiają i usprawniają ludziom pracę. Jednak istnieje z tym związany pewien problem.

"Takie szkolenia mają być organizowane, ale to już trwa dość długo i jakoś nic o tym nie słyhać, bo tym w ogóle zajmuje się dział personalny. I jest taka firma, która zajmuje się nami jeśli chodzi o sprawy komputerowe i oni próbowali przeprowadzić taką jakby listę zapotrzebowań i czy ludzie byliby zainteresowani. I to było już dosyć dawno". [Nieśmiała Pani]

Problemy z wprowadzeniem szkoleń komputerowych w życie mają nieprzyjemne dla pracowników następstwa.

"Od dwóch lat nie możemy się doprosić o różne szkolenia i kursy, bo Excel jest taką pomocą, narzędziem do szukania błędów, bo można zrobić import danych, kilkuset czy kilku tysięcy faktur, SAD-ów do Excela i w tym momencie coś policzyć, jakieś formuły, poszukać błędu. (...) Szybciej coś znaleźć w Excelu niż na piechotę, chociaż są tacy, co rezygnują już z zawracania głowy i robią jakąś głupią robotę ręcznie ze względu na braki wykształcenia".
[Pani o Orientalnej Urodzie]

Niektóre osoby z działu finansów uczestniczą również w szkoleniach z zakresu księgowości. Są to kursy finansowane przez firmę i z otrzymaniem zgody na uczestnictwo w nich nie było większych problemów. Szefowie po uzyskaniu pewności, że są to kursy najlepsze z możliwych z tego tematu bez wahania wyrazili swoje poparcie osobom zainteresowanym i potrzebującym takiego szkolenia.

Osobom pracującym na wyższych stanowiskach kierowniczych firma organizuje szkolenia z zakresu zarządzania.

"Firma zapewnia jakiś poziom szkoleń o zarządzaniu i ćwiczenia, które mają wykazać twoje możliwości i uzdolnienia oraz obszary do poprawy. Firma patrzy na te osoby i stara się te osoby rozwijać, również celem bogacenia tej osoby".
[Pan Wysoki]

Jedna z moich rozmówczyń wspomniała również o szkoleniu dosyć rzadko spotykanym a mianowicie dotyczącym organizacji czasu pracy. Korzyści płynące z uczestnictwa w takim kursie zauważa się nie tylko w pracy.

"Skorzystałam na paru kursach typu organizacja czasu. Tam dowiadywałam się, że nie można być zorganizowanym w pracy, nie będąc zorganizowanym, nie mając zasad w życiu prywatnym. To wszystko się zazębia, życie rodzinne itd. Powoli uczę się jakiejś organizacji i porządku. I to też ma przełożenie na moje życie prywatne, na większy porządek w pokoju itd." [Pani o Orientalnej Urodzie]

Osobami często wysyłanymi na szkolenia są technolodzy i ludzie pracujący bezpośrednio przy produkcji. Są oni wysyłani na szkolenia za granicę do dużych zakładów firmy w celu obserwacji różnych rozwiązań technicznych i przeniesienia ich do Polski.

"Dużo ludzi jeździ z linii, bo muszą, bo jeżeli jest zmiana w jakimś modelu, czy w ogóle jest zmiana samochodu, w związku z tym po to jeżdżą po innych fabrykach, żeby zobaczyć, jak to się montuje, jak to wygląda. A jeśli jeżdżą z góry, no to jeżdżą technolodzy, bo to są zmiany dokumentacji i tych wszystkich innych pierdół, jak ja to mówię. Więc oni muszą pojechać, bo tego nie można się nauczyć, usiąść i przeczytać kartki. To wymaga czegoś więcej". [Pan Żartowniś]

Najbardziej słynnym rodzajem szkolenia, najczęściej wspominanym są tzw. *Creative Team*. Idea ta powstała stosunkowo niedawno i wielu osobom bardzo się podoba. Wydaje się im pomysłowa i oryginalna.

"Jest taka struktura *Creative Team* i to polega na tym, że z całej Europy jest wytypowane jakieś pięć osób, które zajmują się zakupem jakiejś tam konkretnej rzeczy. I jest sobie taki zespół, który się zajmuje zarządzaniem podróżami i jest Brytyjczyk, Węgierka, babka z Rosji, Niemka, Kanadyjka, która mieszka w Szwajcarii i ja, Polka". [Zagadkowa Pani]

Ideą tego typu szkoleń jest zbieranie i integrowanie ludzi z całej Europy zajmujących się tym samym asortymentem w swej pracy. Z takich powiązań między nimi wyniknąć bowiem może wzajemne wspieranie się w przypadku otrzymania jakiegoś zlecenia, negocjacji lepszych warunków itd. Zbierając np. osoby kupujące ten sam asortyment dla firmy można zakupić je w większej ilości od razu dla wszystkich oddziałów w Europie zamiast dla każdego oddzielnie. Dlatego właśnie w czasie tych szkoleń ludzi dzieli się w zależności od tego, czym się zajmują w pracy, jaki rodzaj towarów obsługują. Z tego rodzaju współpracy wynikają znaczne oszczędności dla firmy. Tak opisał te szkolenia Pan z bródką.

"Oni chcą tak jakby związać tą grupę, co jest tak samo ideą *Creative Teamu* w całej Europie. Też raz na jakiś czas jeździmy sobie w jedno miejsce w Europie. Zjeżdżają się wszyscy z całego wręcz świata, dzielimy się, losujemy numerki i potem okazuje się, że numerek sześć losuje kilkanaście osób z całego świata, bo to jest losowo i np. budujemy tratwę i pływamy po jeziorze czy wspinamy się po drzewach. (...) No i jedziesz na cztery czy pięć dni, nic cię nie obchodzi, za wszystko płaci firma. Możesz się nawalić jak trzeba, jak jest odpowiednio do tego czas, robisz kolację, ale o właśnie! O! Wymagają od ciebie, niby cię uczą takiej współpracy, prawda? To jest taki *Team Building*, tak zwany". [Pan z Bródką]

Poza szkoleniami związanymi z pracą firma często dofinansowuje prywatną naukę lub studia swoich pracowników. Dba również o kondycję fizyczną ludzi, w którym to celu założone zostały drużyny siatkówki i koszykówki regularnie rozgrywające różne mecze i biorące udział w różnych turniejach między firmowych (podobno z sukcesami). Są to zajęcia rekreacyjne również bardzo cenione przez wiele osób.

3.7 SPOTKANIA TOWARZYSKIE

Spotkania towarzyskie są zwykle bardzo miło kojarzonym aspektem pracy. Ludzie z własnej inicjatywy organizują czasami różne wspólne wyjścia, co bardzo dobrze świadczy o przyjaznej atmosferze w pracy, która tam rzeczywiście istnieje. Większość tego typu spotkań wynika z inicjatywy samych pracowników, gdyż firma organizuje mało tego typu imprez.

"Bardzo mało. Za mało zdecydowanie. U nas właśnie jakoś o tym nie słyhać. Czasem są jakieś zaproszenia. (...) Była jedna taka impreza i to było *Christmas Party*. I z tego, co wiem, to tylko jedna taka w roku się odbywa". [Nieśmiała Pani]

Przyjęcie Bożonarodzeniowe nie jest jedynym jakie się odbywa, jednak faktycznie tych pozostałych nie ma wiele. Wydaje się, że firma małą wagę przywiązuje do organizacji tego typu przyjęć dla wszystkich swoich pracowników. Usłyszałam raz nawet narzekania, że okraja się budżet na przyjęcie Bożonarodzeniowe w celu zrobienia oszczędności, które zostaną wydane na inny cel. Takie postępowanie spotyka krytykę i swoiste rozżalenie ze strony pracowników.

Spotkania na gruncie towarzyskim są czasami organizowane przez szefów jakiegoś działu.

Cel takich spotkań został następująco opisany przez Pana z Bródką.

"Próbują nas łachotać takimi, raz na jakiś czas, spotkaniami w jakiejś tam kawiarni, gdzie się wszyscy mogą spać na koszt firmy. Powiedzą sobie, co mają powiedzieć, potem idą w miasto i jest wielka, fajna impreza. No i *ok*. No i niektórzy dają się złapać w tę pułapkę. (...) Być może ma to taki cel, żeby bardziej go związać, żeby

np. nie byłoby mu potem łatwo powiedzieć, że jak ktoś wszedł, ten, z którym przed chwilą piłaś wódkę. On mówi do ciebie "Zrób to i to". A ty mówisz, że nie możesz tego zrobić, bo to jest niezgodne z twoimi obowiązkami albo się nie znasz. To wtedy, tak mi się wydaje, jest gorzej powiedzieć takiej osobie, że *sorry*, nie mogę tego zrobić albo tego nie umiem. I możesz się spotkać z uwagą "No tak, ale ja tutaj na ciebie liczyłem a ty nie możesz tego zrobić?" [Pan z Bródką]

Istnieją w firmie działy, których pracownicy wydają się być bardzo zżyci i oni właśnie często spotykają się ze sobą po pracy. Jest jednakże te spotkania odbywają się z reguły, choć nie zawsze, w gronie osób z tego samego poziomu w hierarchii firmy.

"Naturalne jest, że jak są pracownicy, to jak tu szefa zapraszać? To już ani pogadać, ani poplotkować itd. Także jest tendencja, żeby spotykać się na tym samym poziomie". [Pan Wysoki]

Najsilniejsze więzi interpersonalne i najwięcej kontaktów poza pracą w moim odczuciu istnieją w dziale kontraktacji. Być może wynika o z tego, że składa się on tylko z czterech kobiet, które wydają się być ze sobą bardzo zżyte, co często podkreślały w rozmowie ze mną. One bardzo często spotykają się po pracy.

"Takie mamy bardzo bliskie kontakty. Często wychodzimy gdzieś po pracy wieczorem, do jakiejś knajpy". [Pani o Pięknym Głosie]

4. KONKLUZJE

Analizę kultury organizacyjnej opisywanego przedsiębiorstwa rozpocznę od modelu Scheina, gdzie w sferze artefaktów wyróżniłabym następujące elementy:

- 1) język
- 2) relacje interpersonalne
- 3) architektura.

Język jakim posługują się wszyscy ludzie w organizacji jest językiem mało oficjalnym, raczej potocznym, tzw. luźnym. Czasami pojawiają się w nim różne niecenzurowane słowa, które nie są odbierane przez innych jako coś obraźliwego czy nie na miejscu. Bardzo ważnym elementem językowym jest mówienie sobie na ty wśród wszystkich członków organizacji. Sam język wskazuje na równość wszystkich członków organizacji bez względu na wiek, płeć czy miejsce w hierarchii organizacyjnej. Ten ostatni aspekt wydaje się leżeć na sercu zwłaszcza menedżerom zagranicznym, którzy narzucili zwyczaj mówienia sobie na ty, łamiąc przyzwyczajenia pracowników wyniesione z kultury polskiej. Zwyczaj ten wniósł niewątpliwie wiele dobrego do organizacji, ułatwił komunikację wewnątrz jej, co podkreślało wielu rozmówców. Ogólnie język świadczy o tej organizacji jako o miejscu, gdzie ważna jest równość wszystkich jej członków i brak podziałów sprzyjający pracy zespołowej.

Relacje interpersonalne panujące w AC można określić jako koleżeńskie, otwarte i bezpośrednie, co ma przejaw w języku. Klimat organizacyjny jest ogólnie przyjazny i wydaje się również być sprzyjającym pracy w grupie. Umiejętność pracy w zespole, otwartość i gotowość pomagania sobie nawzajem są wartościami cenionymi jak najbardziej przez członków organizacji, jednakże odnoszę wrażenie, że gdyby nie zostały wpojone niejako odgórnie przez kierownictwo firmy, nie musiałyby być wartościami

dominującymi. Zauważam tu niejaki rozdźwięk pomiędzy wartościami przywiezionymi przez zachodnich menedżerów (kolektywizm), a wartościami nieco skrycie cenionymi przez pracowników (indywidualizm). Do zagadnienia tego nawiążę jeszcze szerzej w dalszej części tego rozdziału.

Architektura firmy, opisana w rozdziale 3.3, w moim odczuciu świadczy o braku spójności pomiędzy centralą a montownią i, co za tym idzie, braku jedności kulturowej pomiędzy pracownikami tych dwóch części organizacji. Samo oddalenie fizyczne budynków świadczy o różnicach je dzielących. Dodając do tego różnice w wyglądzie i urządzeniu zauważam tu z góry narzucony brak wspólnoty kulturowej. W samym budynku montowni znajduje się również kilka działów typowo biurowych, jednakże one również są oddzielone od samej części produkcyjnej - znajdują się na piętrze. Trudno jest na podstawie tychże artefaktów wyciągać wnioski o jakichkolwiek założeniach dominujących w GM, dlatego wstrzymam się z nimi do końca tego rozdziału.

Analizę kultury organizacyjnej AC chciałabym poprowadzić dalej omawiając wyszczególnione przeze mnie wątki w części empirycznej. Czytając opinie ludzi o firmie, najbardziej ceniony wydaje się być międzynarodowy charakter korporacji, który daje pracownikom możliwość kontaktowania się i poznawania ludzi z obcych kultur. A więc otwartość, chęć poznawania są wartościami, które kolejny raz pojawiają się jako jedne z ważniejszych. Analizując rozdział 3.4.1 dochodzę do wniosku, że kolejną wartością narzucaną przez centralę i nie do końca akceptowaną przez polskich pracowników jest porządek za wszelką cenę objawiający się różnego rodzaju procedurami, obklejaniem, tudzież tzw. *clean desk policy*.

Czytając zasłyszane opowieści o przywódcach dochodzę do wniosku, że władza większości z nich ma swe źródła w uprawnieniach formalnych i nie zawsze idzie w parze z

szacunkiem do takich przywódców wśród podwładnych. Jeśli chodzi o osoby cieszące się poszanowaniem i respektem wśród pracowników to nie można w tym miejscu wyróżnić jakiegoś szczególnego typu władcy. Są oni czasami diametralnie różni, a mimo to, cieszą się równym szacunkiem w firmie.

Najbardziej cenionymi przez ludzi szefami są charyzmatyczni przywódcy o mocnej osobowości. Takie osoby pokazują ludziom wzorce zachowań odpowiednie w tej kulturze a jednocześnie przekazują je w taki sposób, że przekonują ludzi o ich słuszności. Dzięki temu reguły gry są jasno określone i wszystkim ułatwia to funkcjonowanie w złożonej strukturze firmy, ułatwiając radzenie sobie z niepewnością i zwalniając pracowników od tworzenia wzorców postępowania. Typ władzy dominujący w firmie określiłabym jako nieco patriarchalny, który ceni sobie twardość charakteru poddanych i odwagę a jednocześnie wymaga od nich posłuszeństwa. Sam przywódca jest odpowiedzialny i obowiązkowy zaś władza jest egzekwowana w bardzo różne sposoby. Z reguły jest to kontrola wyników pracy, choć zdarza się również jej stały nadzór. Ten typ władzy wskazywać może na formalną, zbiurokratyzowaną organizację i, moim zdaniem, wskazówka ta jest trafna. Nie chcę w tym miejscu zawęzić analizy władzy w organizacji, dlatego muszę wspomnieć o innych typach przywódców, różnych od wyżej opisanego. Są to przywódcy znajdujący się niejako na przeciwnym biegunie, jeśli chodzi o typ sprawowania władzy. Mam na myśli matkujących szefów, należących co prawda do mniejszości, tym niemniej odgrywających znaczną rolę w życiu organizacji. Osoby preferujące matriarchalny typ rządzenia kładą największy nacisk na bliskie, ciepłe i przyjazne stosunki ze swoimi poddanymi. Stwarzają oni klimat organizacyjny oparty na zaufaniu, przyjaźni i wzajemnej pomocy. Sprzyja on niewątpliwie pracy zespołowej i potęguje zaangażowanie się ludzi w ich pracę. Ten typ władzy tak popularny w

organizacjach uczących się wskazywałyby na odmienny typ organizacji od tego, który najpierw opisałam. Ta sprzeczność wynika jednakże z tego, iż opisywana korporacja jest mieszanką tych dwóch (i zapewne wielu więcej) rodzajów organizacji. Fałszywym byłoby twierdzenie, że przywódcy - surowi ojcowie są osobami niezdolnymi do współczucia i przyjaźni ze swoimi poddanymi. Opisałam jedynie cechy dominujące, a zwykle jest tak, że oprócz nich można znaleźć kilka odmiennych cech, dominujących być może u innego typu przywódcy. Każdy władca jest jedyną w swoim rodzaju mieszanką. Kwalifikowanie go do jakiejś kategorii jest być może uproszczeniem krzywdzącym jego wyjątkowość, jednakże dokonuję tego w celu lepszego zrozumienia korporacji AC. Podsumowując rozważania o przywództwie można powiedzieć, że wskazują na korporację dość silnie zbiurokratyzowaną i sformalizowaną, jednakże posiadającą niektóre cechy nowoczesnej organizacji nastawionej na uczenie się.

Rozdział traktujący o cudzoziemcach nasuwa myśl o zderzeniu się kultury miejscowej z kulturą przybyszów, przywożących nowe zwyczaje i wartości do firmy, będące wielokrotnie wartościami zgodnymi z ogólnymi zasadami rządzącymi całą korporacją. Różnicę dostrzegam przede wszystkim w stosunku do pracy. Dla obcokrajowców wydaje się ona być wartością i celem samym w sobie, podczas gdy Polacy traktują ją zwykle jako środek do osiągnięcia innych celów jak np. lepsze, wygodniejsze życie. Stąd też wynikają liczne nieporozumienia w kwestii czasu pracy, oczekiwań finansowych i innych, dodatkowych korzyści. Z drugiej strony istnieje wyraźna nierówność w podziale tych zasobów pomiędzy miejscowych a cudzoziemców. Niewątpliwie pozytywną i docenianą wartością przywożoną przez obcokrajowców jest równość, bez względu na status w firmie, otwartość i szczerść. Stwarza to warunki do tworzenia przyjaznej kultury organizacyjnej niezbędnej do pracy grupowej, która jest z kolei następną, ważną wartością przywiezioną z

zachodu. Cudzoziemcy są również osobami inicjującymi w pracy pewne rytuały. Mają one z reguły na celu integrację pracowników i zwiększenie ich identyfikacji z firmą. Służą temu liczne zebrania, czasami długie i bez wyraźnego celu. Są one bardzo nie lubiane przez pracowników i odbierane przez większość jako strata czasu. Poza tym celebrowane są większe święta i organizuje w tym celu wspólne przyjęcia stanowiące kolejne rytuały integrujące. Obcokrajowcy wydają się również kształtować typ przywództwa obowiązujący w firmie, gdyż to oni z reguły posiadają uprawnienia do sprawowania władzy. Typ matkujący, posiadający wiele różnych zalet i tak wspaniale odbierany przez ludzi, jest również ich zasługą. Wiele jego cech niewątpliwie będą naśladować Polacy, zajmujący stanowiska kierownicze. Pytanie tylko, na ile te "miękkie", kobiece cechy sprawowania władzy wynikają z osobowości tych szefów, a na ile są narzuconą filozofią firmy. Wszak to one najbardziej sprzyjają pracy zespołowej, będącej priorytetem w tej firmie. Pytanie to niestety muszę pozostawić bez odpowiedzi, jako że nie udało mi się dotrzeć do żadnego ISP. W celu zobrazowania moich odczuć na temat obcokrajowców posłużę się metaforą, która moim zdaniem najlepiej oddaje istotę nieporozumienia kulturowego pomiędzy Polakami a obcokrajowcami.

Słońce i jego wysłannicy wydają się być rzeźbiarzami nadającymi kształt planecie. Dokonują swego dzieła zgodnie ze swoimi normami i zamierzeniami niespecjalnie zwracając uwagę na to czy tworzywo, którego używają nadaje się akurat do takiej rzeźby. Materiał, jak zwykle, stawia pewien opór; czasami się rozpląwa, gdy powinien być gęsty, a znów czasami się kruszy, gdy powinien być elastyczny. Jednak przybysze - rzeźbiarze są wytrwali a poza tym znają wiele metod poskramiania materiału i tej przekornej bestii, która w nim tkwi.

Konkluzje na temat pracy jaką wykonują moi rozmówcy chciałabym rozpocząć od porównania dwóch wypowiedzi. Pierwszy należy do jednej z czołowych postaci AC, jej wieloletniego przywódcy Alfreda P. Sloana. W swej biografii powiedział on:

"W korporacji istnieje klimat obiektywizmu i radości z przynależenia do niej. Jedną z jej wielkich sił jest to, że zaprojektowano ją jako organizację obiektywną, w odróżnieniu od tych, które gubią się w subiektywizmie osobowości".
(Sloan, 1963/1990, s. 21)

Tymczasem Zagadkowa Pani twierdzi:

"Tak jak ja na tych ludzi patrzę, to nie ma tak wielu osób (...), które są tak naprawdę indywidualnościami. Aczkolwiek takie osoby się zdarzają i gdzieś tam stanowią koloryt firmy. Generalnie mam takie wrażenie, że firma nie jest w ogóle pro indywidualnościowa, to nie jest to, co tak naprawdę się liczy".
[Zagadkowa Pani]

Zestawienie tych wypowiedzi nasuwa mi wniosek o sprzeczności w założeniach firmy z wartościami pracowników. Założenia wydają się wskazywać na organizację nastawioną na pozyskiwanie do swoich szeregów ludzi raczej przeciętnych, nie wyróżniających się niczym szczególnym. I faktycznie ma to swoje uzasadnienie, gdyż moim zdaniem, pracownicy AC mają za zadanie realizować cele firmy, a nie swoje szczególne ambicje. Podział zadań i obowiązków w firmie jest z góry określony i rola, którą otrzymuje każdy pracownik, posiada ściśle określone wartości. Taki rodzaj pracy zabija w ludziach samodzielne, krytyczne czy twórcze myślenie i samodzielność. Zachodzi to oczywiście w różnym stopniu, w zależności od złożoności pracy na danym stanowisku. Taki ścisły podział zadań uniemożliwia stworzenie organizacji holograficznej i powoduje brak elastyczności w organizacji. Efektem tego jest tzw. psychologia, na którą narzekali rozmówcy oraz brak wszechstronności pracowników, który objawia się wielkimi problemami w przypadku np. zmiany stanowiska pracy. Z drugiej strony można zaobserwować w firmie dużą otwartość na błędy i szczerść tworzące klimat organizacyjny podobny jak w organizacjach uczących się. Co ogranicza pełne tworzenie

takiej organizacji, to mała zdolność organizacji do kwestionowania założeń, na których działa. Elementem pracy, na który chciałabym również zwrócić uwagę jest instytucja *Team Leadera*, mająca dopingować pracowników do osiągnięcia jak najlepszych wyników w pracy. Pomysł ten wydaje mi się być całkowicie chybiony w przypadku pracowników umysłowych z jakimi miałam styczność, natomiast być może sprawdza się jeśli chodzi o pracowników fizycznych. Przy okazji, chciałabym tylko krótko wspomnieć w tym miejscu o symptomach rozbieżności kultur pracowników umysłowych i fizycznych. Wskazują na to nie tylko omówione w początkowej części artefakty architektoniczne, lecz również różnice w ubiorze oraz całkowite pomijanie pracowników fizycznych w opowieściach moich rozmówców, którzy ich po prostu w ogóle nie znają.

Konkluzje odnośnie socjalizacji pracowników rozpocznę od samej rekrutacji. Proces ten, nastawiony na rekrutację głównie za pomocą sieci powiązań interpersonalnych wydaje się z góry szukać pracowników najbardziej przystających do kultury firmy. Zgodność tę zapewniają sami pracownicy poszukujący wśród znajomych (podobnych do nich), których sami oceniają jako nadających się bądź nie do pracy w AC. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, iż firmie zależy na rekrutowaniu ludzi najbardziej nadających się do przejęcia wartości i norm, jakie tu obowiązują. Jest to sposób charakterystyczny dla organizacji o silnych kulturach (Kostera, 1998). Przyczynę przyjęcia takiej właśnie metody pozyskiwania nowych pracowników wyjaśni być może wypowiedź Uśmiechniętej Pani.

"A takie rzeczy, które my wykonujemy, można się ich nauczyć. I tutaj ważne są cechy charakteru. Ktoś się do tego nadaje albo i nie".

Jeśli chodzi o sam proces socjalizacji to wyróżniłabym jego następujące cechy:

- nowe osoby nabierają umiejętności pracowniczych na stanowisku pracy, z pomocą kolegów;

- nie spotkałam się ze szkoleniami nastawionymi na zdobywanie konkretnych umiejętności wymaganych na danym stanowisku;
- największy nacisk kładzie się na kształtowanie cech osobowości pracowników (np. *Creative Team*).

Obserwując proces socjalizacji, można zaobserwować jego dwie fazy. Pierwszą charakteryzuje wielki entuzjazm, nastawienie na osiągnięcia i realizację marzeń i oczekiwań związanych z pracą. Druga faza, to schyłek charakteryzujący się rozczarowaniem wywołanym przez politykę firmy. Bezpośrednią konsekwencją tej polityki, początkowo niedostrzeganej, jest dla pracowników brak perspektywy awansu, co ma przełożenie na kwestię finansów, oraz poprawy swojej ogólnej sytuacji wynikającej z miejsca zajmowanego w hierarchii firmy. Proces ten nieuchronnie prowadzi do spadku motywacji i zadowolenia z pracy oraz zmiany miejsca pracy. Ta ostatnia decyzja wydaje się wynikać z braku wiary w możliwość zmiany *status quo* oraz ogólnej rezygnacji. Elementy te bardzo niekorzystnie wpływają na klimat organizacyjny AC. Spada lojalność pracowników wobec firmy, praca staje się przyczyną frustracji, rozczarowań i złości. Atmosfera współpracy i przyjaźni ustępuje nastrojowi, w którym ludzie pracują, bo muszą (dopóki nie znajdą nowej pracy).

Chciałabym teraz przejść do bardziej optymistycznego wątku, jakim jest motywacja ludzi do pracy. Odnoszę wrażenie, że motywacja jest powiązana z rodzajem pracy, jaki dana osoba wykonuje. Im większa złożoność zadań, odpowiedzialność i wpływ na życie organizacji tym więcej motywacji zawiera w sobie praca sama w sobie. Takie osoby mają większe poczucie swobody, są trudniejsze do kontrolowania przez zwierzchników, jednocześnie czują się potrzebne i pomocne. W przypadku osób wykonujących bardzo rutynizowane zadania, nie wymagających twórczego myślenia i samodzielności,

motywacja przechodzi na sfery nie związane z pracą. Takie osoby pracują, aby uzyskać w ten sposób np. niezależność finansową w życiu prywatnym. Monotonia niewątpliwie nie sprzyja motywowaniu ludzi do pracy. Jako częsty czynnik motywujący pojawiała się nauka. Nauka języków, nowych umiejętności, dyscypliny, samoorganizowania się. Na tym tle, organizacja jawi się w roli szkoły i, przynajmniej, jest to rola bardzo wdzięczna. Jest ona niewątpliwie bardzo ceniona przez uczestników samej organizacji, o czym świadczą dobitnie ich wypowiedzi. Wskazuje to jak cenioną wartością jest dla nich kształcenie się i zdobywanie nowych kwalifikacji i umiejętności. Przychylność szefów w kierunku nauki, częste dofinansowywanie edukacji swoich podwładnych, czy szkolenia językowe wskazują na zgodność wartości cenionych przez pracowników z założeniami firmy.

Reasumując najważniejsze punkty:

- 1) kultura organizacyjna panująca w AC wskazuje na połączenie cech zbiurokratyzowanej i sformalizowanej organizacji z cechami charakterystycznymi dla organizacji nastawionej na uczenie się;
- 2) wartości w firmie sprzyjają rozwojowi pracowników (ale tylko do pewnego stopnia), powstawaniu atmosfery wspólnoty organizacyjnej oraz tworzą dobry wizerunek firmy;
- 3) założenia firmy uniemożliwiają dalszy rozwój pracowników i są przyczyną dużej rotacji w firmie;
- 4) występuje wyraźna sprzeczność pomiędzy wizerunkiem a tożsamością firmy, powodująca negatywny kierunek końcowego etapu socjalizacji pracowników.

BIBLIOGRAFIA

- Aeppel T. i Mapes T. (1992), *Forum* nr12.
- Arystoteles (1993), *Dzieła wszystkie*, tom 4, Warszawa, PWN.
- Boy (1953/1987), *Słówka*, Kraków, Wydawnictwo Literackie.
- Czarniawska - Joerges B. (1992), *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Newbury Park - London - New Delhi, Sage.
- de Mello A. SJ (1988/1997), *Modlitwa żaby*, tom I, Kraków, Wydawnictwo WAM *
Księża Jezuitów.
- Gazeta Wyborcza* (14.12.1993).
- Kociatkiewicz J. (1998), *Organizacje, komputery, ludzie; Studium idei postępu technicznego*, praca magisterska, Warszawa, Wydział Zarządzania UW, (materiały powielone).
- Konecki K. (1992), *W japońskiej fabryce*, Łódź, MASTER na zlecenie Instytutu Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm z zarządzaniu*, Warszawa, PWE.
- Kostera M. (1998), *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach czyli "wykłady"*, Warszawa, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Kostera M., (1998), "Przywództwo a zmiana kulturowa: Jak robić rzeczy niemożliwe?", *Master of Business Administration* nr 2 (32), s.30-31.
- Kozierekiewicz J. (1993), *Wprost* (26.12.1993), s. 95-96.
- Koźmiński A.K. (1993/1998), *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, Warszawa, PWN.
- Marianowicz A. (1988), *Za czy pani stoi?...*, Warszawa, Czytelnik, s. 22.

Matys A. (1994), *Cash* nr 44, s.16.

Morgan G. (1986/1997), *Obrazy organizacji*, Warszawa, PWN.

Nowa Europa (1993), 14.12.1993.

Ożyński A. (1998), *My i oni w procesie restrukturyzacji*, Warszawa, WSPiZ.

Piotrowski S. (red.) (1967/1990), *Astronomia popularna*, Warszawa, Wiedza Powszechna.

Sloan A.P., Jr. (1993), *Moje lata z General Motors*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.

Słownik wyrazów obcych (1964), Warszawa, PIW.

Sroka J. (1995), "Wywiad z dyrektorem generalnym GM N. Kupperem", *Gazeta Bankowa* nr 28.

Zbiegień - Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa, PWN.

Życie Warszawy (1992), "Auto i Życie" (dodatek), 29 II - 1 III 1992.