

Magdalena Wojtkiewicz (2007) "Supersam" w:

Monika Kostera (red.) Kultura organizacji:

Badania etnograficzne polskich firm. Gdańsk:

GWP.

Wstęp – spacerując między regałami

W pierwszych powojennych latach w stolicy istniały tylko małe sklepy spożywcze i przemysłowe handlu państwowego i spółdzielczego. Trwała w pełni odbudowa miasta z gruzów, głównym akcentem było budownictwo mieszkaniowe. Pierwszą większą placówkę handlową otwarto w drewnianym baraku przy skrzyżowaniu Marszałkowskiej i Alej Jerozolimskich. Po 1950 roku uruchomiono kilkanaście placówek średniej wielkości z artykułami spożywczymi i kolonialnymi typu Delikatesy. W całej Warszawie poprawiono stan sieci sklepów przez łączenie małych placówek. W dzielnicach peryferyjnych Woli, Mokotowa, Ochoty, obu Prag wznoszono pawilony z elementów prefabrykowanych na uzupełnienie sieci. Nader ubogi był stan placówek restauracyjnych, kawiarni, placówek żywienia zbiorowego. W tej sytuacji Stołeczna Rada Narodowa i Ministerstwo Handlu Wewnętrznego szeroko popierały tworzenie dużych obiektów handlowych z pełnym asortymentem towarów żywnościowych i przemysłowych¹.

W związku z tym wkrótce powstał projekt budowy dużej placówki handlowej. Prezydium Stołecznej Rady Narodowej nadało jej nazwę Tęcza².

Po raz pierwszy do Tęczy udałam się nie po zakupy, a z powodu artykułu opublikowanego z okazji czterdziestolecia otwarcia sklepu. Zaciekawiona lekturą, postanowiłam odwiedzić ten słynny polski sklep. Wnętrze wydało mi się znajome, posłużyło bowiem jako tło wielu nakręconych jeszcze w czasach PRL-u filmów i kronik filmowych, które miałam okazję obejrzeć. Pierwsza wizyta kojarzyła mi się bardziej ze zwiedzaniem skansenu z poprzedniej epoki niż z zakupami w innych,

¹ *Publikacja Jubileuszowa, 1982.*

² Nazwa sklepu i wszystkie imiona zostały zmienione.

nowoczesnych sklepach. Spacerując między regałami, teraz pełnymi różnorodnych, kolorowych towarów, dostrzegałam szczegóły znane z dzieciństwa, choć częściowo już zapomniane – metalowe koszyki z plastikową, profilowaną rączką, informacje o skupie butelek. Zaciekawiał mnie też fakt, że na hali sprzedażowej „roilo” się od pracowników, którzy krzatali się przy regałach, w miarę potrzeby udzielając informacji kupującym. Pomyślałam wówczas, że jest to widok odmienny od tego, co można zobaczyć w popularnych dziś hipermarketach, gdzie nie widać pracowników, a klient jest pozostawiony samemu sobie. Jeśli już pojawi się jakiś pracownik, to sprawia wrażenie chorego z przemęczenia i klient nie ma wręcz ochoty próbować wdawać się z nim w żadne rozmowy.

Spostrzeżenia z pierwszej wizyty w Tęczy oraz lekturą owego jubileuszowego artykułu zainspirowały mnie do dalszego poszukiwania informacji na temat tej placówki. Szczególnie interesujący wyda mi się fakt, iż siedem osób pracowało w Tęczy nieprzerwanie od chwili jej otwarcia czterdzieści lat wcześniej. Zadałam sobie wówczas pytanie: co może skłaniać ludzi do pozostawania w jednym miejscu pracy przez 40 lat? Na czym polega sekret systemu motywacyjnego? Jak powstał? Na czym się opiera? Kilka tygodni później, z dyktafonem w ręku, szukałam już odpowiedzi na te i inne pytania, próbując dowiedzieć się, jak sklep funkcjonował w latach PRL-u, jak udało mu się przetrwać kryzysowe lata 80-te, jak wyglądała tutaj reorganizacja sprzedaży związana z transformacją systemową i wreszcie, jak Tęcza odnalazła się w nowych realiach. Ciekawiły mnie zarówno kwestie dotyczące handlu, organizacji, jak i ludzi – pracowników i klientów – oraz ich znaczenia dla firmy i firmy dla nich. Dwa lata po mojej pierwszej wizycie w Tęczy powstała opowieść o zmiennych losach sklepu i jego pracowników³. W tym miejscu przytoczę kilka jej fragmentów.

Badania

Nie od razu jednak Kraków zbudowano. Na początku były badania empiryczne, które rozpoczęłam od zapoznania się z kilkoma tekstami na temat sklepu. Były to współczesne artykuły, które udało mi się znaleźć w internecie. Po tej lekturze, uzbrojona w podstawową wiedzę o historii i charakterze działania Spółdzielni, udałam się do Tęczy na pierwszy wywiad.

Rozmowy z pracownikami miały nieustrukturalizowaną formę, jednakże powinnam chyba je scharakteryzować jako wywiady częściowo standaryzowane, bowiem rozmówcom zadawałam dwie grupy pytań. Pierwszą tworzyły pytania, które powtarzały się we wszystkich wywiadach, na przykład prośba o opisanie obowiązków, typowego i szczególnego dnia w pracy, scharakteryzowanie w jednym zdaniu swojego stosunku do Tęczy. Drugą grupę stanowiły pytania, które zmieniały się w zależności od rozmówców. Osoby z długim stażem pracy prosiłam o scharakteryzowanie handlu w latach PRL-u, pracowników administracyjnych – o organizację pracy w poszczególnych działach.

Pierwszy wywiad, ze względu na ograniczony czas rozmówcy, był dość krótki, jednak zwrócił moją uwagę na kwestię, która potem okazała się kluczowa dla istoty działania Spółdzielni. Mój rozmówca wygłosił kilka opinii, na podstawie których formułowałam pytania w kolejnych wywiadach. W ten sposób mogłam zapoznać się ze stanowiskami rozmówców – czasem podobnymi, a czasem przeciwnymi – w odniesieniu do różnych zagadnień. Kiedy pracownicy poruszali ciekawą dla mnie kwestię, pytałam o to kolejne osoby w trakcie następnych wywiadów, rozbudowując w ten sposób listę pytań z dwudziestu do około sześćdziesięciu w końcowej fazie badań.

W trakcie badań udało mi się przeprowadzić 14 wywiadów, które za zgodą rozmówców zostały nagrane na dyktafon. Najkrótszy trwał około 20 minut, najdłuższy – 3 godziny. Jeden z wywiadów odbył się w domu rozmówczynie, pozostałe w różnych pomieszczeniach sklepu. Do najciekawszych należała spontaniczna rozmowa z jedną z pracownic, która wywiązała się w trakcie oczekiwania na inny zaplanowany na ów dzień wywiad. W trakcie tej rozmowy usłyszałam wiele historii o handlu i atmosferze w czasach PRL-u. Udało mi się przeprowadzić wywiady z pracownikami różnych działów administracyjnych, różnych szczebli Działu Spożywczego i Przemysłowego oraz jednostek dodatkowych. W ten sposób uzyskałam dość szeroki obraz pracy Tęczy oraz poznałam różne opinie dotyczące podobnych kwestii. Zakończyłam przeprowadzanie wywiadów w chwili, gdy poczułam, że rozumiem już „ducha” badanej organizacji i będę w stanie o niej opowiedzieć.

Zanim jednak zaczęłam opisywać moje wrażenia z terenu, kilkakrotnie przeczytałam wszystkie wywiady. Jednocześnie zagłębiłam się w lekturze wszelkich materiałów, jakie udało mi się zgromadzić w trakcie badań. Dzięki uprzejmości Zarządu umożliwiono mi wgląd w pewne dokumenty, między innymi Kronikę Budowy,

archiwum wycinków z prasy codziennej, korespondencję z zagranicznymi kontrahentami z lat PRL-u oraz publikację jubileuszowe wydane w limitowanym nakładzie, jedynie do „użytku wewnętrznego” z okazji dwudziestolecia i czterdziestolecia działania sklepu. Lektura tych wszystkich materiałów przybliżyła mnie jeszcze bardziej do „mojego” terenu, ale tym razem ukazała Tęczę z innej perspektywy, bardziej całościowo. Z wielu małych kawałeczków i opowiadań różnych osób pracujących na różnych odcinkach wyłonił się szerszy obraz, który sam opowiada swoją historię, a moja rola sprowadza się jedynie do narracji. W roli głównej występują tutaj pracownicy Tęczy, dlatego też w niniejszej etnografii nie zabraknie ich wypowiedzi. Oczywiście, dbając o anonimowość moich rozmówców, postanowiłam nadać im fikcyjne imiona, które kojarzyły mi się z epoką PRL.

Tęczowe dzieje sklepu

Kartki z kalendarza

Uchwała o budowie Tęczy została przyjęta w 1960 roku – w czasach, gdy po konserwatywnym socjalizmie władza przyjęła kurs na nowoczesność. W składzie kompleksu, oprócz dużej sali samoobsługowej, zaplanowano uruchomienie stoiska artykułów przemysłowych, punktu gastronomicznego z zapleczem kuchennym oraz jednostek dodatkowych – ciastkarni, palarni kawy i rozbieralni mięsa, których działalność w całości miała być przeznaczona na potrzeby funkcjonowania sklepu. Głównymi autorami projektu budowy i wewnętrznego wystroju wznoszonego gmachu byli znani wówczas projektanci i architekci.

Prace przy budowie obiektu i wyposażeniu wnętrza zakończono na początku lat 60-tych. Oczom warszawiaków ukazała się dynamiczna bryła ze stali, szkła i aluminium, kryjąca otwartą halę o powierzchni ponad 3000 metrów kwadratowych. Sklep został wyposażony w nowoczesne urządzenia do prezentowania towarów w systemie samoobsługowym, w urządzenia chłodnicze, kasy i środki transportu wewnętrznego. Kuchnia i pracownia cukiernicza otrzymały wyposażenie z importu według wysokich wymogów nowoczesnej gastronomii. Jednocześnie kompletowano czterystuosobową załogę: sprzedawców, kasjerki, obsługę gastronomii.

Dokonano wielkiego otwarcia. Na uroczystość przybyli przedstawiciele rządu i administracji państwowej, przedstawiciele władz partyjnych i miejskich, projektanci,

delegacji przedsiębiorstwa budowlanego, które wznosiło gmach, pracownicy oraz reszta zwykłych ludzi. Warszawiacy całymi rodzinami przyszli nie tylko na zakupy, ale również po to, żeby na własne oczy zobaczyć pierwszy sklep na iście europejską miarę.

Jak pisał w 1962 roku dziennikarz *Życia Warszawy*, pomimo że sprzedaż rozpoczęła się dopiero o godzinie 13:00, warszawiacy już od rana oblegali wielkie okna, przez które widać było znakomicie całe wnętrze. Organizatorzy nie przewidzieli takiego natłoku klientów, którzy w chwili otwarcia przypuścili prawdziwy szturm. Ruch trzeba było regulować, wpuszczając po kilkadziesiąt osób. Pomimo tego nie obyło się bez drobnych incydentów.

Ponieważ to był taki wzorcowy [...] sklep, to jak ogłoszenie poszło w eter, że otwierają, to tutaj, bo ja wiem, setki ludzi – to mało powiedziane chyba. To cały ten placzyk, który jest tutaj wokół Tęczy, to z jednej strony i drugiej były dzikie tłumy. No, do tego stopnia, że jak drzwi się otwarły, to wszystkie szyby wyleciały w drzwiach. Tak to wyglądało. (Pani Bożenka)

Nic dziwnego, że placówka wzbudziła ogromne zainteresowanie, skoro w mediach od dawna pojawiały się zapowiedzi otwarcia nowego sklepu, który w dodatku miał być ponoć zawsze świetnie zaopatrzone. W przeddzień otwarcia rozeszła się pogłoska, że rzucili cytryny. Każdy chciał być pierwszy.

Tłumy waliły do nowoczesnego pawilonu i ustawiały się w długich kolejkach po koszyki. Niektórzy zresztą po zakupach nie chcieli się z nimi rozstawać i zabierali je na pamiątkę do domów. [...] Butelki wódki stały na wyciągnięcie ręki, a od czasu do czasu pojawiała się nawet piwo, co było ewenementem⁴.

Tak rozpoczęła się działalność handlowa i gastronomiczna Domu Handlowego Tęcza, a kierownictwo od pierwszego dnia wyciągało wnioski i spostrzeżenia. Wszystko musiało funkcjonować na medal – był to przecież sklep, na którym wzorowały się inne tego rodzaju sklepy. Nic więc dziwnego, że na każdej linii kierownictwo i pracownicy sklepu starali się utrzymywać rangę „sklepu wzorcowego”.

Jak przyszedłam tutaj do pracy, no to był wzorcowy sklep, to też inaczej tak dobierali personel – same młode dziewczyny były. Nawet miałyśmy taki przywilej specjalny – kasjerki, że raz w tygodniu kupowane były talony do fryzjera, firma fundowała i każda kasjerka musiała zrealizować ten talon i być u fryzjera. Oczywiście, jakieś rozczochrane, nieuczestane nie miały prawa siadać w kasie, także dbało się bardzo o estetykę. No, to był sklep wzorcowy, może dlatego. (Pani Bożenka)

Według *Publikacji Jubileuszowej* z 1982 roku, pierwsze dziesięciolecie funkcjonowania sklepu przypadło na okres ustabilizowanego handlu państwowego i spółdzielczego Warszawy. Kłopoty towarowe zaczęły się w połowie lat 70-tych. W tym

⁴ Artykuł na temat sklepu w *Stolicy* z 2003 roku.

czasie, a dokładnie 1 lipca 1976 roku, w wyniku reorganizacji handlu, Tęcza, dotychczas przedsiębiorstwo państwowe, rozpoczęła funkcjonowanie jako placówka podległa spółdzielcza.

Kiedy zaczęły się te kłopoty towarowe, to my wtedy rzeczywiście byliśmy już zmuszeni, bo była reorganizacja w handlu i nas wchłonęło WSS [Dzielnica], terazniejszy Tradex [...] te organizacje Społem wchłonęły po prostu państwowe przedsiębiorstwa, i przemysłowe, i spożywcze, i weszliśmy tam. Trzeba powiedzieć, że pracowaliśmy na nich, na te sklepy, bo myśmy starali się no tak... zakupić towar, żeby go sprzedać, żeby nie było żadnych strat, na to się bardzo zwracało uwagę. I w związku z tym musieliśmy wszystkie zyski oddawać do Spółdzielni, a z tych zysków dostawaliśmy tylko 40%. I to było naciskiem, powiedzmy, władz partyjnych. To dyrektor gdzieś tam chodził, jeździł i załatwiał, powiedzmy, sprawę, żeby ten zysk zostawał jednak w przedsiębiorstwie, bo niestety, przedsiębiorstwo to ma jednak swoje potrzeby inwestycyjne, no, ale niestety. (Pani Wiesia)

Tymczasem sytuacja w kraju ulegała pogorszeniu, w obliczach kryzysu gospodarczego ludność stolicy masowo wykupywała towary powszechnego użytku. Towar zniknął ze sklepów. Tęcza z coraz większym trudem stawiała czoło kłopotom upadającej PRL-owskiej gospodarki. Mimo wszystko pozostawała jednak najlepiej zaopatrzonej sklepem w mieście.

Myśmy mieli wtedy dobre zaopatrzenie, bardzo dobre. [...] Nawet w stanie wojennym było zaopatrzenie też – były kolejki, były kartki, ale było to, co klient chciał kupić. Musiał niekiedy postać, ale dostał to, co chciał. (Pan Rysiek)

Wreszcie nadszedł rok 1989. Zmiany w ustroju politycznym i gospodarczym kraju postawiły przed Tęczą nowe wyzwania. Aby im sprostać, sklep musiał uzyskać pełną niezależność. Zapadła decyzja kierownictwa: wydzielamy się! To postanowienie zaakceptowało Zgromadzenie Przedstawicieli WSS Dzielnica (w tym czasie przemianowanej na Spółdzielnię Spożywców Tradex), decyzję poparły także ówczesne władze dzielnicy. W 1991 roku Sąd Gospodarczy zarejestrował Spółdzielnię Spożywców Tęcza. Otrzymała ona od Tradeksu część majątku i prawo do gruntu, na którym stoi obiekt. Wzorcowy sklep rozpoczął nowy okres działalności – działalności samodzielnej, nierozliczonej, niekontrolowanej. Szybko jednak okazało się, że nie jest to koniec kłopotów, a na pomyślne funkcjonowanie młodej spółdzielni w nowych realiach czyha wiele pułapek. Zagrożenie numer jeden – napływ zagranicznego kapitału, dysponującego nieporównywalnie większymi możliwościami finansowymi. Tęcza jednak pozostała na powierzchni.

Proszę pani, oparliśmy się dzięki jednej rzeczy: dzięki temu, że jesteśmy spółdzielnią. Gdybyśmy byli przedsiębiorstwem państwowym, to nie mielibyśmy nic do gadania, po prostu przekształconoby nas w jednoosobową spółkę skarbu państwa, prawda, inwestor strategiczny i tyle by było. Natomiast, jak pani widzi, my sobie poradziliśmy ekonomicznie, funkcjonujemy, inwestujemy, zarobki u nas są myślę trochę wyższe niż w hipermarketach, nie mamy żadnych zaległości wobec Urzędów Skarbowych i innych ZUS-ów, pracowników, kontrahentów. Inwestujemy w budynek, unowocześniamy się i można. (Pan Tadeusz)

Zagrożenie nie zniknęło, raczej przyczało się na chwilę tuż za rogiem. Konkurencyjny zagraniczny kapitał dał o sobie przypomnieć już po kilku latach, narzucając twarde reguły gry. „Wzorcowy sklep” zaczęły zewsząd otaczać ogromne, nowoczesne, kolorowe i tanie – już nie super, a hipermarkety. Tęcza rozpoczęła nowy bój, tym razem nie o towar, a o klienta. Czy udało jej się w tej nierównej walce „zachować twarz” i ocalić tradycje kupieckie? Opowiem o tym w kolejnej części.

Kto handluje, ten żyje

Bez czego nie może funkcjonować normalny sklep? Oczywiście bez towaru. Tymczasem w okresie PRL-u sklepy były, ale niekoniecznie można było w nich coś kupić. Jednakże chcę tu uniknąć wszelkich uproszczeń, gdyż na całościowy obraz handlu i stanu zaopatrzenia w gospodarce PRL-u składa się kilka pomniejszych obrazków, które według mnie przedstawiają poszczególne dziesięciolecia tego bez mała czterdziestoletniego okresu. Proponuję krótką wizytę w tej galerii obrazków, naszkicowanych w mojej świadomości za sprawą obejrzanych filmów, przeczytanej literatury, w tym na podstawie badanych materiałów prasowych dotyczących sklepu, a przede wszystkim opowieści rodziców i innych osób pamiętających tamte czasy.

Obrazek pierwszy: pod koniec lat 40-tych zostaje wprowadzona gospodarka centralnie planowana, wypierając wszelkie przejawy prywatnej działalności gospodarczej. Nie ma wolnej konkurencji, w państwowych sklepach można kupić jedynie towary wyprodukowane w kraju, ceny odgórnie ustala państwo. Nie ma reklamy, bo nie ma też i czego reklamować – ludzie, nabywając wytwory rodzimej produkcji, nie mają dużego wyboru, a poza tym nie mają pieniędzy, gdyż społeczeństwo w latach 50-tych charakteryzuje bardzo ograniczony zasób portfela.

Obrazek drugi: lata 60-te. Na sklepowych półkach przeważają podstawowe produkty spożywcze *made in Poland*, jednakże sporadycznie można spotkać luksusowe towary „z importu” – czyli z zaprzyjaźnionych państw bloku komunistycznego, „rzucane”

zazwyczaj w okresach przedświątecznych. Przez cały okres PRL-u bardzo słabe jest zaopatrzenie w mięso i wędliny, ludność ratuje się usługami rzeźnika i „baby z cielęciną”. Państwo jednak myśli o wszystkim i wszystkich, także o „dewizowcach”, czyli przebywających czasowo na terenie naszego kraju obywatelach państw kapitalistycznych. Aby nie odnieśli oni wrażenia, że w Polsce panuje niedostatek, Przedsiębiorstwo Eksportu Wewnętrzznego sprowadza z zagranicy szereg towarów do nabycia w popularnych Pewex-ach. Tu za dolary i inne waluty zachodnie można kupić zagraniczne proszki do prania, dżinsy, kosmetyki w kolorowych opakowaniach, szynkę w puszcze i coca-colę – wówczas rarytasy, dziś towary dostępne w każdym sklepie. W Pewex-ie mogą dokonywać zakupów również polscy obywatele. Jeśli nie posiadają zachodnich walut, którymi obrót jest oficjalnie zabroniony, mogą posłużyć się bonami towarowymi, czyli tak zwanymi „polskimi dolarami” – do nabycia w banku PeKaO. Tymczasem świetnie rozwija się czarnorynkowy handel bazarowy. Na targowiskach, pośród których prym wiedzie warszawski bazar Różyckiego, można nabyć, najczęściej po bardzo wysokich cenach, różnorodne towary sprowadzane nielegalną drogą „z zachodu”.

Obrazek trzeci: lata 70-te, czyli wspomniane ciepło przez moich rodziców czasy „za Gierka”, głównie z tej racji, że w pierwszym okresie rządów nowego pierwszego sekretarza znacznej poprawie ulega zaopatrzenie nie tylko w towary spożywcze, ale również przemysłowe. W sklepach pojawiają się dotychczas rzadko spotykane pralki, lodówki, telewizory, zagraniczna odzież, a przy odrobinie szczęścia i znajomości można stać się szczęśliwym posiadaczem Fiata 126p – oczywiście „maluchy” są tylko na talony. Stopa życia ludzi podnosi się jednakże tylko na chwilę, i to dzięki zaciągniętym za granicą ogromnym kredytom. Szybko okazuje się, że podaż i tak nie jest w stanie zrównoważyć popytu, fundusze się kończą, a polska gospodarka nieuchronnie zbliża się do kryzysu. Przed sklepami zaczynają ustawiać się kolejki, które mają przed nimi zagościć na długo. Władze wprowadzają reglamentację żywności w celu przeciwdziałania jej wykupywaniu przez ludność – jako pierwsze w sierpniu 1976 roku pojawiają się kartki na cukier. Na jednego człowieka przypadają miesięcznie po dwa kilogramy cukru, czyli bardzo duża ilość, jednakże ludzie i tak wykupują cały przydział w obawie, że kiedyś cukru może zabraknąć. Zakupy na wszelki wypadek, w myśl zasady – „aby nie zabrakło” – wkrótce stają się powszechną smutną codziennością.

Obrazek czwarty: lata 80-te – jest w kolorach czerni. Podwyżki cen żywności występują na przemian z wprowadzaniem talonów na artykuły przemysłowe i kartek na kolejne produkty spożywcze: mięso i wędliny, masło, mąkę, ryż, kasze, mydło, proszek do prania i tak dalej. Społeczeństwo, za pośrednictwem strajków i marszów głodowych, próbuje wpłynąć na władze ludowe, jednakże prócz zamieszek nie przynosi to żadnych rezultatów. Na półkach sklepowych, poza paroma butelkami octu, można znaleźć tylko kurz. Taka sytuacja nieuchronnie prowadzi do upadku gospodarki centralnie planowanej, a w 1989 roku do Polski powraca wolny rynek.

Z galerii zdjęć z okresu PRL-u wróćmy jednak na zaplecze Tęczy i sprawdźmy stan sklepowych półek. O tym, że sklep dysponował towarem nie tylko na początku działalności, przekonywała mnie większość moich rozmówców.

Towarów było bardzo dużo, u nas zawsze było pełno towaru. Także nigdzie nie było w sklepach, a w Tęczy zawsze było. To niestety, był bardzo duży asortyment, nie, nie, towarów było bardzo dużo. (Pani Danusia)

Z drugiej strony pojawiły się również i takie opinie:

Zaopatrzenie, trzeba powiedzieć, że – no, słabe zaopatrzenie było. Teraz to wszystko mamy, a wtedy – w latach 80-tych – to było słabe zaopatrzenie. Ocet i musztarda, jak to się mówi. (Pani Zosia)

Powyższe wypowiedzi – choć na pierwszy rzut oka przeciwstawne – nie wykluczają się wzajemnie, gdyż to, co dla jednych jest „dobrym zaopatrzeniem”, innym może wydawać się jedynie „zadowolające” lub „kiepskie”. W tej sytuacji pomocnym zdaje się znalezienie jakiejś perspektywy – jakie było zaopatrzenie w Tęczy na tle innych sklepów?

To nie tylko początki tych lat 60-tych, ale jeszcze i końcówka lat 80-tych, czy nawet ten okres po stanie wojennym – ja tu od '87 roku pracuję i tu się sprowadziłam spoza Warszawy, także miałam porównanie [...], to rzeczywiście – jeżeli chodzi o to zaopatrzenie w artykuły spożywcze, to było tu nieporównywalnie lepsze niż gdzie indziej. I powiedzmy nawet osoby z Warszawy, jak tu później pracowałam i ktoś się pytał, czy coś ciekawego jest u nas w sprzedaży, to myśmy do tego podchodziły, że nie, nic tam ciekawego, żadnych nowości nie ma. Po czym ktoś tam przyjeżdżał i wręcz potem mówił: „co ty opowiadasz! To ty chyba nie wiesz, co to w ogóle w sklepach teraz jest, takich towarów się prawie nie spotyka!” [śmiech] (Pani Grażynka)

Więc jednak nawet w najtrudniejszym okresie, gdy inne sklepy świeciły pustkami, w Tęczy „można było co nieco dostać”. Nasuwa się tutaj kolejne pytanie – skąd brano ten towar? Zaczniemy od tego, że niezależnie od poczynań, w tle zawsze byli, są i będą ludzie.

Tu ludzie pracowali, bo mieli ambicje, żeby tu w Tęczy towar był. Mogły być tak samo puste półki, jak gdzie indziej, ale tym, którzy tu wtedy pracowali, ambicje nie pozwalały na coś takiego, i dlatego było szaleństwo zaopatrzeniowe na szukanie towarów wszędzie i zawsze łącznie z zagranicą, bo to nie byłoby honor, żeby w Tęczy były puste półki. (Pan Tadeusz)

Nie bez znaczenia dla sukcesu Tęczy jest fakt, iż od początku pracowało tu zgrane, stabilne grono kierownicze. Do dziś funkcję dyrektora, potem przemianowanego na prezesa zarządu, pełniły jedynie cztery osoby, a kierownictwo zawsze miało przed sobą jeden wyraźny cel: cokolwiek by się nie działo – nie upaść!

Wszystko się robiło, żeby Tęcza istniała. Była to praca bardzo odpowiedzialna, z tym, że no ja tę pracę bardzo kocham. Ja bardzo kocham pracę z ludźmi, bardzo kocham pracę z ludźmi. Stawiałam sobie wysokie poprzeczki, powiedzmy, w pracy i nie było sprawy, której byśmy nie załatwili. Nie tylko ja, ale i ten dział handlowy. [...] Wiele się przeszło, bardzo dużo ja przeszłam, żeby ta Tęcza był na jakimś poziomie. Trzeba było cały czas się kształcić, cały czas, proszę pani, docierać do tych dostawców, do tych producentów i naprawdę był to ciężki okres. Ale sprostaliśmy zadaniu, mieliśmy ambicje i Tęcza, powiedzmy, ci dyrektorzy, potem prezesi Spółdzielni cały czas dążyli do tego, żeby Tęcza była, powiedzmy, na wierzchołku, żeby ona sprostała swoim zadaniom i potrzebom klienta. To była bardzo ważna rzecz. (Pani Wiesia)

O stanie zaopatrzenia w Tęczy przesądziła także niezbędna dla prawidłowej działalności samodzielność. Bez względu na strukturę, w jakiej akurat sklep funkcjonował, zawsze miał prawo do zawierania bezpośrednich umów z producentami i dostawcami. Jak wypowiedział się nieżyjący już prezes Tęczy w wywiadzie prasowym, „nikt nie wiązał nam rąk, co było widoczne na półkach”⁵.

To było dosyć duże przedsiębiorstwo, które no, powiedzmy, prowadziło tę działalność samodzielnie. Myśmy w ogóle nie byli nikomu podporządkowani, samodzielnie żeśmy prowadzili to. Także, ze wszystkimi dostawcami, producentami zawieraliśmy umowy i bezpośrednio te towary przychodziły do nas. [...] Z nielicznymi tylko hurtowniami współpracowaliśmy – uzupełnialiśmy, powiedzmy, asortyment towarowy. (Pani Wiesia)

W krytycznym dla zaopatrzenia momencie, na przełomie lat 70-tych i 80-tych, tę samodzielność spotęgowała Uchwała nr 10 o intensyfikacji działalności handlowej w dużych placówkach spółdzielczych. Została ona przyjęta przez Zarząd Centralnego Związku Spółdzielni Spożywców Społem 11 czerwca 1979 roku. W świetle tej uchwały placówki „zostały zwolnione ze wskaźników dyrektywnych odnośnie planu obrotu, płac i premii”, czyli kierownicy otrzymali o wiele większe niż dotychczas uprawnienia w sferze zakupu towarów oraz zatrudniania pracowników i ich wynagradzania.

⁵ *Kurierze Polskim* z 1988 roku.

Wprowadzenie w życie tego zarządzenia okazało się kluczowe dla dalszego funkcjonowania Tęczy, gdyż pozwoliło na uwolnienie inicjatywy handlowej jego pracowników w sytuacji огоłocenia sklepów z wszelkich towarów. Z instrukcji do wymienionej uchwały wpływały także wskazówki, jak:

zdoływać towary skąd się tylko da, ze źródeł zdecentralizowanych, od drobnych wytwórców, itp⁶.

O efektach tej reformy można było przeczytać w ówczesnej prasie:

Od pierwszych dni rozpoczęto intensywne i wielopłaszczyznowe działania. Zaopatrzeniowcy udali się w teren w poszukiwaniu nowych źródeł zakupu. Dotarto do władz gminnych, do spółdzielni, do indywidualnych rolników i sadowników, do prywatnych piekarń i garmazerni. Penetracje trwać będą nadal, a za ich efekty pracownicy zaopatrzenia będą premiowani⁷.

Szukaniu towaru wszędzie i zawsze w całości oddali się pracownicy działu handlowego. Przy wszelkich okazjach nawiązywano bezpośredni kontakt z producentami nie tylko z okolic Warszawy, ale z całej Polski. Rozmowy z dostawcami nie były jednak łatwe, gdyż wówczas to oni ustalali reguły gry. Bardzo dobrą okazją do nawiązania kontaktów były organizowane kilka razy do roku targi, na których zawsze obecna była delegacja z Tęczy.

My wyjeżdżaliśmy do Poznania na targi, na targi krajowe, giełdy spożywcze do różnych miast, gdzie były organizowane i wtedy się stało w bardzo dużych kolejkach, żeby podpisać umowy. Bo to nie było tak, jak teraz, że przychodzi do pani dostawca i oferuje pani towary – to nie było tak. Kiedyś to trzeba było walczyć o towar! Jechało nas cztery czy pięć osób na targi, wstawalo się rano, wszystko odbywało się przeważnie w Centrum Targowym w Poznaniu i tam się właśnie zdobywało towar. I to nie tyle, ile się chciało, proszę panią, tylko oni mieli rozdzielniki. Wtedy szło przeważnie z rozdzielników. (Pani Marysia)

Kiedy już nawiązano kontakt z producentami, rozpoczynały się negocjacje warunków dostaw. Czasem udawało się wynegocjować dowóz towaru przez producenta, tak jak między innymi w przypadku krakowskich zakładów Wawel.

Tu się przyjmowało całe samochody. Przecież nigdzie soków dla dzieci nie było, toteż człowiek przyjeżdżał – co dwa, co trzy tygodnie czy raz w miesiącu, no to bus takich soków dla dzieci przyjeżdżał z Rzeszowa. (Pani Danusia)

Przez cały okres PRL-u w każdej dziedzinie życia bardzo ważne były „znajomości” i „układy”, dzięki którym można było wiele „załatwić”. Również i w Tęczy znajomości

⁶ Publikacja Jubileuszowa z 1982 roku.

⁷ Artykuł o sklepie w *Głosie Pracy* z 1979 roku.

oraz zdolności nawiązywania kontaktów międzyludzkich były nie bez znaczenia. Ba – dla organizowania towaru miały ogromne znaczenie!

Proszę panią, nawet Pewex miał kłopoty, toteż jeździłam do Pewex-u i brałam towary, bo nie sprzedawali towaru. Brałam go i się puszczało na sklep towar z Pewex-u, proszę panią, my tam mieliśmy znajomości. Także, masę rzeczy było takich, gdzie żeśmy zdobywali towar właśnie poprzez współpracę z ludźmi, poprzez rozmowę, rodzinne takie spotkania, żeby po prostu wymienić swoje doświadczenia i żeby coś zdobywać więcej. (Pani Wiesia)

Tęcza nie ograniczyła się do szukania towaru tylko na terenie Polski. Pomysłowość i otwartość kierownictwa na nowe rozwiązania zaowocowała współpracą z zagranicznymi placówkami handlowymi.

Współpracowaliśmy z centralami handlu zagranicznego, głównie z Torimeksem, gdzie były sprowadzane dostawy wagonowe, no oczywiście głównie z tych krajów: Węgry, Bułgaria, Czechosłowacja, ale Austria też i to były, wie pani, dosłownie tydzień w tydzień dostawy wagonowe. (Pan Tadeusz)

Pani Wiesia zwraca także uwagę na znaczenie, jakie dla wymiany handlowej miały wycieczki zagraniczne, które odwiedzały sklep. Bez tego kontaktu z zagranicą w pierwszym okresie działalności Tęczy późniejsza współpraca być może nigdy nie zostałaby nawiązana.

To nas chyba skłoniło do tego dobrego myślenia – poprzez te wycieczki – że myśmy nawiązywali kontakt. Nie tak, że ona sobie przyszła, zwiedziła sobie i poszła, tylko wchodziliśmy na górę do świetlicy, dawało się kawę, herbatę, tam jakieś ciasteczka i trwała wymiana doświadczeń – co, jak u nas jest. Myśmy pokazywali im swoje, prawda, i wypytywali, jak u nich jest. [...] Oni spisywali sobie, jakie obroty, jak i co, jak my się rozliczamy, jak pracownicy pracują – o wszystko się pytali. Myśmy się pytali przede wszystkim, jak to u nich się odbywa. (Pani Wiesia)

Przez prawie trzydzieści lat Tęcza borykała się z mniejszymi lub większymi kłopotami z zaopatrzeniem, jednak dzięki oddaniu pracowników i wielokierunkowym działaniom w poszukiwaniu towaru udawało się w pewnym stopniu łagodzić tę dotkliwą lukę. Wreszcie po latach kłopotów i wzmózonych wysiłków wraz z gospodarką wolnorynkową na polskim rynku zapanowało „towarowe Eldorado”.

Dopiero się zmieniło w zaopatrzeniu gdzieś w latach – gdzieś na przełomie lat 80-tych i 90-tych – to już było tak, że przychodzą dostawcy. Od paru lat, tak gdzieś od dziesięciu lat, w zasadzie nie jeździ się już ani na giełdy, ani na targi, ponieważ to nie ma sensu, bo wcześniej to się oglądało towary wystawione, a teraz to wie pani, teraz to przychodzą z towarem. Tu drzwi się nie zamykają, jest bardzo dużo dostawców, którzy oferują swoje towary, udzielają nam bonifikat różnego rodzaju, tak żeby tylko kupić, żeby ten towar trafił na półki do naszego sklepu. Także to jest zupełnie inna praca, kiedyś

naprawdę bardzo nerwowa, bo jeżeli chcieliśmy, żeby wie pani, ten sklep robił obroty i był towar, to trzeba go było poszukać. Nawet już jak nie giełdy, targi, to trzeba było samemu jeździć do zakładów i tam się prosić, żeby cokolwiek dostać. A teraz jest odwrotnie – oni się proszą. Tam narobiło się różnego rodzaju zakładów, oni przyjeżdżają i proszą, żeby trafił na te półki sklepowe i to jeszcze do takich sklepów, które są znane, gdzie klienci kupują. (Pani Marysia)

Zmiany warunków rynkowych pociągnęły za sobą wiele innych. Przede wszystkim klient nareszcie doczekał się możliwości wyboru. Jak płyn do mycia naczyń, to Ludwik, jak proszek do prania, to Ixi – takie skojarzenia, razem z kolejkami, odeszły w zapomnienie. Dzisiaj klient może wybierać, przebierać i grymasić do woli.

Dzisiaj Tęcza jakby odżywa. Czasem robię tam zakupy. [...] W miejscu, gdzie od czasu do czasu stawiano skrzynkę z piwem i mężczyźni rzucali się na nią jak lwy na upolowaną zebłą w buszu, stoi teraz gigantyczna, kolorowa piramida puszek, butelek, *strong*, *light*, karmel, porter, jasne, ciemne... do wyboru i koloru. I nikt już nie rzuca się w tym kierunku⁸.

Dostępność towarów na rynku odwróciła kierunek przepływu w łańcuchu handlowym – kiedyś, gdy handlowiec chciał mieć co sprzedać, musiał zabiegać o względy producenta. Gdy klient chciał coś kupić, musiał zabiegać o względy handlowca. Dziś jest dokładnie na odwrót – to producenci zabiegają, aby wypromować swój towar, a ostatnie słowo należy do klientów. Tak gwałtowna zmiana po przeszło dwudziestu pięciu latach funkcjonowania w poprzednim systemie musiała odbić się na funkcjonowaniu Tęczy, a zwłaszcza na relacjach pomiędzy pracownikami a klientami.

Klient – nasz pan

W latach PRL-u Tęcza nie narzekała na brak klientów. Sprawna organizacja i wysiłki pracowników, mające na celu docieranie do nowych źródeł zaopatrzenia, sprawiły, że do sklepu ściągala klientela z całej Warszawy i okolic.

Dziennie Tęcza obsługiwała do czterdziestu tysięcy klientów, a więc niezłe miasto, co samo w sobie też było absurdem i w sumie dobrze, że się skończyło, bo to było nienormalne. Kiedyś jeden Anglik – on rozumie kolejkę, że się stoi w kolejce z koszykiem do kasy, ale on w ogóle nie może zrozumieć, że trzeba stać w kolejce po pusty koszyk, no, ale takie były czasy [śmiech]. (Pan Tadeusz)

Oczywiście, kłopoty sklepów ze znalezieniem towarów pociągały za sobą kłopoty konsumentów z nabyciem czegokolwiek, a ówczesny akt kupowania nie miał nic wspólnego z dzisiejszymi realiami. Trzeba sobie bowiem uświadomić, że zgodnie z

⁸ Artykuł na temat sklepu w *Stolicy* z 2003 roku.

zasadą, iż SKLEP to skrót: Stój Kliencie Lub Ewentualnie Poproś, według Kabaretu Tey w 1980 roku⁹, zanim udało się coś kupić, trzeba było „swoje odstać” bez względu na to, czy to był papier toaletowy, szynka, talerze czy dywan. I klienci stali – także przed Tęczą, i to od bladego świtu. Przewrotny klient jednakże wiedział, że samo czekanie w kolejce to za mało – warto było nawiązać współpracę z innymi amatorami zakupów, którzy „trzymali miejsce” w kolejkach pod różnymi sklepami, aby potem oznajmić czekającym, że „ta pani tutaj stała”. Innym sposobem na udane zakupy były społeczne listy – doskonale pamiętam mojego tatę wychodzącego do sklepu w środku nocy, aby „zapisać się na mięso”. Takie listy prowadziła także Tęcza.

Tam, po drugiej stronie ulicy Głównej, był taki dział zapisów i zamówień. Był zeszyt, przyjmowało się zapisy na towar i ludzie przychodzili się zapisać na dany dzień. To przychodzili o czwartej, o trzeciej w nocy w kolejkę, żeby się zapisać! [śmiech] (Pani Basia)

Dział zamówień został zorganizowany w Tęczy w 1962 roku, początkowo jako symboliczny kącik sprzedaży delikatesowych wędlin i owoców z importu na uprzednie zamówienie klienta. Usługa obejmowała także dostawę zamówionego towaru do klienta. Taka forma sprzedaży przyjęła się i cieszyła dość dużym zainteresowaniem¹⁰. W 1980 roku dział zamówień przejął funkcję sprzedaży mięsa i wędlin w systemie reglamentacji. Odtąd klienci zapisywali się nie na towary delikatesowe, ale na wszelkie produkty „na kartki”, jakie miały być danego dnia sprzedawane w sklepie. Zapisy przybierały jak dla mnie nieco abstrakcyjną formę, gdyż nie miały nic wspólnego z potrzebą klienta, a jedynie wyrażały życzenie: dziś chciałbym kupić szynkę, schab czy cukier. Oczywiście, zapis nie dawał gwarancji na udany zakup.

Zamawiało się, a oni przywozili, jak chcieli. Co z tego, że zamówiło się w Zakładach Mięsnych 50 kg wędliny, jak oni przywieźli 7! I jak to teraz rozdzielić pomiędzy te 30 czy 40 zapisanych osób? (Pani Basia)

Przez chwilę myślałam, że jeśli akurat udało się dostawcy przywieźć więcej towaru, to reszta pozostała po rozdzieleniu między zapisanych klientów zapewne trafiała do sprzedaży w sklepie. Ale moja rozmówczyni wyprowadziła mnie z błędu.

Głównie to nie zostawało. Wiadomo, przecież każdy miał jakichś znajomych, rodzinę. To raczej nie zostawało. (Pani Basia)

⁹ Kabaret Tey, *Kabaret Tey*, Warszawa: Polskie Radio 2004, cz. 1 i 2.

¹⁰ *Publikacja Jubileuszowa* z 1982 roku.

W tym momencie dość istotne wydaje się uświadomienie sobie, jak ważną społecznie rolę odgrywał kiedyś sprzedawca, jak wielki był szacunek i zainteresowanie, którym był powszechnie otaczany. Sprzedawca to był po prostu „gość, który stoi za ladą i nazywa się ekspedient”. Co więcej, gdy stawał się on kierownikiem sklepu, tym bardziej urastało jego społeczne znaczenie i dystans dzielący go od klienta. Bowiem klient to „lada-co i lada-co wie, że lada moment przywiozą towar i lada moment się skończy¹¹”. Pan kierownik i ladaco – trochę to groteskowe, ale takie właśnie były realia ówczesnego handlu. Oczywiście każdy musiał znać swoje miejsce – miejsce ekspedienta jest w sklepie, a klienta przed sklepem.

Też tak było, że pod sklepem stali klienci, a panie sprzedawczynie – to było tak, że nie ma zmiłuj się – godzina minęła, to proszę odejść! Bo pani sprzedawczyni to była dama, której się wszyscy kłaniali w pas. Jak ktoś znajomy przychodził, to obsługiwała, a ludzie niech czekają. (Pani Grażynka)

Tylko dzięki znajomościom udawało się normalnie funkcjonować w tych „ciekawych czasach”. Jako że zakupy „spod lady” były na porządku dziennym, nic dziwnego, iż sprzedawczyni wśród grona znajomych to był prawdziwy skarb. Pracownice Tęczy również miały możliwość odczucia takiego społecznego zainteresowania ich osobą.

Czasem to, wie pani, to było takie krępujące, bo jedzie człowiek tramwajem, a tu obcy człowiek: „a pani to w Tęczy pracuje” i od razu wszyscy się patrzą na panią. To było takie, no... czuło się takie zażenowanie. No bo przecież nie zna pani człowieka. Pewne osoby to się kojarzyło, jak często przychodziły, ale nie można pamiętać wszystkich. (Pani Basia)

Tymczasem wróćmy do Tęczy i zobaczmy, jak układały się tutaj relacje pomiędzy klientem a sprzedawcą. Czy także w tej kwestii był to „sklep wzorcowy”, czy raczej gościła tu szara rzeczywistość? Na to pytanie chyba będzie trudno znaleźć jednoznaczną odpowiedź, moi rozmówcy niezbyt chętnie opowiadali o tym, jak się kiedyś obsługiwało klienta, pytani udzielali zdawkowych odpowiedzi. Według pani Zosi dawniej, tak jak dziś, zwracało się uwagę na znaczenie dobrej obsługi:

od początku tak było, że trzeba być uprzejmą – klient nasz pan – jak to się mówiło,

jednakże wydaje mi się, że najlepiej po prostu powiedzieć, że bywało różnie.

Jak ja tu przyszedłem, to był taki sklep, jak kiedyś społemowski, to znaczy gdzieś tam paperek, gdzieś tam... nie dbali ludzie po prostu. Klienta się raczej lekceważyło jeszcze, olewało dosłownie. [...] dbanie o klienta – tego nie

¹¹ Kabaret Tey, *op. cit.*

było. Były jednostki, które dbały o to, ale to były specyficzne osoby. (Pan Rysiek)

Kiedy „ciekawe czasy” się skończyły, klient wreszcie mógł odetchnąć – teraz wszystkie poczynania handlowców sprowadzają się do tego, żeby zaspokoić jego wymagania. Tak jak w układzie dostawca – sklep, tak i w relacjach sprzedawca – klient role całkiem się odwróciły. Według pani Jasi:

kiedyś klient się płaszczyl, żeby coś kupić, a dzisiaj jest odwrotnie – dzisiaj płaszczy się sprzedawca.

Pracownicy Tęczy doskonale zdają sobie sprawę z tego, że w warunkach ogromnej konkurencji to właśnie od nich bardzo dużo zależy, a żeby klient do Tęczy chciał wrócić, trzeba o niego zabiegać. Tę prostą prawdę w swoich wypowiedziach wielokrotnie podkreślała Pani Wiesia.

Zawsze staraliśmy się iść do przodu, a nie do tyłu, broń Boże do tyłu. Zawsze wszystko się robiło tak, żeby klient był zadowolony i jeżeli był jakiś remont, to robiło się remonty w niedzielę, bo sklep był zamknięty. W tej chwili siedem dni w tygodniu jest sklep otwarty, bo taka potrzeba jest, niestety, taka jest potrzeba. W tej chwili remanenty na przykład tak robią, że robią po nocach remanenty, żeby nie zamykać sklepu, żeby jak najwięcej ten klient miał otwartości tego sklepu, żeby mógł wejść do tego sklepu, widzi, że ta Tęcza jest czynna i on zawsze kupi wszystko świeże i dobre. (Pani Wiesia)

Co więc robi Tęcza, aby klient zechciał do niej przyjść? Jak udaje jej się wygrywać walkę z konkurencją? Według Pana Tadeusza sklep nie toczy żadnej walki o klientów, gdyż nie jest w stanie jej wygrać, ale działa dość roztropnie, w pierwszej kolejności poprawnie definiując grupę docelowych klientów.

My staramy się tą swoją niszę na rynku wypełnić, bo siła ekonomiczna hipermarketów jest tak olbrzymia, plus czasami dziwne preferencje, jakie uzyskują, [...] my konkurujemy z nimi na innej płaszczyźnie – nie *stricte* ekonomicznej, bo my nie jesteśmy w stanie sprzedawać, tak jak to się dzieje, towarów poniżej ceny zakupu, prawda, czy za 5 kilo cukru dać 5 kilo mąki, w naszej sytuacji to jest prosta droga do bankructwa i na to my nie możemy sobie pozwolić. (Pan Tadeusz)

Aby klienci nie uciekali do konkurencji, trzeba sprostać ich oczekiwaniom. Tymczasem wymagania rosną tak szybko, jak szybko powstają wokół nowe sklepy. Według moich rozmówców klienci „kiedyś wymagali pełnych półek i to im wystarczało”, dziś natomiast te oczekiwania są dużo wyższe. Spróbujmy się przez chwilę zastanowić, jakimi kryteriami zakupowymi kierujemy się, nabywając towary pierwszej potrzeby, czyli podstawowe artykuły spożywcze i przemysłowe – takie, jakie

w swojej ofercie ma Tęcza, oraz porównajmy, w jaki sposób te wymagania są zaspokajane w tymże sklepie i w hipermarketach.

Przede wszystkim zwracamy uwagę na jakość, nie może to być towar byle jaki. Kiedyś klient nie mógł sobie pozwolić na fanaberie i grymasy, ale powszechna dziś dostępność towarów spowodowała, że jakość stała się bardzo ważnym kryterium. Zapewnienia o wysokiej jakości towarów w Tęczy słyszałam bodajże od wszystkich rozmówców. Dumnie opowiadali o tym, że warto tu przychodzić, zwłaszcza po towary świeże: warzywa, wędliny, produkty garmazeryjne, cukiernicze, które są swoistym „oczkiem w głowie” Tęczy. Podkreślali też wyższość swojej oferty nad towarami dostępnymi w hipermarketach.

Kolejna rzecz to estetyka – dziś nie tylko jakość towaru ma duże znaczenie, ale również warunki, w jakich jest on oferowany klientowi.

Pani była tam na sklepie, na dole? No, myślę, że nie odstajemy chyba od innych domów handlowych, a ja powiedziałabym nawet, że supermarkety mogą brać z nas przykład, bo u nich to w tych pudłach wszystko porozkładane jest gdzieś tam na półkach, wysoko, nieestetycznie to wygląda. A u nas to inaczej jest, ten sklep jest dobrze zaopatrzony i ładnie wyeksponowany. Moim zdaniem oczywiście – patriotką jestem lokalną. (Pani Bożenka)

Ponadto po wielu latach traktowania klienta z góry, coraz więcej miejsca i środków przeznaczają się na podwyższenie jakości obsługi kupujących. Kulturalny personel dla mnie, jako klienta, jest rzeczą bardzo ważną w każdej placówce usługowej, a niska jakość obsługi powoduje natychmiastowe skreslenie z listy odwiedzanych przeze mnie miejsc. Kierownictwo Spółdzielni doskonale zdaje sobie sprawę, że to kryterium nabiera coraz większego znaczenia, a zadowolony klient to świetna darmowa reklama.

Klient zwraca uwagę na cenę, na jakość towaru, a przede wszystkim na obsługę klienta. Jeśli nawet jakiś sprzedawca, jakaś sprzedawczyni nie odpowie, żeby on to zrozumiał, to on potrafi iść do kierownika i rozmawiać z kierownikiem. Są tam takie sytuacje, że widzę, czy tam prezes mnie gdzieś zabrał, „a co to się stało?”. „A, bo przyszła klientka do mnie na skargę i powiedziała, że nie udzieliła jej informacji, tylko pokazała – tam!”. Nawet pod tym względem ludzie wiedzą, że będą karani. (Pani Wiesia)

Okazuje się, że zadaniem dość licznej personelu Tęczy jest utrzymywanie kontaktu z klientem. Chodzi o to, aby nie był on anonimowy. Właśnie na tym polega największa różnica w dokonywaniu zakupów tutaj i w hipermarketach – w Tęczy klient nie może być pozostawiony samemu sobie.

Jak pani jest w takim dużym sklepie, to jak pani się potrzebuje kogoś o coś zapytać, to pani lata od regału do regału i pani nie wie, kto, bo „to nie ja, a o tam kolega, a to w informacji”, a to tu, a to tam, prawda? I pani się nie dowie, a nawet jak już pani do tego kolegi dotrze, to on na dobrą sprawę jakiś dzieciak tam jest, który nie wie, postawili go, to stoi, ale czy coś konkretnego, fachowego powie? U nas chce się, żeby właśnie personel umiał odpowiedzieć komuś, kto się go pyta. Ja rozumiem, młodszy człowiek to sobie tam przeczyta z tej strony, z tamtej strony, ale przyjdzie starszy ktoś, kto albo niedowidzi, albo trzeba go zaprowadzić do półki, żeby sobie wziął, co mu jest potrzebne – na tej zasadzie my musimy działać. (Pani Jadzia)

Kierownictwo wydało już wiele środków na odrestaurowanie budynku, aby klient mógł dokonywać zakupów w przyjemnych warunkach. Dołożono także wszelkich starań, aby dostępny tu był towar dobrej jakości. Teraz przyszła kolej na wypracowanie pewnych nawyków wśród sprzedawców – przywitanie klienta: „dzień dobry”, „dziękuję” – na takie „drobiazgi” nie zwracało się kiedyś uwagi, natomiast dzisiaj mają one kolosalne znaczenie.

Nie ma już tak, jak kiedyś, że ktoś coś pyknął, czy jak, nie... Raczej klient wychodzi zadowolony, uśmiechnięty. [...] To są jednak inne czasy, klienta inaczej się traktuje. Nie ma, że tam się odburknie czy coś. Nie, teraz to i ten uśmiech, i ta rozmowa, i zainteresowanie okazane klientowi, i trochę tej takiej kokieterii, to wszystko teraz jest ważne i na to stawiamy. (Pan Rysiek)

Oczywiście, same badania opinii bez wyciągania wniosków i wprowadzania usprawnień nie mają sensu. Personel sklepu nasłuchuje uwag klientów, ich zażaleń i komentarzy, a kierownictwo podkreśla, że w dzisiejszych czasach takie zainteresowanie okazane kupującemu jest wręcz niezbędne. Właściwie chodzi o to, aby klienci mieli poczucie, że to jest ich sklep.

Klienci są tacy, którzy przychodzą tu od 40 lat, z którymi zawsze rozmawiałam, zawsze schodziłam i byłam częstym gościem na dole, żeby rozmawiać, żeby zobaczyć: jak, co, czy klienci mają jakieś uwagi, czy czegoś nie zmienić i tak dalej. (Pani Wiesia)

Można odnieść wrażenie, że klienci dobrze oceniają pracę Tęczy. O ich uznaniu świadczyć mogą chociażby nagrody za obsługę klienta, przyznawane po 1989 roku przez pisma branżowe¹². Jednakże, poza dobrymi opiniami można usłyszeć również głosy krytyczne. Dziś przedmiotem krytyki nie jest zła organizacja czy ciasnota na hali sprzedażowej. Najczęściej chodzi o ceny, gdyż w obecnych czasach to nie jakość, a właśnie cena jest podstawowym kryterium zakupowym. Często klienci rezygnują z milej obsługi i wysokiej jakości dlatego, że ich na nie nie stać.

W tej chwili to ludzie nie mają pieniędzy, no i często mówią, że wszystko ładnie, pięknie, tylko te ceny są troszkę wyższe niż gdzieś tam koło mnie. Ale co my zrobimy, jak my mamy duże opłaty. Nam nikt tu nie finansuje, jesteśmy sklepem polskim, nie z wkładem zagranicznym i niestety, to wszystko rzutuje. Mamy dużo remontów przecież, amortyzację i tak dalej, to wszystko teraz po czterdziestu latach się wali, trzeba wymieniać, a to lady zmieniać... zmieniać wszystko właściwie. I to przez to człowiek tak musi te ceny utrzymywać w miarę na jakimś tam poziomie. (Pan Rysiek)

Przeważnie moi rozmówcy potwierdzali, że ceny w Tęczy są wyższe niż w hipermarketach. W związku z tym kierownictwo sklepu stara się, aby za wyższą cenę klienci otrzymali coś w zamian – lepszą jakość towarów, lepszą obsługę. Tęcza stara się przyciągnąć tych, którzy są skłonni za to zapłacić. Dlatego tak bardzo dba się tu o to, by jakość obsługi klienta była na jak najwyższym poziomie. Można powiedzieć, że do tego się dąży przeprowadzając różnorodne szkolenia dla sprzedawców.

Kładziemy nacisk na szkolenia, w tym roku było bardzo profesjonalne szkolenie nakierowane na jakość obsługi klienta i unaocznienie personelowi, co to się na rynku wyprawia. Chodzi o to, żeby ten nasz pracownik był świadom tego, że od jego postawy, od jego podejścia do klienta naprawdę bardzo dużo zależy. To nie tak, że ja tu przyjdę i ja tu sobie poukładam torebeczki, to nie to, to nie dziś. (Pan Tadeusz)

Teraz są różnego rodzaju szkolenia, że jak klient przychodzi, to trzeba powiedzieć „dzień dobry” przy kasie czy „do widzenia”, czy dojść, zaoferować coś klientowi. Do tego – zwłaszcza tym starszym pracownikom – to im jest do tego się trudno przyzwyczaić. Młodzi już inaczej – podchodzi: „dzień dobry, w czym mogę pomóc?”. Starzy są bardziej oporni, ci starzy, którzy zostali, mają swoje nawyki. (Pani Marysia)

Zmieniła się więc natura handlu, zmieniła się rola i pozycja społeczna sprzedawcy. Na tej przemianie zyskał klient i tu dochodzimy do miejsca, żeby sobie uświadomić, jak my się dziś zachowujemy na zakupach, jakimi cechami charakteryzuje się polski klient? Kiedyś wystraszone lada-co, a dziś? Dziś okazuje się, że przede wszystkim jesteśmy bardzo oporni na... nowości. Z jednej strony drażni nas to, co stare – właśnie takie PRL-owskie druciane koszyki czy nawyki z poprzedniej epoki mogą być przedmiotem częstej krytyki, z drugiej zaś strony niechętnie rozstajemy się z własnymi przyzwyczajeniami. Bardzo łatwo można to zaobserwować na przykładzie zmian w Tęczy, a konkretnie reorganizacji związanej z wydzieleniem pieczywa do sprzedaży tradycyjnej.

Broń Boże, jak my coś zmienimy, to już jest wtedy niedobrze. Jak mówimy, że musimy się odmłodzić, że przecież o jejku, nie – „tu tyle lat stało, ja szłam na pamięć, musi tak być” [śmiech]. Chodzi o ustawienie towaru, [...] jak to pieczywo z sali – stało tyle lat od początku na tym środku, w tym samym

miejscu, a w tym czterdziestym pierwszym roku przechodzi, to dla klienta już niezadowolony, prawda? Ale, tak jak mówię, jeden nas chwali za to – „o, to jest dobrze, o ładnie, o wygodnie”, a drugi jest niezadowolony, no, bo jak musiał sobie wygnieść, wybrać, prawda, no to ten jest niezadowolony. No, masę osób też miało uwagi, że stoi – kapie z nosa, czy tam jakaś inna historia, brudny i rękawem dotyka do pieczywa – też takie uwagi były. Zdania klientów są po prostu podzielone. (Pani Danusia)

Niezadowolony klientów związane z reorganizacją pieczywa ma czasem jednak głębsze źródło, niż tylko opór przed zmianami. Części z nich stoiska tradycyjne kojarzą się z latami kryzysowymi i kłopotami z zaopatrzeniem, podczas gdy samoobsługa pozostaje synonimem nowoczesności i dobrobytu.

Jeden pan przyszedł do mnie i mówi: „Ja już tu nie będę przychodził! Pani tu chce wrócić do lat 40-tych!”, a ja na to: „chwileczkę, proszę pana, po pierwsze, to nie jest mój wymysł, tylko decyzja Zarządu, a po drugie całkiem słuszna. Chce pan sobie kupić paczkowany chlebek czy bułeczki – proszę bardzo, są w wolnym dostępie. A jak pan chce świeże ciepłe pieczywo, to przecież można stanąć przy tej sprzedaży tradycyjnej i te pięć minut poczekać”. (Prezeska)

Według kilku moich rozmówczyń największą zmianą, jaką można dostrzec w klientach, jest wzrost poczucia własnej wartości. Pani Danusia stwierdziła, że kiedyś byliśmy sympatyczniejsi:

ten klient był biedniejszy, był taki bardziej życzliwy, a teraz to jest inny ten klient.

Dziś dużo więcej wymagamy, jesteśmy świadomy swojej siły, łatwo domagamy się swoich praw, nie boimy się składać reklamacji. Jednakże czasami zdarzają się klienci bardzo nieuprzejmi. Ich zachowanie wskazuje na fakt, że po wielu latach „kajania się” przed sprzedawcami pragną pokazać, „kto tu teraz rządzi”. Jednakże dziś sprzedawca musi przyjąć takie zachowanie z pokorą, nie ma mowy o kłótniach z klientami. Jeżeli kupujący ma jakieś pretensje, odsyła się go do kierownika.

Jest to praca ciężka, jeżeli chodzi o psychikę, no to na pewno. Klienci są różni, są nieprzyjemni, w większości traktują sprzedawcę z góry, „klient nasz pan”, [...] a my nie podchodzimy do klientów w ten sposób, że ty przyszedłeś tylko kupić i nic więcej. Chcielibyśmy, żeby klienci nas tak samo traktowali, jak zwykłego człowieka. [...] Tylko wchodzi i od razu już na „nie”, wszystko jest na „nie”. Ten jest zły, niedobry, źle popatrzył, źle podał, źle ustawione, wszystko wina sprzedawcy. Są tacy, no, ale to trzeba po prostu obrócić w żart, albo po prostu się całkowicie nie odzywać. (Pani Irenka)

Pośród rozważań nad zmianami w wymaganiach i zachowaniach klienta oraz nad sposobami sprostania rosnącym oczekiwaniom kupujących, często przewijają się refleksje pracowników nad tym, dlaczego ludzie cały czas przychodzą do Tęczy?

Przychodzą, bo lubią tu przychodzić. Ludzie nie są ogłupieni. Przychodzą, bo wiedzą, że tu dostaną wszystko, wiedzą, gdzie co leży, ci właśnie starzy, który tu przychodzą. Oni nawet czasami przejeżdżają kilka przystanków, tak jak słyszę, przejeżdżają tylko po to, bo tam nie pójdzie, tylko tu, bo to jest mój sklep. Tu lubi przyjść, tu pogada sobie, poplotkuje czasami [śmiech], spotka znajomych, no i po prostu spędzi czas. Mnie się wydaje, że to to... tak, to... Po prostu lubią, mają swoje sympatie wśród załogi, tego lubi, tego nie lubi. [...] Czują się tutaj jak u siebie w domu i ta atmosfera przyciąga. I naprawdę, to jest warto nawet inwestować w atmosferę. (Pan Rysiek)

Klienci traktują sklep jak starego znajomego, a z pracownikami mogą nawiązać ludzki kontakt, rozmawiać, zapytać o coś. Może klient jest z natury istotą jeśli nie sentymentalną, to przynajmniej społeczną? Pracownicy mówią: „robi się rodzinie”, w Tęczy klient nie czuje się obco, lecz wie, że ktoś okaże mu zainteresowanie, że jak złoży reklamację, to będzie ona wysłuchana, że nie pozostanie tu anonimowy,

Klienci nas znają, znają nas, często rozmawiamy, nawet o prywatnych sprawach rozmawiamy. W innym sklepie tak sobie pani nie porozmawia z kasjerką czy sprzedawcą, każdy tylko tak: „niech się lepiej facet odczepi i niech sobie idzie”, a tutaj nie, tutaj są klienci, którzy przychodzą, z nami rozmawiają, opowiadają o swoich prywatnych sprawach. Dużo klientów znamy, nawet nie podnosząc głowy po głosie poznajemy klientów, bo przychodzą codziennie, czasami nawet trzy, cztery razy dziennie przychodzą, to się ich już po głosie poznaje. Nawet nie trzeba głowy podnosić, żeby wiedzieć, kto to stoi. Także bardzo jest sympatycznie. [...] Są tacy klienci stali, to my już znamy całe ich historie, wszystko opowiedzą, co w domu, co u nich, naprawdę są tacy, co całą historię już znamy. (Pani Iwonka)

Zwłaszcza starzy klienci nasi, którzy tu mieszkają, co jeszcze przyjeżdżają niektórzy z dołu, tu, czy tam daleko z [Dzielnicy], „nie ma, jak w Tęczy” – są tacy klienci, co tak mówią. (Pani Danusia)

Przychodzą starzy, przychodzą też nowi, nawet ci całkiem nowi, którzy nie pamiętają już czasów, o których mówi Kabaret:

Proszę państwa, a czy wiecie chociaż, jak się normalnie kupuje jeszcze? Pamiętacie to, czy nie? Nie pamiętacie? Oj, to trzeba was nauczyć, ludzie, od podstaw. Musicie się nauczyć normalnie kupować, bo to, słuchajcie, nie wiadomo, no – za rok, dwa, może znowu będziemy normalnie kupować¹³.

Nauczyliśmy się. Teraz nikt już nie umie kupować inaczej...

Spółdzielnia jak rodzina

Motywacja

Pamiętam, że od otwarcia Tęczy marzyłam, aby tu pracować. Któregoś dnia zdecydowałam się i otwarcie powiedziałam prezesowi, że chcę sprzedawać w jego sklepie. Chyba nie przeraził go mój tupet, bo następnego dnia kazał mi przyjść do pracy. Przyszłam i był to najgorszy dzień, jaki pamiętam. Kazali mi przez 8 godzin ustawiać koszyki przy kasie. Dotrwałam do końca zmiany i wychodząc oświadczyłam, że więcej mnie tu nie zobaczą. Na drugi dzień prezes osobiście zadzwonił do mnie do domu i poprosił o spotkanie. Powiedziałam mu, że chcę być sprzedawczynią, a nie ustawiać koszyki. Następnego dnia pracowałam już w dziale zamówień. Byłam w żywiole i tak jest do dziś¹⁴.

Na pewno część spośród wieloletnich pracowników Tęczy to urodzeni handlowcy: sprzedawcy, kasjerki, zaopatrzeniowcy – ludzie, którzy, jak zacytowana powyżej pracownica od zawsze wiedzieli, że chcą pracować w tej branży i w żadnym z ubrań nie czują się tak dobrze, jak w roboczym fartuchu. Naiwnością byłoby jednak przypuszczenie, że tylko takie osoby „z powołaniem” trafiały do sklepu. Swojego czasu, zwłaszcza pod koniec lat 70-tych, rotacja w sklepie była dość duża. Był to okres, kiedy w Tęczy pracowało ponad pięćset osób, a wiele z nich szybko rezygnowało, nie wytrzymując tempa pracy w sklepie obleżonym przez klientów.

Wie pani, była duża rotacja, bo to były takie czasy dziwne, że kierownik się kłaniał pracownikowi, żeby ten chciał pracować, natomiast każda zmiana pracy wtedy kojarzyła się z podwyżką. (Pan Tadeusz)

Przez cały wiele lat pracę w Tęczy ceniła sobie pewna, dość liczna grupa osób i to właśnie na odkryciu motywów decyzji o pozostaniu w tym miejscu pracy chyba najbardziej zależało mi w trakcie badań. Na pewno część pracowników ceniła sobie pracę w Tęczy ze względu na atrakcyjne wynagrodzenie oraz dodatkowe atuty.

Z tego, co dziewczyny opowiadają, jak kiedyś po znajomości się wszystko załatwiało, to mi się wydaje, że dobrze im się wiodło. To znaczy, z tego, co mówiły, to bardzo dużo zarabiałały w Tęczy, bardzo dużo pieniędzy brały, bardzo dużo według dzisiejszych standardów, bo dzisiaj to ich na nic nie stać, ale kiedyś bardzo dużo zarabiałały, dlatego też pewnie trzymały się tego sklepu. (Pani Iwonka)

Bez względu na fakt, czy pracownicy uznają swoje uposażenie za wystarczające, czy nie, obecnie nie ma już wśród nich dużej rotacji. Pracownicy, nawet malkontenci,

cenią sobie zatrudnienie w Spółdzielni i rzadko rezygnują z tej pracy. Z drugiej strony kierownictwo, zwracając uwagę na koszty, raczej skłania się ku podnoszeniu wydajności pracy niż tworzeniu nowych etatów.

Mając świadomość, że wynagrodzenie finansowe nie odgrywa decydującej roli w Tęczy, w dalszym ciągu poszukuję elementów, które mogą uatrakcyjnić tę pracę. Pewne wnioski nasuwają już powyższe wypowiedzi. Wielu z moich rozmówców jako powód utrzymywania się w Spółdzielni podawało dzisiejsze realia rynku pracy: wysokie bezrobocie, kłopoty ze znalezieniem pracy, łamanie przez pracodawców praw pracowniczych. Można zatem mówić o motywacji negatywnej – pewna grupa pracowników po prostu pozostaje tutaj, bo „gdzie indziej jest jeszcze gorzej”. Kiedyś na przegranej pozycji stał klient, teraz – pracownik, a przecież na ogół obywatele kraju bywają raz jednymi, raz drugimi. Tak jak kiedyś dotykała nas zła sytuacja w handlu, tak teraz dotyka zła sytuacja na rynku pracy.

Tu trudno mówić o motywacji, człowiek się cieszy, że ma pracę. Ale to i tak mówimy, że jeszcze nie jest u nas najgorzej z płacnościami, bo pracujemy bez kredytów, to jest jedna sprawa. Druga sprawa – pracownicy dostają na czas pensje, nie muszą czekać, że się przekłada z miesiąca na miesiąc – to też jest jakaś motywacja, że przyjdzie się, pracuje i się dostanie – 1 czy 27 i ludzie dostają pensję. To też jest dobre, bo wiadomo, jak jest w innych zakładach, pracownicy nie dostają pensji, więc to też jest jakaś motywacja do pracy. (Pani Marysia)

Bardzo ważny jest dla pracowników fakt przestrzegania przepisów prawa pracy – pilnuje się czasu pracy, pracownicy regularnie otrzymują pensje, zawierane są z nimi umowy o pracę, a nie przeciągane w nieskończoność umowy na czas określony, które nie dają właściwie gwarancji stałości zatrudnienia i poczucia bezpieczeństwa. Te czynniki mają bardzo duże znaczenie – szczególnie wobec powszechnej świadomości odnośnie łamania przepisów kodeksu pracy w naszym kraju, zwłaszcza w placówkach handlowych. Kiedyś, mimo złej sytuacji w handlu, Tęcza starała się dbać o klienta, tak samo dzisiaj, jako jedna z nielicznych placówek tego rodzaju, stara się, w miarę możliwości dbać o pracownika.

Osoby, które miały to nieszczęście spotkać się z takim różnym traktowaniem gdzie indziej, to tym bardziej sobie to cenią. No i jest dużo osób, które przychodzą właśnie, dopytują się o pracę tutaj, bo one by chciały w takich pewnych warunkach pracować. (Pani Grażynka)

Część rozmówców, zwłaszcza tych o dłuższym stażu pracy, podaje pozytywne czynniki motywacji. Dla wielu z nich ogromną rolę odgrywa poczucie bezpieczeństwa i nie

chodzi tylko o to, że w Tęczy prawa pracownicze są przestrzegane – duże znaczenie ma fakt, iż znają oni swoją pracę, pozostają w dobrych relacjach z przełożonymi i to pozwala im czuć się tu bezpiecznie.

Mi się wydaje, że w porównaniu z innymi pracami to jak tu idę, to wiem, że wszystkich znam, wiem, co się można po kim spodziewać, wiem, że idę, to „dzień dobry”, „dzień dobry” – wszyscy są mili, uprzejmi, wiem, co mam robić – idę, przebieram się, biorę pieniądze, herbatę sobie szykuję, idę na tę kasę – wiem, wszystko znam po kolei, co się będzie działo. I to mi się podoba. [...] wiem, że jak nie wiem, to się kogoś spytam, a jak nie wie, to się spytam następnej osoby, i wiem, że to policzę i na pewno będzie dobrze. A nie, że ja czegoś nie wiem, to mi się ręce trzęsą, bo ja czegoś nie wiem. I to mi się podoba. (Pani Iwonka)

Wydaje mi się, że wypowiedź Pani Iwonki wyraźnie pokazuje, jak ogromne znaczenie dla pracowników Tęczy ma atmosfera ich miejsca pracy.

Atmosfera

Kiedy idzie się na zakupy do Tęczy, w powietrzu można poczuć jest „coś”, co odróżnia ten sklep od wielu innych. Właściwie trudno mi dokładnie określić, co to jest, gdyż pomimo licznych wizyt w tym miejscu to „coś” jest ciągle zagadką – może to duch minionej epoki, może budynek, a może ludzie? Biorąc jednak pod uwagę, że nie jest to jedyny stary sklep w Warszawie, a budynek został unowocześniony i odmłodzony, tę ciekawą „szczegółność” przypisuję raczej atmosferze, którą tworzą pracownicy.

Podczas pierwszych wizyt w Tęczy i pierwszych wywiadów uderzyły mnie częste zapewnienia rozmówców o rodzinnych relacjach, jakie między nimi panują: „my w Tęczy jesteśmy jedną wielką rodziną”, „my w Tęczy trzymamy się razem”. W pierwszej chwili odebrałam to jak wyuczoną lekcję i przyznam, że zapewnienia te zabrzmiały niczym slogan propagandowy z poprzedniej epoki. Po jakimś czasie zrozumiałam, że nie są to puste słowa, a atmosfera pracy w tym miejscu ma w sobie coś wyjątkowego. Według moich rozmówców w sklepie panuje duża harmonia, a stu czterdziestoosobowa załoga jest zgrana i zaprzyjaźniona.

Tu załoga jest taka scementowana, bo tu niektórzy po czterdzieści lat pracują, tych ludzi jeszcze sporo jest, no po czterdzieści lat nie mogą wszyscy być, ale jest dużo, którzy pracują po dwadzieścia lat i po trzydzieści lat. To nie jest tak, że ktoś przyszedł, pracuje dwa lata, nie zależy mu, bo jego to ani ziębi, ani grzeje takie stanowisko. [...] Także załoga jest taka znajoma, znają się ludzie. Już nie jest tak, że „a, nie znam człowieka, pierwszy raz widzę czy drugi, to tak nijako” – tak, jak w tych wielkich. (Pani Jadzia)

Przyjazna atmosfera panująca w miejscu pracy ma bardzo duże znaczenie motywacyjne. Większość moich rozmówców, pytana, co najbardziej lubi w swojej pracy, wymienia właśnie „klimat”.

Najbardziej to chyba lubię atmosferę, która u nas panuje. Życzyłabym naprawdę każdemu takiej atmosfery. Wszyscy są zgodni, wie pani, nikt nikomu na złość nie robi, każdy jakoś tak przyjdzie, porozmawia, czy o swoich problemach, czy tak się zbierzemy i porozmawiamy – czy na zebraniach, czy w pokojach. Każdy tak na spokojnie pracuje, także atmosfera jest bardzo dobra. (Pani Marysia)

Wydaje mi się, że z tego starego sklepu zostało to, że nikt nie czuje się taki zaszczuty, że cały czas cię ktoś obserwuje, bo w supermarketach jest tak. Nie jest tak, że człowiek się czuje taki..., że nie może na nikogo liczyć, tylko sam na siebie, prawda. No bo jak jest jakiś taki przypadek, że ktoś cię posądzi, że przyjęłaś za dużo, albo źle policzyłaś, to u nas tego nie ma. Jedna do drugiej idzie, jak cię lubi, to mówi, że „to jest niemożliwe, bo ja ją znam, mi się wydaje, że to nie jest tak, musi być inaczej”. (Pani Iwonka)

Troska okazana pracownikowi, zainteresowanie się kierownika jego problemami, zrozumienie dla sytuacji życiowej ma wielkie znaczenie. Kilkakrotnie miałam okazję usłyszeć, że tutaj „funkcjonuje się normalnie” – ma prawo boleć cię głowa, masz prawo zachorować, urodzić dziecko – nie ma strachu, że wraz z podaniem o urlop macierzyński podpisuje się jakby rezygnację na własne życzenie. Niezwykłą troskę o pracownika często mogłam wyczuć w wypowiedziach Pani Wiesi.

No, jeżeli ktoś ma jakieś kłopoty rodzinne, prawda, bo była taka dziewczyna, która pracowała i dobrym pracownikiem była, i dostała wylewu, no to żeśmy się nią opiekowali przez pół roku, przez pół roku, z mężem żeśmy rozmawiali, bo ten mąż gdzieś tam hulał sobie, i tego... I przyszedł tam do nas na rozmowę i ja wprost mu powiedziałam: „proszę pana, jak ja bym miała takiego męża, to ja bym go wyrzuciła z domu. Jak to! Pan sobie lekceważy taką chorą kobietę? To nią się opiekują obcy ludzie, a pan sobie, mówię, robi wycieczki? To skąd ma pan pieniądze na te wycieczki, jak żona leży chora w domu?”. No, tam się tak trochę zachwiał, widziałam, że się bardzo zdenerwował, ale widocznie nie chciał tego pokazać, bo tam by może i coś powiedział, tylko ja nie byłam sama, w związku z tym się krępował. Nie wiem, czy to pomogło, ale miałam czyste sumienie, że to, co czułam, to powiedziałam, że to jest kobieta chora, która pracowała, którą bardzo żeśmy lubili, bo była odpowiedzialnym pracownikiem. (Pani Wiesia)

Wyjątkowość atmosfery panującej w Tęczy musi być jakoś umotywowana, mię swoje podłoże. Według Pani Wiesi kształtowała się ona przez wiele lat, a ogromna zasługi w jej rozwoju miało kierownictwo.

Myśmy wprowadzili od początku powstania Tęczy spotkania z pracownikami: czy to był 22 lipiec, czy 1 maja, Dzień Handlowca też był, zawsze się robiło jakieś spotkania i tak dalej, więc większy był taki kontakt z tym

pracownikiem. [...] Także ludzie w zasadzie pod jednym dachem widzieli się codziennie i swoje problemy, jakie mieli, poruszali na zebraniach, bo były takie zebrania robione przez tego [dawnego] dyrektora. [...] On był naprawdę prawdziwym dyrektorem, to był taki ojciec rodziny, dużej rodziny. On był bardzo uczulony właśnie na ludzkie jakieś sprawy i to było od początku, że Tęcza to jest rodzina: jak masz jakieś kłopoty, to trzeba iść do dyrektora, z nim porozmawiać, tak i tak – zawsze pomógł. Poza tym, jeśli miał jakieś uwagi do pracownika, prosił go. Prosił go do siebie, rozmawiał z nim, tłumaczył, dlaczego poprosił go do siebie, zawsze mówili, że „idziemy do dyrektora na dywanik”. Ale nikt nie robił tego ze strachem, że to jakiś strach był, nie – ze śmiechem: „idziemy do dyrektora na dywanik”. [...] I on chciał stworzyć, on stworzył taką atmosferę i ta atmosfera do dzisiaj panuje! Ona nie jest taka zwięzła, jak była kiedyś – dlaczego, że kiedyś były inne sytuacje, zupełnie inne sytuacje, a dzisiaj koszty są tak przeświecane, żeby broń Boże nie podwyższyć kosztów, bo automatycznie marża spada i nie mamy zysku, taka prawda jest. Oni sobie z tego zdają sprawę i to się tłumaczy tym ludziom, na spotkaniach im się tłumaczy i oni o tym doskonale wiedzą. (Pani Wiesia)

Ten kontakt przełożonych z pracownikami ma jakby dwie strony. Przede wszystkim jest to utrzymywanie nadzoru nad ich pracą. Nie chodzi tu tylko o kontrolę mającą udaremnić możliwe „manka”, ale o nadzór nad codzienną pracą w myśl starego przysłowia „pańskie oko konia tuczy”. Trzeba przyznać, że pracownicy Tęczy nie mają dużej swobody, raczej wykonują oni polecenia przełożonych, nie ma mowy o spacerowaniu „samopas” po hali sprzedażowej, każdy ma przydzielone zadanie i z niego musi się wywiązać. W razie ewentualnych problemów kierownik na pewno zwróci uwagę, ale jak już wspomniała Pani Wiesia, nie jest to terror, a raczej szkolenie i wychowywanie.

Tu jest podejście jak do człowieka, nie jak do typowego robota czy jak do maszyny pracującej, że ma za zadanie tylko to i tamto wykonać i nic więcej. Tu, mówię no, że jesteśmy ludźmi, że mamy też swoje uczucia, swoje słabe strony, słabe punkty. Więc to mówię, że nie ma, że zrobiłeś coś źle, to od razu karzemy cię zwolnieniem z pracy. No, na pewno są, jeżeli ktoś tam powiedzmy przeskrobie już coś poważnie, no wiadomo, że takiego pracownika się nie będzie trzymało. Ale zawsze można, powiedzmy, czy wypadnie jakiś tam nieplanowany... choroba, czy nieplanowana jakaś sytuacja domowa, że trzeba wziąć wolny dzień, to nie, że ty miałaś urlop planowany tylko wtedy, a teraz nie pójdziesz. Tak że jest to wszystko... można to wynegocjować i wszystko można osiągnąć, tylko mówię, samemu też trzeba z siebie dużo dać, żeby takie podejście było. A tu mówię, no wszyscy tacy są, no i nie obawiam się tego, że powiedzmy ktoś mnie zaraz ukarze za coś, co zrobiłam źle, a nie wytłumaczy, dlaczego. (Pani Irenka)

Przywiązanie

Jedni mówią otwarcie o przyzwyczajeniu i obawach przed zmianami, przed poszukiwaniem nowej pracy, konieczności uczenia się wszystkiego od początku. Inni po prostu lubią swoją pracę – dobrze się tu czują, odnajdują spełnienie w tym, co robią, co nie oznacza, że nie potrafią dostrzec w zatrudnieniu w Tęczy dodatkowych korzyści. Kiedyś profity płynące z dostępu do zaopatrzenia były znamienne i znaczenia tej dodatkowej wartości pracownicy również nie kryją.

Ja po prostu lubię tutaj pracować, człowiek sobie nawet nie zdaje sprawy... Dokąd mogę, to lubię być w tym ruchu, w tym żywiole, biegać – mało siedzimy, w ogóle to jest tak na nogach, trzeba wszędzie zajrzeć po prostu [śmiech]. (Pani Danusia)

Obecnie największe „korzyści” wynikają z przywiązania. Kilku moich rozmówców stwierdziło, że czuje się przywiązanymi do tego miejsca. Część z nich nawet nie myślała o możliwości szukania innej pracy.

Ja tak naprawdę to się przywiązałam chyba do tej Tęczy, nie wiem, jakimś węzłem, bo szczerze powiedziawszy, to nigdy nie myślałam o tym. Może na początku, jak tylko zaczęłam pracę, tak po pięciu latach mniej więcej od rozpoczęcia pracy pomyślałam, że może czas najwyższy. Ale zostałam, bo mnie zachęcono, żebym została, no i od tamtej pory już mi takie myśli po głowie nie chodziły. Po prostu, przywiązałam się do tego miejsca chyba, bo przecież ludzie to się wciąż zmieniają. Podoba mi się tu. (Pani Bożenka)

Na początku badań zastanawiałam się nad źródłami powodzenia Spółdzielni. Gdy uświadomiłam sobie, jak bardzo ludzie są przywiązani do swojej pracy, udało mi się dotknąć jednego z najważniejszych w tej kwestii aspektów.

Te związki jakieś emocjonalne, ja nie mówię wszystkich, ale znaczącej części załogi, z Tęczą, były zawsze tutaj bardzo ważne. Ludzie się identyfikowali, utożsamiali z Tęczą. To też jedno z nie najmniej ważnych źródeł sukcesu w Tęczy. (Pan Tadeusz)

W powyższym stwierdzeniu nie ma przesady. Poprosiłam moich rozmówców, aby jednym zdaniem określili, czym jest dla nich praca w Tęczy. Wydaje mi się, że odpowiedzi, jakie usłyszałam, nie wymagają komentarza.

Jest to dla mnie ostoja, można powiedzieć. No, miejsce pracy to najważniejsze... Można powiedzieć krótko: Tęcza to moje życie, bo tu całą młodość spędziłam, wszystkie lata i praktycznie to ja tutaj więcej czasu spędziłam, niż w domu, szczerze powiedziawszy. (Pani Bożenka)

Tęcza jest drugim domem, tutaj przychodzimy, każdy opowiada o swoim, co tam w domu, także to taki drugi dom. Jak się długo pracuje, to człowiek jest taki zżyty z koleżankami i jeszcze jak jest, wie pani, towarzystwo takie zgrane,

bo gorzej jak jest tam... A u nas towarzystwo jest naprawdę bardzo fajne, także człowiek idzie z ochotą do pracy, naprawdę. Także u nas się dobrze pracuje. (Pani Marysia)

Istnieją, jak widać, jeszcze w naszym kraju takie miejsca pracy, gdzie pracowników się szanuje, gdzie dba się o ich rozwój, od których się wymaga, ale też których się nagradza. Pracownik, odchodząc po czterdziestu jeden latach pracy w Tęczy wypowiada takie słowa:

Ja jestem szczęśliwa i zadowolona, że pracowałam tak długo w Tęczy i że mogłam, powiedzmy, tak pokierować tą częścią handlową, bo ja mówię tylko o części handlowej, że nie wstydzę się, nie wstydzę się tego, że w Tęczy, jeśli klient przyjdzie, on dostanie naprawdę towar odpowiedniej jakości i w odpowiedniej cenie – nie wstydzę się tego. Bardzo, bardzo ubolewam nad tym, że musiałam odejść, no niestety – swoje lata, i tak długo pracowałam [...] Zapowiedziałam na Walnym Zgromadzeniu, że Tęcza jest moim dzieckiem, więc: po pierwsze będę robiła u was zakupy, to pierwsza rzecz, druga rzecz: będę was kontrolowała, żebyście nie zrobili mi wstydu, bo to jest niestety moje dziecko. Więc pracownicy mi odpowiedzieli: „tak, mam, będziemy przestrzegać twoich zasad” [śmiech]. To było bardzo fajne, bardzo fajne. (Pani Wiesia)

Myślę, że warto jest szukać takich miejsc, aby ocalić je i o nich pisać.

Wnioski

Klan naturalny

Badania w Tęczy i możliwość zapoznania się z pracą tego sklepu skłoniły mnie do refleksji nad wieloma sprawami. Nie chodzi tutaj tylko o kwestie związane z organizacją, zachodzącymi w niej zmianami, ale także zagadnienia o szerszym zasięgu – otoczenie, w którym przyszło Spółdzielni funkcjonować oraz zachodzące w nim procesy. Tęcza, ze swoją unikalną kulturą, jest bowiem częścią większej całości, dlatego zastanawiając się nad wnioskami, jakie należałoby wyciągnąć z moich badań, muszę uwzględnić to szersze spojrzenie. Przez pryzmat Tęczy pragnę spojrzeć na naszą polską społeczność oraz zmiany, jakie dokonały się w nas i dookoła nas w ciągu ostatnich siedemnastu lat.

W pierwszej kolejności pragnę jednak zwrócić uwagę Czytelnika na podobieństwo Tęczy do organizacji typu klanowego, o których pisał Ouchi w rozdziale 7¹⁵. Według Ouchi'ego klan jest oparty na kulturze, na więzach międzyludzkich, kontrola

¹⁵ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, przeł. P. Łuków, Warszawa: PWN 2002, cyt. za: Ouchi, 1980.

formalna często jest zbyt sztywna, gdyż ludzie kontrolują normy i wartości kultury. Organizacja klanowa często jest uważana za bardzo korzystną na współczesnego zarządzania rozwiązanie i wprowadza się ją podobnie, jak inne „pakieety” i „systemy”. Tymczasem w Tęczy powstała naturalna kultura tego typu. Nikt jej nie wdrażał, nie lansował, nie szkolił ludzi, jak jej przestrzegać. Przez czterdzieści lat istnienia sklepu kultura wyrosła niejako sama.

Czy widzi to także klient? Raczej tak. Pani Jadzia zauważyła, że porównując ceny między Tęczą a dużymi, nowoczesnymi hipermarketami, możemy zauważyć sporą różnicę na niekorzyść tej pierwszej. Wiadomo – ekonomia skali, dużo większa masa towarowa, ponoszone proporcjonalnie mniejsze koszty w stosunku do przychodów pozwalają na redukcję cen. Niższe ceny przyciągają konsumentów, co powoduje, że w ostatecznym rozrachunku zyski wielkich sklepów powinny stać na dużo wyższym poziomie. Jednak Tęcza ma swoich stałych, wiernych klientów i odnotowuje się zysk – niewielki, ponad 1-procentowy, ale jednak zysk.

Aby przez chwilę pozostać przy porównaniu między kulturą masowych centrów handlowych a kulturą Tęczy, chcę jeszcze zwrócić uwagę na pewne aspekty zarządzania. W książce *Fast food, fast talk* Robin Leidner opowiada o dwóch amerykańskich korporacjach usługowych: McDonald's oraz Combined Insurance¹⁶. Przeprowadzając badania skupił się on głównie na rutynizacji i standaryzacji pracy. W ciekawy sposób przedstawia dążenie opisywanych przez siebie organizacji do utrzymania najwyższej efektywności poprzez ujednolicenie reguł, procedur, standardów jakości oferowanych usług, aż po „klonowanie” swoich członków. Pracownicy mają tutaj tak samo wyglądać, tak samo się uśmiechać, w ten sam sposób reagować, myśleć o firmie, tak samo obsługiwać klientów. Aby osiągnąć tak wysoki poziom standaryzacji, potrzebny jest ogromny wysiłek. Za przykład niech przez chwilę posłuży McDonald's. Wszystkie restauracje tej sieci funkcjonują według jednej globalnej strategii. Centralnie przygotowany jest program szkoleń pracowników, centralnie zaaprobowana i nadzorowana jest grupa dostawców, wszędzie wykorzystywana jest ta sama technologia. Poza posiłkami McDonald's stara się również, za pomocą różnych socjotechnik, „masowo produkować przyjaźliwość, szacunek dla klienta oraz dobry nastrój¹⁷”. Kierownicy poszczególnych sklepów

¹⁶ R. Leidner, *Fast food, fast talk: Service work and the reutilization of everyday life*, Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press 1993.

¹⁷ *Ibidem*, s. 40.

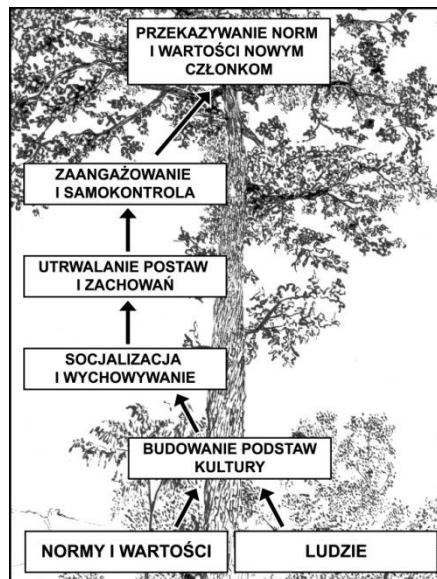
muszą ukończyć tak zwany Hamburger University, w którym to korporacja stara się „produkować menadżerów z ketchupem w żyłach, czyli ludzi kochających swoją pracę, będących z niej dumnymi, nieprzeciętnie pracowitych i lojalnych w stosunku do McDonald's¹⁸”. Na tymże „hamburgerowym uniwersytecie”, a także w innych centrach szkoleń i w każdej restauracji sieci, pracownikom wpaja się, że każdy element funkcjonowania tej organizacji działa w sposób właściwy dla McDonald's, że korporacja ma gotowe rozwiązania i regulacje dotyczące wszelkich możliwych pojawiających się problemów oraz wszystkich elementów, począwszy od technologii, a zakończywszy na grubości plasterków ogórka, natomiast jeśli wykonuje się pracę w sposób inny niż wynika to ze standardów, wykonuje się ją źle. Standaryzacja sięga także sposobu, w jaki pracownicy są poddawani szkoleniu. Profesorowie na Hamburger University mogą, co prawda, prowadzić zajęcia w spontaniczny i dogodny dla siebie sposób, jednakże muszą ściśle przestrzegać programu wykładu przygotowanego przez specjalny departament szkoleniowy. Korporacja stara się „zatrudniać, a następnie nieprzerwanie przetwarzać uśmiechające się twarze¹⁹”. Ten uśmiech jednak niekoniecznie odzwierciedla dobry nastrój pracownika i zadowolenie z pracy. Często bywa tak sztuczny, jak sztuczny jest *fast food*, pracownik natomiast bardziej zachowuje się jak aktor wypowiadający swoją rolę w scenariuszu, niż osoba żywo i naturalnie reagująca na kontakt z klientem. Jednak McDonald's jest efektywną organizacją. Ba, jest megaorganizacją. Ritzer pokazuje, jak staje się ona w obecnym świecie wszechobejmującą zasadą organizowania²⁰. Może dlatego tak cenna staje się przeciwwaga, coś innego, funkcjonującego na odmiennych zasadach? Stąd zapewne bierze się popularność kultur klanowych oraz dążenie, by „wdrożyć” i „zaprowadzić” taką kulturę na zawołanie.

Tymczasem w Tęczy nie musiano nic wprowadzać ani wdrażać. U podstaw klanów leżą utrwalone tradycje, które nie rodzą się z dnia na dzień. Tradycji nie można nauczyć się w szkole, ani przekazać jej na treningu. Musi ona zrodzić się sama, musi mieć odpowiednią ilość czasu na wypączkowanie, wyrośnięcie i zakorzenienie się w świadomości członków organizacji. Tęcza jest przykładem takiego naturalnego klanu – organizacji o czterdziestoczteroletniej historii, ze zwyczajami, rytuałami utrwalonymi w świadomości jej członków (ryc. 1).

¹⁸ *Ibidem*, s. 53.

¹⁹ *Ibidem*, s. 215.

²⁰ G. Ritzer, *MCDonaldyzacja społeczeństwa*, przeł. S. Magala, Warszawa: Muza 1996/1997.



Rycina 1. Drzewo tradycji – powstawanie naturalnego klanu w sklepie Tęcza (opracowanie własne)

W opisywanej organizacji klan został ukształtowany według norm i wartości wyznawanych przez kierownictwo, które od początku budowało kulturę Tęczy. W miarę upływu czasu i przybywania nowych członków, przyjęte na początku założenia coraz bardziej utrwalały się w tej kulturze. Pracownicy, których postawy i zachowania różniły się od kanonu ogólnie przyjętych norm, ulegali „wychowywaniu” bądź też opuszczali organizację. Socjalizacji podlegali nowi członkowie, szybko asymilowali się z silną, aczkolwiek przyjazną kulturą Tęczy. Z upływem lat u wielu spośród pracowników wykształciło się poczucie niezwykle zaangażowania i utożsamiania się z miejscem pracy. Jest to moment, gdy nadmierna kontrola ze strony przełożonych jest już zbyt duża, gdyż członkowie kultury przyjmują jej wartości i normy jako swoje własne i postępują zgodnie z oczekiwaniami. Zakorzenione postawy i zachowania przekazują oni następnym pokoleniom członków klanu.

Poza wykształconą tradycją, w klanie ważne jest zaufanie. Nigdy nie będzie naturalnym klanem, w którym wartości przyjmowane są przez jego członków nie dobrowolnie, ale niejako pod przymusem czy w wyniku indoktrynacji. Członkowie organizacji muszą czuć się w klanie bezpiecznie, co oznacza, że mają zaufanie do przełożonych oraz innych członków. Taką właśnie sytuację można zaobserwować w Tęczy. Pracownicy sklepu pokładają w czymś swoje nadzieje – podwładni wierzą w zarząd i kierowników, ufają, że będą oni na tyle sprawnie zarządzać firmą, że sklep przetrwa trudną sytuację na rynku. Z kolei kierownictwo ufa sobie nawzajem oraz

wierzy w stabilność Tęczy jako organizacji, która na tyle silnie wrosła już w pejzaż warszawskiego handlu, że z tej tradycji czerpie siłę pozwalającą utrzymać się na powierzchni.

Niezwykle istotne wydają mi się słowa Pana Tadeusza: „my siebie wszyscy musimy nawzajem szanować, bo tylko wtedy się coś trwałego buduje”. Nie chodzi tylko o to, aby podwładny szanował kierownika z racji wyższego stanowiska w hierarchii, czy aby sprzedawca szanował klienta, bo on płaci za usługi. W klanie chodzi o to, aby wszyscy członkowie byli szczerze przekonani do panujących w nim zasad i wartości. Jeśli jedną z tych zasad jest obdarzanie współpracowników, kontrahentów i klientów szacunkiem, to nie chodzi o to, żeby ten szacunek został sztucznie „wpompowany” do żył. Bardziej chodzi chyba o to wychowywanie, o którym wielokrotnie opowiadała Pani Wiesia – pokazanie innym, co jest dla nas ważne, na co stawiamy, czego nie będziemy tolerować, ale nie może być to nakaz wyrzeczenia się własnych pomysłów, własnej inicjatywy, własnej osobowości. Naturalny klan zbudowany jest z osobowości i różnorodności swoich członków, tak jak organizm zbudowany jest z różnorodnych, pełniących odmienne funkcje komórek. Jeśli natomiast sztucznie zbudujemy ramy i założenia, a potem do tego szkieletu dopasujemy elementy, nigdy nie będzie to funkcjonowało w sposób naturalny, lecz sztuczny – narzucony.

Mówiąc o podstawach naturalnego klanu, nie można zapomnieć o wykształconej w ciągu wielu lat kulturze. W kształtowaniu kultury Tęczy wielką rolę odegrało kilka czynników. W pierwszej kolejności należy wspomnieć oddane dla spraw sklepu stabilne kierownictwo – ludzi, którzy pokazali innym, że bez względu na niesprzyjające warunki i coraz to nowe problemy sklep może przetrwać, jeśli tylko będzie funkcjonował według obranego na początku kursu. Tęcza dryfowała po rozhuśtanym różnymi burzami morzu, ale nigdy nie zboczyła z „tęczowego” kursu. Nawet jeśli zdarzały się konflikty, to dobro sklepu było w centrum uwagi stałej części załogi.

Tęcza charakteryzowała się zawsze swoją własną atmosferą. Według Pana Ryśka „ta atmosfera przyciąga i to nawet warto jest inwestować w atmosferę”. Kultura Tęczy przepełniona jest różnorodnymi rytuałami, wyróżniającymi sklep spośród wielu innych. Wszelkie jej elementy, począwszy od jawnych, takich jak język, komunikacja, poprzez bardziej ukryte zachowania aż po postawy i uznawane wartości, wskazują na panującą w tej organizacji „rodzinną”. Pracownicy bardzo szybko się socjalizują,

nawiązują nieformalne kontakty, w pracy posługują się swobodnym językiem, często zwracają się do siebie po imieniu. Pogłębienie więzi pomiędzy organizacją a jej członkami następuje na skutek wpływających z tradycji rytuałów – dotyczących zarówno dni szczególnych, świątecznych, jak i związanych z pracą codzienną. Ciekawym wydał mi się fakt, że najwięcej przykładów różnych rytualnych zachowań usłyszałam od najmłodszej rozmówczynie – pracownicy o kilkuletnim stażu. Starsi rozmówcy potwierdzali jej obserwacje, natomiast traktowali to bardziej jako „coś normalnego”, co funkcjonuje zapewne również w innych organizacjach. Wielokrotne przytaczanie przykładów rodzinności i prawdziwie zakorzenionej kultury przez najmłodszą stażem rozmówczynię może wskazywać z jednej strony na fakt, iż nie spotkała się ona z tego typu kulturą w innych miejscach pracy, a z drugiej – że rozpoczynając pracę w Tęczy, bardzo szybko została wchłonięta przez to środowisko. W wypowiedziach moich rozmówców pojawiły się opinie, że to właśnie kierownictwu Tęcza zawdzięcza taką, a nie inną atmosferę. Pracownicy nie są tutaj traktowani przedmiotowo, nie są trybikami w wielkiej maszynie, tylko ważnymi członkami organizacji. Myślę, że doskonale oddaje to również forma, w jakiej funkcjonuje sklep – jest to spółdzielnia, czyli własność zbiorowa, zatem wszyscy są odpowiedzialni za końcowy efekt.

Niezwykle ważny jest nacisk kierownictwa na wykształtowanie w pracownikach świadomości, że to od nich wszystko zależy – to oni decydują, jaki będzie klimat w pracy, jakie będą relacje pomiędzy nimi a klientami i wreszcie, czy sklep przetrwa w takiej formie. Myślę, że takie oddziaływanie na pracowników i na ich postawy jest sposobem oddziaływania na kulturę, o którym mówił Ouchi. Potwierdza to jego tezę, że „jeżeli kultura ma moc kontrolowania, to jej najwyraźniejsze zastosowanie znajdziemy na wyższych niż na niższych poziomach hierarchii²¹”. Z drugiej jednak strony można w tym przypadku mówić tylko o próbach oddziaływania, gdyż ostatecznie to przecież pracownicy tworzą tę kulturę.

Hipermarkety

Ciekawym tłem dla Tęczy jest jeden ze sklepów zachodniej sieci hipermarketów, opisany przez Czarzastego²². Z raportu wynikają smutne wnioski, które potwierdzają

²¹ M. J. Hatch, *Teoria organizacji...*, op. cit., s. 337.

²² J. Czarzasty, *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego*,

coraz to nowe doniesienia środków masowego przekazu o nieprawidłowościach zachodzących w funkcjonowaniu super- i hipermarketów. Zastraszający jest zwłaszcza fakt nagminnego łamania praw pracowniczych w tychże placówkach. W sprawozdaniu Głównego Inspektora Pracy z działalności PIP w 2002 roku możemy przeczytać, że w trakcie corocznej kontroli ujawniono wiele naruszeń dotyczących głównie nieprzestrzegania czasu pracy, niewypłacania ekwiwalentów za urlopy wypoczynkowe, nagminnego łamania przepisów BHP²³.

Przypadek placówki handlowej opisanej przez Czarzastego okazał się organizacją totalną, która w całości pochłania swoich członków. Do organizacji należy czas pracowników, którzy nie mają prawa tego czasu kontrolować (na niższych szczeblach hierarchii pracownikom nie wolno nawet nosić zegarków). Długość czasu pracy zależy od potrzeb organizacji i jest kontrolowana przez przełożonych, od których trzeba uzyskać pozwolenie na zakończenie zmiany i opuszczenie stanowiska pracy. Dobra atmosfera i zadowolenie pracowników nie mają znaczenia dla organizacji, relacje mają charakter służbowy i bardziej można dostrzec stosunek nadrzędności i podporządkowania, wypływający z hierarchii, niż jakikolwiek inny. Pracowników nie tyle zachęca się do pracy, co zmusza.

Tymczasem Tęcza ma własną drogę. W swoich działaniach postępuje zgodnie z wykształconymi w ciągu wielu lat normami i wartościami. Systemy zmieniają się, ale ludzie pozostają. Dotyczy to zarówno pracowników, jak i klientów. Niektórzy klienci spędzają swój czas wolny w „świątyniach zakupów”, przechadzają się po centrach handlowych²⁴. Coraz większe znaczenie odgrywa dla nas masa, skala, kolor, tworzywo – raczej to, co sztuczne, niż to, co naturalne. Naszą kulturę przepełniają wzorce pop-kultury, kultury kiczu, masowości, plastiku. Jednak im więcej masowego kiczu i sztucznych świątyń, tym bardziej unaocznia się potrzeba, by od tego odetchnąć w naturalnej, autentycznej atmosferze. Z tego względu takie organizacje, jak Tęcza, są potrzebne. Czy Tęcza będzie umiała uszanować to swoje unikalne miejsce? Czy kierownictwo będzie dbać dla nas, dla siebie, dla idei Tęczy, o spółdzielcze drzewo, które tak pięknie wyrosło przez te 42 lata? Czas pokaże, a ja mam nadzieję w dalszym

Materiały

Powielone, Warszawa: SGH 2002.

²³ PIP, 2002.

²⁴ R. Sulima, *Antropologia codzienności*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2000.

ciągu obserwować ten jeden z nielicznych bastionów dawnych wartości i starej szkoły handlu, utrzymujący się na powierzchni w niezmienionej formie.