

Małgorzata Maciejewska

Opresyjność stosunków pracy w sektorze usług – wytwarzanie posłusznych pracowników a potencjał oporu

Jestem pracownicą sklepu drogerijnego już ponad cztery lata*. Od dawna chciałam uczynić miejsce mojego zatrudnienia polem analizy socjologicznej i ekonomicznej. W pewnym sensie za każdym razem przychodząc do pracy, robiłam to mimowolnie, obserwując, w jaki sposób działają mechanizmy kontroli pracowniczek i pracowników, czyli formalne i nieformalne relacje władzy w firmie¹. Będąc pracownicą najniższego szczebla, czyli najmniej zarabiającą i wykonującą fizyczną i monotonna pracę, moje doświadczenie mogę wręcz dosłownie opisać jako powolne (i nie do końca uświadomione) wcielanie kapitalistycznych stosunków pracy, które czyniły mnie podatną i podporządkowaną. Jednak to, co pozwoliło mi poddać refleksji techniki pracy i mechanizmy działania firmy, to przede wszystkim próby zakwestionowania tego co chciano, żebym przyjmowała jako oczywiste i odnaturalizowania hierarchii i struktury pracowniczey oraz wychwytywanie nawet najbanalniejszych praktyk i reguł jako tych, które wpisują się w logikę funkcjonowania kapitalistycznego wyzysku².

* Obecnie nie pracuję już w sklepie. Pół roku po internetowej publikacji, artykuł został wykryty przez zarząd sklepu. Zostałam poinformowana o „braku godzin w grafiku” i tym samym zwolniona. Wyrzucenie z pracy ewidentnie było połączone z publikacją tekstu, gdyż niedługo po utracie pracy otrzymałam telefon od zarządu z pogrózkami, straszono mnie sądem i wmawiano działalność na szkodę pracownic sklepu. Zarząd, by nie rozgłaszać sprawy, wyciszył ją i zakończył pogróżki.

¹ Od 2005 roku pracowałam na stanowisku kasjerka-sprzedawczyni, potem w 2007 roku – wraz z otwarciem nowego sklepu – przeniosłam się na stanowisko konsultantka do spraw urody. Charakter mojego zatrudnienia to umowa na zlecenie, w miesiącu przepracowuję zwykle od 4 do 10 dni.

² Zdaję sobie sprawę z możliwości posądzenia mnie o subiektywność w opisywaniu tych mechanizmów, niemniej jednak jest to jedyny sposób, by przekazać perspektywę niskoopłacanej pracownicy w sektorze usług. Za pomocą narzędzi, które posiadam (w postaci społecznych teorii) mogłam zapoznane mechanizmy z powrotem przenieść na płaszczyznę refleksyjności tak, by zrozumieć je w szerszym kontekście opresywnych stosunków pracy. Tu znowu mógłby pojawić się zarzut, że opresję postrzegam jako taką, gdyż moja uprzywilejowana pozycja (jako socjolożki, studentki – osoby, która ma większe szanse życiowe choćby z powodu kompetencji kulturowych i pochodzenia społecznego) umożliwia mi zdefiniowanie sytuacji, w których się znajduję. Taka krytyka mojego stanowiska zapewne wynikałaby z rozróżnienia opresji obiektywnej i subiektywnej. Nie zgadzam się jednak z tym podziałem, gdyż sugeruje on, że jeśli jednostka nie rozpatruje swojej sytuacji jako opresywnej, to faktycznie nie jest ona opresywna.

Podstawowym pytaniem, jakie sobie zadałam to: jak możliwa jest ciągłość określonych stosunków pracy w sytuacji ich jawnego, opresyjnego charakteru? Szybko jednak doszłam do wniosku, że niesprawiedliwość relacji w firmie jest dla pracowniczek i pracowników tylko częściowo widoczna, związana przede wszystkim z osobistą krzywdą i jednostkową sytuacją. Tym samym moją uwagę skupiałam przede wszystkim na szukaniu odpowiedzi, dlaczego pracowniczki i pracownicy sklepu mimo podobnego położenia (chodzi mi przede wszystkim o osoby, które w sklepie wykonują pracę najgorzej płatną – czyli kasjerki/kasjerów i konsultantki), nie wykazują chęci zmiany tegoż położenia poprzez wspólne działanie. Przyczyny takiej sytuacji są wielorakie, lecz bynajmniej nie należą do nich, jak chcą tego współcześni liberalni ekonomiści, jednostkowe predyspozycje i umiejętności oraz strategię racjonalnego działania na rynku pracy.

Generowanie zysku z potaniania kosztów pracy

Obecnie w moim mieście są cztery sklepy sieci, w której pracuję, w całej Polsce jest ich ponad 100. Będąc pracownicą od 2005 roku zaobserwowałam szybki rozwój firmy; co roku przybywało po kilka sklepów w Polsce, a obroty sklepu po dwóch latach od otwarcia kilkakrotnie przewyższyły początkowo zakładany budżet, czyli kwotę, którą dany sklep musi wypracować w ciągu miesiąca. Dla każdego sklepu tworzony jest indywidualny budżet, związany z liczbą pracowników i atrakcyjnością lokalizacji sklepu oraz długością okresu funkcjonowania na rynku. Zatem co miesiąc na tablicy ogłoszeń w pomieszczeniu dla personelu pojawia się informacja, jakie miejsce zajmuje dany sklep w rankingu wszystkich sklepów w Polsce. Obliczane jest to na podstawie wysokości procentu wyrobionego budżetu (np. jeden sklep w ciągu miesiąca wyrobił 70% swojego budżetu, inny 90%, „najlepsze” sklepy potrafią osiągnąć około 110% do 120% budżetu). Ujawnienie budżetu i miejsca w rankingu jest mechanizmem manipulacji pracowniczkami i pracownikami – kiedy dany sklep jest nisko w rankingu, grożą im cięcia godzin pracy, co może wiązać się ze zwolnieniami. Natomiast wysokie miejsce w rankingu nie przekłada się na żadną realną „nagrodę” dla pracowników poza tym, że daje możliwość zatrudnienia nowej osoby, która odciąży załogę sklepu w obowiązkach. Pojawia się też możliwość zwiększenia liczby godzin, jaką pracownicy „mogą” wypracowywać i tym samym – w

formalnej wersji zarządców firmy – podwyższyć swoje miesięczne wynagrodzenie (oczywiście większe zarobki wiążą się z większym nakładem pracy, czyli jedna godzina pracy nie nabiera przez to wyższej wartości; dodatkowe godziny pracy są przedstawiane przez zarządców firmy jako nagroda za „wyrabianie” czy też „przekraczanie budżetu”). Należy także dodać, że większość z osób zatrudnionych na umowę o pracę, pracowała na $\frac{3}{4}$ etatu, zatem dodatkowe godziny dawały możliwość wyrobienie całego etatu (oczywiście to nie wlicza się do podstawy pensji, od której naliczana jest np. emerytura). Zatem ranking jest jedną z form kontroli pracowniczek i pracowników, wymuszając na nich niejako większą wydajność tak, by zwiększyć obroty firmy i nie stracić pracy.

Prężnie rozwijająca się firma, dokonywała tego kosztem pracowników – zwiększające się z roku na rok obroty firmy nie wiązały się z podwyższaniem wynagrodzeń pracowniczek szeregowych. Wręcz przeciwnie, obserwowałam coraz bardziej pogarszające się warunki pracy: było coraz mniej podpisywanych umów o pracę, a coraz więcej umów śmieciowych, całe etaty skracane były do $\frac{3}{4}$, wraz ze wzrostem sprzedaży zapełniały się także magazyny, co często prowadziło do sytuacji zagrożenia zdrowia pracowników (zatorowane przejścia ewakuacyjne, utrudnienia w dostępie do towarów). Większa liczba klientów intensyfikowała pracę kasjerek – trzeba było dokładać więcej towaru, obsłużyć większą liczbę ludzi, podliczyć więcej gotówki (materialnym wyrazem intensyfikacji pracy była ilość klientów widoczna na rolce kasy fiskalnej pod koniec zmiany: kiedy zaczynałam pracę oscylowała w granicy 100-120, w późniejszych latach w granicy 300).

Każdy sklep sieci działa na identycznych zasadach: techniki marketingu, produkty, ceny i struktura zatrudnienia są takie same. Sklep podzielony jest na trzy działy: apteczny (leki i farmaceutyki), ogólny (środki czystości, produkty do pielęgnacji ciała) i kosmetyczny (produkty do makijażu, perfumy, tzw. kosmetyki selektywne, czyli bardzo drogie produkty do pielęgnacji ciała i twarzy, oraz tańsze produkty do pielęgnacji twarzy). Sklepem zarządza dyrektor/ka, niżej w hierarchii zatrudnione są menedżerki (najczęściej są to kobiety) działu ogólnego i kosmetycznego. Każda z nich zarządza swoją ekipą, czyli osobami pracującymi na dziale ogólnym (kasjerki i kasjerzy) lub na dziale kosmetycznym (konsultantki ds. urody). Zastępcami menedżerek są kierownicy zmiany, którzy

bezpośrednio i ciągle kontrolują pracę kasjerek/kasjerów i konsultantek (wydając polecenia zadań na dany dzień), jak również dzielą z nimi podobne obowiązki (wykładanie towaru na sklep i obsługiwanie klientek i klientów)³.

W sklepie, w którym pracuję zatrudnionych jest 31 osób, z których aż 27 to kobiety. Najlepiej opłacanymi pracownikami są dyrektorka i menedżerka działu ogólnego; w dalszej kolejności: menedżerka działu kosmetycznego, farmaceutki, magazynierzy, kierowniczk zmiany, konsultantki i na końcu kasjerki/kasjerzy. Informacje dotyczące wysokości płacy są tajne i żadnemu pracownikowi nie wolno ich ujawniać pod groźbą zwolnienia (co zawarte jest w umowie o pracę i umowie na zlecenie). Jednak im dłużej ktoś pracuje, tym większą zdobywa wiedzę o zarobkach innych osób – odkąd jestem pracowniczką sklepu jedynej informacji, której nie udało mi się zdobyć to wysokość pensji dyrektorskiej. Reguła tajności jest często łamana w trakcie pogłębiania się znajomości między pracowniczkami, jednak ani razu nie zdarzyło się, aby któraś z menedżerek w nieoficjalnej rozmowie zwierzyła mi się ile zarabia (informacje o wysokości pensji uzyskałam od kobiet, które odchodziły z pracy). Pozwoliło mi to zrozumieć czemu służy sama reguła i co ma wymusić na pracowniczkach. Po pierwsze dowiedziałam się, że wysokość płacy na danym stanowisku może się różnić (jedna kasjerka może zarabiać więcej niż inna), związane jest to z indywidualną prośbą o podwyżkę u swojej przełożonej (zbiorowe podwyżki są rzadkością i sięgają około 50 groszy brutto od godziny w skali roku; zwykle po ich wprowadzeniu obcina się godziny pracy pracowników). Ten brak tajności mógłby być niebezpieczny dla firmy, gdyż tworzyłby płaszczyznę solidarności pracowniczej i dawałby argumenty do zbiorowych żądań pracowniczych. Istnieje także możliwość podwyżki indywidualnej, lecz jest ona również rzadkością (wyjaśnieniem może być zachowawcza postawa menedżerek, które zdają sobie sprawę z tego, że pracowniczki rozmawiają o swoich pensjach, by uniknąć konfliktu nie starają się o indywidualne podwyżki nawet dla swoich najlepszych pracownic). Po drugie, wysokość zarobków osób bezpośrednio nadzorujących pracę kasjerek – czyli kierowników zmiany, była niewiele większa niż kasjerek. Tu reguła tajności, w założeniu, podtrzymywała hierarchie pracowniczą i budowała relacje podporządkowania.

³ O ile na stanowisku kierownika/czki zmiany i menedżera/ki spotyka się czasem mężczyzn, to obecnie bardzo rzadko można spotkać mężczyzn na stanowisku kasjera, a konsultantów do spraw urody nie ma w ogóle.

Jak już wspomniałam, reguła tajności jest mechanizmem blokującym zbiorowy bunt pracowniczy, ponieważ mając nieoficjalne informacje trudno zgłaszać roszczenia wobec wspólnego interesu, tym bardziej, że osoby, które zainicjowałyby bunt, ryzykowałyby zwolnieniem z pracy na podstawie formalnych zasad o zatrudnieniu (prawdopodobnie bez możliwości dochodzenia swoich praw np. w sądzie). Jednym z powodów ścisłego trzymania się reguły tajności jest różnicowanie się płac na tym samym stanowisku podczas procesu otwierania nowego sklepu⁴. Pracownicy nowego sklepu zawsze dostają wyższą godzinową stawkę niż ci, którzy są już zatrudnieni w starym sklepie. Reguła tajności służy w tym przypadku nieprzemieszczaniu się informacji między starymi i nowymi pracownikami, gdyż mogłoby to powodować zbiorowe niezadowolenie.

Przypominanie pracownikom o regule tajności odbywa się dość regularnie na zebraniach sklepu co dwa, trzy miesiące i ma charakter zastraszenia. Jest to również nieformalna strategia unaocznienia władzy, co uświadamia pracownikom ich miejsce w strukturze i brak możliwości negocjowania własnej sytuacji. Takie zachowania ze strony zarządzających są strategią podporządkowania pracowników i wykształcenia w nich postawy bezsilności. Tym samym pracownicy zostają uprzedmiotowieni, a ich potencjalnym czynom odbiera się moc oddziaływania. Sytuacja ta wzmacniana jest formalnymi ścieżkami „proszenia o podwyżkę”⁵. Indywidualizacja interesów pracowniczych poprzez kontrolę wiedzy pracowników najniższego szczebla oraz rozmontowywanie u samych podstaw wszelkich przejawów zbiorowego „my” służy sprawniejszemu, „bezkonfliktowemu” zarządzaniu firmą. Są to niejako techniki przywoływania do porządku nawet wtedy, gdy w firmie nie ma realnego zagrożenia buntom pracowniczym. Kapitalistyczne strategie zarządzania o krok wyprzedzają

⁴ Wraz z rozwojem rynku pracy, oraz z powstawaniem nowych sklepów, muszą „rozвивać się” również pensje, inaczej żaden zarząd nowego sklepu nie znalazłby nowych pracowników, oferując im stawki godzinowe, obowiązujące rok czy dwa lata wcześniej. Otwieranie nowych sklepów polega na tym, że pracownicy już zatrudnieni pomagają organizować przestrzeń nowego sklepu osobom nowo zatrudnionym, gdyż ilość pracy, którą trzeba wykonać w tym okresie jest zbyt duża jak na jedną załogę – stąd przepływ informacji o pensji między starymi a nowymi pracownikami.

⁵ Gdy na jednym z zebrań zapytałam dyrektorkę, kiedy wreszcie będą podwyżki, odparła, iż „tą sprawę” w pierwszej kolejności należy załatwiać ze swoim menedżerem i nie jest to temat odpowiedni na zebranie. Natomiast indywidualne rozmowy z menedżerką zwykle kończą się stwierdzeniem, że „obecnie w firmie nie ma pieniędzy na podwyżki”.

spontaniczne reakcje tych, którzy są zarządzani, czyli takie sytuacje, w których wydajność, efektywność i produktywność mogłyby zostać zaburzone przez pracowników. Potencjalność buntu pracowniczego jest niejako wpisana w logikę funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa – system „przewiduje” negatywne konsekwencje własnych mechanizmów i skutecznie im zapobiega. Niemniej jednak nieformalne przepływy informacji między pracowniczkami są już same w sobie pewną strategią oporu, dają możliwość ucieczki przed całkowitą kontrolą oraz zwiększają wiedzę pracownic o tym, w jaki sposób funkcjonuje firma. Innymi słowy jest to punkt zaczepny w sytuacji podjęcia twardych form oporu, jak strajk.

Kariera, ofiarność i awans

Modelem kariery w firmie jest stopniowy awans, tym samym pracowniczka może przejść od stanowiska kasjerki do menedżerki. Istotą takiej procedury awansu jest przejście przez wszystkie szczeble w hierarchii zatrudnienia⁶. Firma wprowadzając takie mechanizmy awansu, próbuje wywołać w nas myślenie życzeniowe – o tym, że każda z nas ma taką samą szansę na stanie się menadżerem, jeśli tylko będzie ciężko pracowała (choć na kilkanaście kasjerek przypada kilka kierowniczek zmiany i tylko jedna menadżerka). Jednak na przykładach kariery zawodowej (tych osób którym się „udało” awansować) w tej sieci można pokazać, w jaki sposób działa naturalizowanie stosunków pracy i hierarchii pracowniczey. Jak twierdzi Dunn, zinstytucjonalizowana ocena pracy pracowników, liczona w punktach przyznawanych za odpowiednie kategorie takie, jak: fachowość, odpowiedzialność, wysiłek, warunki środowiska pracy, nie pozwala robotnikom na przekroczenie określonego progu punktów (np. za wysiłek fizyczny przyznaje się zawsze mniej punktów niż za tzw. „kreatywne myślenie”, czyli wysiłek umysłowy). Co więcej, według ilości punktów przyznawana jest premia, jak również jest to podstawa do zwolnienia lub awansowania pracownicy/pracownika. Robotnik/robotnica z definicji jednak nie jest predestynowana/y do awansu, gdyż kategorie takie jak: samodzielne

⁶Praktyka awansowania osób z długim stażem pracy jest bardzo częsta w tej sieci sklepów. Awansuje się osoby „zaufane”, „lojalne” wobec firmy. Większość menedżerek, które znam z mojego sklepu i innych sklepów, zaczynała swoją pracę jako kasjerka bądź konsultantka. Można w ten sposób osiągnąć nawet posadę dyrektorską, co zdarza się jednak bardzo rzadko, gdyż zwykle na to stanowisko mają większe szanse farmaceutki.

podejmowanie decyzji, kreatywności i wykształcenie (za które można otrzymać najwięcej punktów) nie leżą „w naturze” jego/jej pracy – czyli tak na prawdę nie są w zasięgu jej/jego możliwości⁷. Choć relacje władzy w sklepie również skutkują w ocenie indywidualnych umiejętności pracownicy (np. kasjerki są postrzegane w pracy zwykle jako te, które nie potrafią samodzielnie myśleć⁸), to jednak dzięki „sumienności” w wykonywaniu swoich obowiązków oraz poprzez całkowite wcielenie regulaminu pracy, czyli wymuszone posłuszeństwo i samo-dostosowanie do wymagań, może ona w określonych sytuacjach awansować⁹. Awans zwiększa niemal automatycznie wartość danej pracownicy (również w relacjach osobistych staje się ona osobą ważniejszą). Wraz z długością stażu pracy na nowej posadzie rosną również kompetencje takiej pracownicy oraz jej „obyście” związane ze zwiększoną płaszczyzną władzy¹⁰. Można stwierdzić, że sytuacja sprawowania i dostosowania władzy staje się nawykiem i codziennością, co wynika z ekonomii praktyk i mechanizmu zmniejszania dysonansu pomiędzy tym, co „się umiało” (na niższym szczeblu) a tym, co „należy zrobić” (na wyższym szczeblu). Jednak zdobywanie poczucia „bycia na właściwym miejscu” oraz odpowiadające temu właściwe zachowanie, w konsekwencji prowadzi do naturalizacji własnego położenia. Zapoznane mechanizmy władzy skutkują zatarciem genezy jej zdobycia. Tym samym hierarchiczna struktura reprodukuje się bez większych przeszkód – położenie pracownic najniższego szczebla wobec kadry zarządzającej ciągle i na nowo zyskuje moc oczywistości, co wzmacnia obiektywizację wartościowania pracy pracowników i pracowniczek (waloryzację wyższych szczebli pracowniczych i dewaloryzację niższych), a to przekłada się na wysokość wynagrodzenia za nią.

⁷ Elizabeth C. Dunn, *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*, tłum. Przemysław Sadura, Warszawa 2008, s. 126-135.

⁸ Przykładem jest całkowicie odgórne planowanie czasu pracy pracownicy. Wszelkie jej czynności rozpisuje kierowniczka zmiany lub menedżerka, pozbawiając pracownicę decyzyjności i samodzielnego planowania.

⁹ Różnica ta podyktowana jest zapewne odmienną gałęzią gospodarki, w której pracują pracownice tej sieci sklepów – czyli sektor usług. Tym samym wartościowanie pracy w firmie, gdzie pracuję wygląda trochę inaczej niż w fabryce Alimy-Gerber. Możliwość awansu pojawia się w momencie otwarcia nowego sklepu lub gdy pojawi się wolna posada na wyższym stanowisku. Takie okoliczności zdarzają się jednak rzadko. Przy każdej planowanej zmianie w strukturze pracowniczej pojawiała się w pomieszczeniu dla pracowników ogłoszenie o tym, że firma poszukuje pracowników na określonych stanowiskach. W rzeczywistości jednak posady były rozdzielane nie na zasadzie konkursu, lecz według długości stażu pracy pracownika i jego/jej kompetencji (które należy rozumieć jako lojalność i posłuszeństwo wobec zasad firmy).

¹⁰ Polega to m.in. na tym, że awansowana osoba po jakimś czasie przestaje mieć problemy z wydawaniem rozkazów co do codziennych czynności, karceniem innych i przypominaniem regulaminu. Taka osoba staje się również bardziej „regulaminowa”, rzetelniej przestrzega norm obowiązujących w firmie.

Zmiany w hierarchii pracowniczej, jakie obserwowałam, pozwoliły mi zrozumieć, na czym polega specyfika zarządzania pracownikami. Rotacja kadry zarządzającej jest dużo mniejsza od rotacji pracowników najniższego szczebla. Pracownicy, którzy mają najwyższe stanowiska w sklepie to osoby od lat pracujące dla tej sieci, wykazujące się posłuszeństwem wobec norm firmy oraz perfekcją ich realizacji. Czyni to kadre zarządzającą idealnie funkcjonującymi trybikami, które najlepiej znają firmę i zupełnie zgadzają się z jej polityką. Ofiarność menedżerek w wykonywaniu własnych obowiązków udało mi się zauważyć już w pierwszych miesiącach pracy; było to – jak rozumiałam dopiero później – konsekwencją utożsamiania interesów własnych z interesami sklepu. Pozostawanie po godzinach pracy, przychodzenie w dni wolne w celu kontrolowania pracy załogi sklepu, emocjonalne zaangażowanie w sytuacjach kryzysowych¹¹, dbanie o estetyczny wygląd sklepu, dyscyplinowanie pracowników i szczegółowe ich sprawdzanie, próby integrowania pracowników oraz wytwarzania „partnerskiej” i „dobrej” atmosfery w pracy były czynnościami niejako spoza regulaminu pracy i ich obowiązków. Obserwując zachowania menedżerek, zauważyłam, że pracodawca podporządkowuje je i wiąże z celami firmy za pomocą technik uwodzenia, w tym przypadku przez zaufanie, wynagrodzenie i charakter pracy (prestż pracy menedżerskiej), jakie są im oferowane, a zarazem mobilizuje ich wdzięczność. Realizując normę wzajemności, awansowane pracownice starają się jak najlepiej wywiązywać z próśb i rozkazów pracodawcy. Skłoniło mnie to do refleksji nad tym, kiedy i na jakich warunkach obowiązują lub przestają obowiązywać chłodne, racjonalne, kapitalistyczne stosunki pracy, jej utowarowienie i alienacja (wypreparowanie jednostki z relacji społecznych). Doszłam do wniosku, że nieformalne przywiązanie menedżerek do swojego miejsca pracy wpisuje się w logikę funkcjonowania firmy. Emocjonalne zaangażowanie w pracę, ofiarność wobec pracodawcy nie są skutkami ubocznymi struktury i specyfiki pracy w sklepie, lecz przemyślaną strategią integracji pracowniczek z celami firmy. Utrzymanie stabilności w zarządzaniu firmą możliwe jest dzięki ciągłej reprodukcji wiedzy i praktyk. Długoletni trening, jaki przechodziły menedżerki (od robotnicy do kadry zarządzającej) wytworzyły w nich

¹¹ Raz do roku lub co pół roku do sklepu przyjeżdża ktoś z warszawskiej centrali. Kiedy kontrola wypada źle, menedżerki wpadają w złość, co przekłada się na zastraszanie i karcenie pracowników – czyli tymczasowy mobbing.

dyspozycje do działania na korzyść firmy w postaci posłuszeństwa i sumiennego trzymania się zasad firmy, tym samym zwiększając jej produktywności i zysk. Zatem wraz z rozwojem kariery w sklepie zwiększa się również zakres wiedzy i kompetencji pracownicy, co wzmacnia lojalność pracownicy wobec pracodawcy. Podział wiedzy o tym, jak funkcjonuje firma (największą wiedzę w tym zakresie ma dyrektorka) uprawomocnia hierarchiczną strukturę pracowniczą.

Płeć i „miękkie” zarządzanie personelem

Istotnym czynnikiem usprawniającym wyżej opisane kształtowanie pracowniczki jest płeć. System funkcjonowania firmy, odzwierciedlający się w zachowaniu menedżerek, pozwala na odnalezienie punktów, w którym kapitalistyczne relacje władzy nakładają się na patriarchalne struktury podrzędności i nadrzędności. Innymi słowy, poszukiwałam odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób ten system pracy wykorzystuje skutki socjalizowania kobiet do ofiarności i podporządkowania. Jednym z przykładów, który unaoczniał mi taką zależność, był stosunek konsultantek wobec swojej menedżerki. Zwróciłam uwagę, że nieformalne relacje między pracownikami i ich przełożonymi niemal zawsze wynikają z inicjatywy przełożonej. To ona stara się budować więź z ludźmi, którymi zarządza. Nowa menedżerka, aby zyskać nasze zaufanie i wpłynąć na jakość naszej pracy, ofiarowała nam prezenty w postaci kosmetyków. Oczywiście taka motywacja była nieświadoma, formalnie dostawaliśmy prezent za dobre wykonywanie naszych obowiązków (co wzmacniało zasadę wzajemności wśród pracowników niższego szczebla). Ta sytuacja sprawiła, że w żartach, między sobą nazywałyśmy czasem naszą przełożoną „dobrą mamą”, która nas „rozpieszcza”¹². Oczywiście płeć można zinterpretować jako czynnik przypadkowo wzmacniający i petryfikujący hierarchiczną strukturę pracy. Jednak pozostałe praktyki wytwarzania „dobrej atmosfery” w firmie, które obserwowałam, pozwoliły mi wyłonić cały ciąg technik zarządzania opartych na zasadach opiekuńczości i daru – nazwany przeze mnie „miękkim zarządzaniem”, gdyż wykorzystujący określone elementy relacji płci.

¹² Takie podejście menedżerki nie trwało jednak długo; wraz z umocnieniem się jej pozycji i zdobyciem autorytetu, przestała nas obdarzać prezentami.

Przyjacielskie stosunki w pracy są odgórnie wdrażaną przez firmę strategią (co oczywiście nakłada się na spontaniczne nawiązywanie przyjaźni między pracowniczkami). Poprawna „przyjacielskość” zamazuje konflikty. Jedną z zasad tej strategii jest mówienie sobie po imieniu bez względu na różnicę wieku¹³, ma to wytworzyć wrażenie partnerstwa i równości między pracownikami. Co z kolei zapobiega tworzeniu się opozycji my/oni(e) w firmie i nie pozwala na antagonizowanie interesów pracowników niższego szczebla i kadry zarządzającej. Innym przykładem tej strategii jest organizowanie imprez dla pracowników, kiedy to można wspólnie zjeść, napić się i potańczyć¹⁴. Wspólne świętowanie „naszego sukcesu” można odczytać jako techniki kamuflowania wyzysku pracowniczego, które mają odwrócić uwagę pracowniczek od codziennych obowiązków i niskiego wynagrodzenia (w ciągu mojego zatrudnienia – czyli od ponad czterech lat – pensja kasjerki wzrosła od 5,5 zł do 7 zł za godzinę). Dar firmy, jakimi są kolacja i tańce, ma wypracować przywiązanie pracowników do firmy i kadry zarządzającej (która stara się o integrację i dobre samopoczucie pracowników) i wyeliminować walkę o prawa pracownicze (w myśli logiki, że jeśli nie ma „wrogów” to nie ma konfliktu). Przy okazji zebrań załogi sklepu organizowanych przez dyrektorkę, kilkakrotnie usłyszałam odwołania do firmy jako do „naszej rodziny”, o tym, że „musimy sobie pomagać i współpracować”. Wytwarzanie zbiorowego podmiotu w postaci wspólnoty, jaką ma być cała kadra sklepu, legitymizowane jest poprzez ciągłe przypominanie nam o „wspólnym celu”, czyli wypracowaniu zysku dla firmy (co formalnie artykułowane jest jako „realizowanie budżetu” lub „dbanie o klienta”). „Wspólny cel” i „rodzinna atmosfera” kreują w pracownikach stosunek do własnej pracy jako specyficznej misji, którą należy jak najlepiej wypełnić. Zatem stosunek płaca/praca zanurzony zostaje w określonej symbolice, co maskuje alienację pracy i uprzedmiotowienie pracowników, a tym samym uprawomocnia relacje władzy, czyniąc je oczywistymi i naturalnymi.

¹³ Jedyną osobą, do której mówi się w formie „pani” jest dyrektorka.

¹⁴ Co ciekawe, takie przyjęcia integracyjne organizowane są zwykle w styczniu lub lutym (wszystkie sklepy mają takie imprezy w tym samym czasie), czyli tuż po tym kiedy zostaje ustalony budżet firmy na cały rok. Jedną z ważniejszych spraw dla pracowników jest to czy budżet przewiduje dla nich podwyżki. Trzy razy uczestniczyłam w zebraniach ponoworocznych, na których dyrektorka z wielkim entuzjazmem informowała nas, że „wywalczyła” dla nas podwyżki, nigdy jednak nie mówiła o kwocie podwyżki i sugerowała, żebyśmy spodziewali się ich raczej w marcu (formalnym wyjaśnieniem była długość procedury wdrażania podwyżek). Tuż po informacji o podwyżkach (bardzo niepewnych i oddalonych w czasie) informowała nas o imprezie integracyjnej jako nagrodzie za naszą ciężką pracę.

Innym przykładem „opiekuńczości” jest tzw. system motywacyjny pracowników. Najlepsze pracowniczki co kwartał dostają nagrodę (zwykle jest to sprzęt elektroniczny, nigdy pieniądze). Nagroda jest przyznawana za sumę zebranych punktów za obsługę klientek i klientów oraz ilość sprzedanych produktów przez określoną pracownicę (w każdym miesiącu jest wyznaczany inny produkt)¹⁵. Jednak każdego dnia można zdobyć oprócz punktów za obsługę podarunek w postaci batonika i soku¹⁶. Dokarmianie pracowników w nagrodę niemal natychmiast zyskało dla mnie wymiar płciowy – firma „opiekuje się” nami rozdając słodczyce, infantylizuje to pracowników i banalizuje naszą pracę. Pamiętam, że kilka razy, kiedy dostałam nagrodę za dobre obsłużenie klientki, poczułam satysfakcję z wykonanego obowiązku i radość, że ktoś mnie za to docenił. Dopiero później zrozumiałam, jaką ukrytą funkcję pełni ten dar – wzmacnia on emocjonalne zaangażowanie w wykonywaną pracę. Innymi słowy pracownicy dostają batoniki a pracodawca ofiarną i usługną pracownicę, co przedkłada się oczywiście na większą produktywność.

Kapitalistyczny ucisk wchodzi w synergii z patriarchalnymi normami. Ukryte założenie, że to kobiety będą lepiej wypełniały nałożone obowiązki kontrolowania, opieki i wynagradzania pracowniczek, choć nie jest to formalnie nigdzie zapisane, staje się świetną strategią usprawniania zarządzania firmą. Specyfika relacji w pracy oraz przestrzeń sklepu zyskują dodatkowe znaczenie, jeśli uwzględnimy taką zmienną jak płeć i upłciowione kody społeczno-kulturowe¹⁷. Wartości istotne dla firmy, takie jak: przyjaźń, zgoda, opiekuńczość

¹⁵ W każdym miesiącu obowiązuje inna „promocja”, czyli pula przecenionych artykułów. Strategia marketingowa polega na tym, że obniżki cen są praktycznie takie same, zmienia się jedynie marka obniżonego produktu (a producent pozostaje ten sam). Podkreśla to iluzję „różnorodności” przecen i ich „nowości”, czyli marketingowych technik, które mają przyciągnąć klientów i klientki. Przy każdej „nowej promocji” zostaje wyznaczony produkt, który sklep sprzedaje po wyjątkowo niskiej cenie (od 50% do 70% taniej) pod warunkiem, że klient/klientka zrobi zakupy na określoną kwotę (np. powyżej 30 złotych). Za każdym razem kiedy zostanie przekroczona ta kwota, kasjerka ma obowiązek poinformować klienta o możliwości zakupu „promocyjnego” produktu, który znajduje się przy kasie. Im więcej kasjerka sprzeda takich produktów, tym więcej dostaje punktów, co w konsekwencji może przełożyć się na nagrodę pod koniec miesiąca.

¹⁶ Punkty przyznawane mogą być przez menedżerki lub przez kierowniczkę zmiany w momencie, kiedy zobaczą, że dana pracownica dobrze i uprzejmie obsłużyła klientkę. W praktyce punkty i nagrody (słodczyce) przyznawane są zwykle kilka razy w tygodniu wszystkim pracownikom na raz. Jest to specyficzna ekonomia praktyk, gdyż oszczędza czas kierowniczek zmiany, które nie chcą poświęcać zbyt wiele uwagi kontrolowaniu tego, w jaki sposób obsługujemy klientów, ponieważ zaniedbałyby swoje obowiązki.

¹⁷ Zatrudnianie kobiet na stanowiskach w miejscu pracy takim jak moje jest również podyktowane mechanizmami wynikającego z logiki segregacji przyporządkowania kobiet do określonych zawodów na rynku pracy, o czym będę pisała dalej.

i harmonia, są przełożeniem elementów kulturowej konstrukcji kobiecości w miejsce pracy, co wzmacnia i naturalizuje relacje nadrzędności i podrzędności oraz czyni niewidocznymi niesprawiedliwy rozdział pracy/płacy i różnicę interesów pracowniczych.

Mikropraktyki i monitoring

Pisząc o procesie wytwarzania pracownicy przez współczesny kapitalistyczny rynek ważne jest, by uwzględnić postawę pracowników wobec własnej pracy i definiowanie siebie w kontekście wykonywanych codziennych czynności. Kiedy obserwowałam, jaki stosunek mają pracownice do własnych obowiązków, zauważyłam, że w naszych wypowiedziach i zachowaniu zawarty jest paradoks, który spaja i usprawnia pracę firmy.

Odkąd zaczęłam pracować w sklepie zauważałam powolną zmianę własnej postawy wobec tego, co robię. Na samym początku przydzielone mi czynności takie, jak: wykładanie towaru z magazynu na półki, liczenie pieniędzy, kasowanie towaru i obsługiwanie klientów sprawiały mi dużą trudność, wykonywałam je bardzo powoli, skupiając całą moją uwagę na pracy rąk i całego ciała oraz na tym, by zapanować nad powierzonym mi sprzętem¹⁸. Z czasem każdy ruch zaczął być wykonywany mechanicznie; stałam się (w pewnym sensie) po kilku miesiącach pracy sprawnym automatem do kasowania towaru. Proces myślowy został zupełnie oderwany od tego, co robi moje ciało, czynności przestały – by posłużyć się sformułowaniem Kaufmanna – być urefleksyjniane i stały się całkowicie wcielone. Tym samym pogłębiła się płynność ruchów, co usprawniło moją pracę i działało na korzyść ekonomii praktyk, generując dla mojego pracodawcy większy zysk. Retrospektywnie oceniając czas wdrażania do pracy czułam, że moje ciało zaczyna idealnie wpasowywać się w przestrzeń sklepu, która stała się terytorium znanym, niejako częścią mnie¹⁹. Zauważyłam również, że podczas wykonywania monotonnych

¹⁸ Kasowanie towaru odbywa się za pomocą programu komputerowego, tym samym na stanowisku kasjerki jest monitor, klawiatura i komputer, jak również czytnik cen. Inne sprzęty w pracy kasjerki to wózki do przewożenia towaru, metkownica (do oklejania produktu metką z ceną), formularze rozliczenia kasy (na których kasjerka liczy i spisuje swój utarg), kalkulator, oraz karta magnetyczna, która służy do zaznaczenia w systemie przyścia do pracy, wyjścia z pracy oraz przerwy (czyli do logowania i wylogowania się z pracy).

¹⁹ Odwołuję się tutaj do myśli Kaufmanna dotyczącej uspołecznionych przedmiotów, które w równym stopniu jak ciało i inni ludzie wpływają na kształtowanie się jednostki. Uspołecznione przedmioty to niejako przedłużenie naszego ciała, to rzeczy którymi posługujemy się z mistrzostwem. Poprzez powtarzalność pewnych czynności (potocznie rozumianych jako „fizyczne” – a nie „umysłowe”) – proces myślowy zostaje z

czynności (takich jak np. naklejanie lub zrywanie ceny ze stu sztuk podpasek higienicznych czy też ciągle kasowanie towaru) jakkolwiek proces myślowy zostaje wyłączony. Jednego dnia dostałam do „zametkowania” kilka kartonów pojedynczych paczek chusteczek higienicznych (w jednym kartonie znajdowało się około 300 paczek). Po skończeniu pracy, która zajęła mi ponad dwie godziny, miałam wrażenie luki czasowej – nie odczuwałam upływu czasu spędzonego przy metkowaniu. Monotonia pracy sprawiła, że wpadłam w specyficzny trans, który usprawnił pracę, dzięki czemu mogłam szybciej skończyć męczącą i nieprzyjemną czynność. Zatem niechęć do takiej pracy wymusiła na mnie przyspieszenie jej wykonania. Stosunek do własnych obowiązków – „im szybciej to zrobię, tym szybciej będę miała to z głowy”, który przejawiał się niemal w każdej wykonywanej czynności w pracy, wpisuje się w szereg technik zwiększania produktywności przez firmę i jest przykładem tego, w jaki sposób system organizacji pracy kształtuje jednostkę, czyniąc z niej podatny przedmiot-narzędzie. To, czego wtedy doświadczyłam, można określić jako alienację. Rozłam między myślą a ruchem, poczucie wyobcowania w momencie wykonywania czynności w pracy pozwoliły mi zrozumieć, na jakich zasadach ja i moja praca zostaje uprzedmiotowiona – ujmując to metaforycznie – rozumiałam, że „wydzielona” część mnie na czas określony w umowie o pracę, przechodzi na własność mojego pracodawcy. Im dłużej pracowałam, tym większy tworzył się we mnie dysonans między tym, że potrzebuję pieniędzy a tym, że na 8 godzin przechodzę na własność firmy.

Internalizując system organizacji pracy, pracownica wciela również kontrolę, jakiej poddawana jest przez pracodawcę. Monotonia wykonywanej czynności i nuda z nią związana, w połączeniu z obowiązkiem jej skończenia, wymusza na pracownicy samodyscyplinę, co zwiększa jej efektywność. System pracy ma kamuflować tę zależność, gdyż pracownikom ciągle przypomina się, że robią to dla własnej korzyści – dla zarobku, dla stawania się coraz lepszą pracownicą, dla „własnej satysfakcji”. Choć inne moje koleżanki z pracy miały podobny jak ja stosunek do wykonywanych czynności, czyli

nich wyłączony, co zwiększa ich wydajność. Brak urefleksyjnienia, brak „użycia myśli” w danej czynności sprawia, że są one kategoryzowane przez nas jako czynności naszego organizmu, czy też „bezrozumnego” ciała. W naukach społecznych, często nie są one brane pod uwagę jako czynnik kształtujący jednostkę, lecz jako „naturalne” „wrodzone” umiejętności, czy też jako nieuspołecznione czynności cielesne. To właśnie specyfika tych czynności, czyli to że są one wcielone (wpisane niejako w nasze ciało) sprawia, że uykają one analizie socjologicznej, a proces ich powstawania zostaje zatarty. Jean-Claude Kaufmann, *Ego. Socjologia jednostki. Inna wizja człowieka i konstrukcji podmiotu*, tłum. Krzysztof Wakar, Warszawa 2004, s.149-173.

traktowały je jako nudne i uciążliwe, to mimo wszystko nie próżnowaliśmy w pracy. Jednakże unikanie pracy zdarzało się często i pracownice (zwłaszcza te z długim stażem pracy) mają swoje strategie, by – w momencie, kiedy kadra zarządzająca nie patrzy – robić sobie przerwę od monotonnych czynności. Jest to istotny element mikro-strategii oporu, który w przyszłości – w sytuacji zwerbalizowanego i zbiorowego buntu – może rozmontować całą firmę, kiedy w końcu otwarcie powiemy, że nie chcemy tak pracować.

Kiedy menedżerka kazała nam poprawić wizerunek sklepu (związany z nowym marketingiem), czyli pościagać ceny z produktów (jest to praca żmudna i nieprzyjemna, każdy produkt należy zmoczyć płynem, który rozpuszcza klej na metce z ceną, odczekać chwilę i odskrobać metkę) wszystkie uznałyśmy, że jest to praca dodatkowa i nudna. Przy pracy głośno powiedziałam, że cały ten nowy marketing jest „głupi i czasochłonny”, gdyż nowy towar bez metek, zastąpi za jakiś czas stare „ometkowane” kosmetyki. Nie usłyszałam jednak głosów poparcia, wręcz przeciwnie, inne pracownice stwierdziły, że nie powinnam tak mówić oraz że to, co robimy jest słuszne, bo dbamy o wygląd sklepu – dbamy o to żeby kosmetyki lepiej wyglądały i lepiej się sprzedawały. Takie zachowanie było przykładem nie tylko utożsamienia się z interesem firmy, ale również dość specyficzną metodą na dowartościowanie własnej pracy, inaczej – był to sposób na zracjonalizowanie narzuconego nam zadania, uczynienie go sensownym i ważnym. Tym samym „fizyczna” praca, nie wymagająca (pozornie) żadnych kompetencji, nabierała dla nas znaczenia, co w pewnym sensie motywowało do pracy. Co więcej, uciążliwość i powtarzalność zajęć w pracy, na które często narzekałyśmy, nie odbierała nam poczucia zadowolenia ze sprawnie wykonanej pracy.

W dniach, kiedy do sklepu przyjeżdżały duże dostawy towaru (np. trzydzieści kartonów perfum), które trzeba było jak najszybciej zabezpieczyć (chodzi o zabezpieczenia przed kradzieżą), rozłożyć na półkach i w magazynie, obserwowałam wśród nas przyspieszone tempo pracy i zwiększoną ruchliwość. Jednak kiedy pracy było mniej i nie było tak dużych dostaw, inne, starsze pracownice często powtarzały przy wykonywanej czynności, żebym się tak nie śpieszyła, bo „nie ma się po co tak śpieszyć, mamy czas”. Nie mogłam zrozumieć na czym polega dla nich rozróżnienie na to czy mamy czas, czy go nie mamy:

przecież każdego dnia przepracowujemy tyle samo godzin pracy. Zagęszczenie czynności, ruchów i maksymalizacja efektywności pracy następowała wśród nas w momentach, kiedy mogło to być zauważone (zmierzone i policzone np. w postaci „zrobionych kartonów” – czyli zabezpieczonych produktów). Z kolei czas był wartością, którą zdobywało się w sobotę i niedzielę, kiedy nie ma dostaw towaru i kiedy nie ma menedżerki w pracy. Wtedy ocena ilości wykonanej pracy jest niemożliwa, tak samo jak kontrola tego, co robimy. W dodatku pracownice traktowały niedzielę jako dzień szczególny, inny niż wszystkie – „dzień, w którym się nie pracuje” i nikt o to nie powinien mieć do nas pretensji.

W sklepie działa łącznie kilkanaście kamer, które cały czas rejestrują to, co dzieje się w magazynie i na powierzchni sklepu. Jedynym miejscem, w którym nie ma kamery, są toalety i pokój socjalny. Aby sprawdzić to, co nagrywają kamery, należy uruchomić odpowiedni program komputerowy, do którego dostęp mają tylko dyrektorka, menedżerki i kierowniczkę zmiany. Uprawnieniem instalowania kamer w sklepie jest zapobieganie kradzieżom; kamery są oficjalnie mechanizmem kontroli złodziei, a nie pracowników. Rzeczywiste monitorowanie naszej pracy poprzez kamery odbywa się rzadko, gdyż kadra zarządzająca nie ma zwykle czasu, aby cały dzień na zmianę obserwować pracę kilkunastu kamer. Jednak by system monitoringu wypełniał swoje zadanie, nie tylko wobec złodziei, ale przede wszystkim wobec pracowników, co jakiś czas przypomina się wszystkim o ich funkcjonowaniu. Jak pisał Foucault: „Z fikcyjnej relacji automatycznie rodzi się rzeczywiste ujarzmienie”²⁰. System panoptikonu w postaci kamer i obserwacji bezpośredniej, wypełnia swoje zadanie, jednym z przykładów na to jest wzajemne przypominanie sobie wśród pracownic zakazów i nakazów regulaminu pracy oraz wytykanie sobie błędów w pracy. Świadomość istnienia monitoringu dyscyplinuje i zmusza do pracy, jednak po jakimś czasie zapomina się o kamerach a zewnętrzna kontrola, niegdyś poddawana ciągłej refleksji, staje się ucieleśniona i możliwa do zaobserwowania niemal w każdym ruchu pracownic. Oczywiście im lepsza znajomość zasad gry, tym większe prawdopodobieństwo złamania tych zasad. Stając się mistrzyniami w wykonywanych czynnościach, zdajemy sobie również sprawę z tego, na ile możemy

²⁰ Michel Foucault, *Nadzorować i karać*, tłum. Tadeusz Komendant, Warszawa 1998, s. 97. O pracy kamer najczęściej przypominają menedżerki, które każdy weekend mają wolny. Tym samym, by usprawnić pracę w weekend, której bezpośrednio nie mogą kontrolować, ostrzegają pracowników, że będą sprawdzać nagrania.

„sobie pozwolić”, innymi słowy, które zasady regulaminu pracy możemy złamać bez żadnych sankcji ze strony kadry zarządzającej, a których należy bezwzględnie przestrzegać. Bardziej „zasiedziały” pracownice wiedzą, kiedy i w jakich warunkach mogą unikać pracy, czy też w jaki sposób sprawić, by była ona „przyjemniejsza” lub mniej uciążliwa, (np. poprzez dłuższe przebywanie na przerwie, oglądanie i testowanie kosmetyków, rozmowy z innymi pracownicami, palenie papierosów).

Skrupulatne wykonywanie swoich obowiązków i pracowitość w ciągu tygodnia pokazywały nasze zaangażowanie w wykonywanie narzuconych nam czynności. To zaangażowanie wynikało między innymi z potrzeby traktowania tego, co się robi „poważnie” – jako czynności pożyteczne, co zmniejszało poczucie uprzedmiotowienia. Należy jednak znowu zauważyć sprzężenie zwrotne pomiędzy jednostkowym zaangażowaniem a systemowym wykorzystywaniem tego zaangażowania. Tym, czemu służy – czyli przynosi realne korzyści rynkowe – dobra jakość i zwiększona ilość wykonywanej pracy, jest kadra zarządzająca i firma. Strategie zarządzania są dlatego takie skuteczne, że wykorzystują nie tylko „widoczne” techniki dyscyplinowania pracowników (ranking najlepszych pracowników, kamery, kontrola czasu pracy), ale również subtelne mechanizmy, takie jak internalizacja norm. Po jakimś czasie świadomość bycia obserwowaną, czy to przez kamerę czy bezpośrednio przez kierowniczkę zmiany i menedżerki znika (czy raczej zostaje zatarta) i zastąpiona zostaje samo-nadzorem. Jednak w samo-dyscyplinie również pojawiają się wyłomy: momenty rozprężenia w pracy, rozmowy i unikanie pracy sprzyjają pracowniczymi przyjaźniami i budują zbiorowe „my”, co może okazać się potencjałem, kiedy zapagniemy jawnie złamać regulamin.

Parcelacja przestrzeni i parcelacja interesów

Wyprodukowanie sprawnej i posłusznej pracowniczki nie odbywa się poprzez zapewnienie jej – za pomocą finansowego wynagrodzenia – bezpieczeństwa egzystencjalnego. Wolnorynkowe reguły dotyczące pracy i płacy określają model relacji między tymi dwiema zmiennymi i zakrywają mechanizmy wspierające neoliberalne zarządzanie pracownikami. Pracowitość kasjerek i konsultantek wytwarzana jest przede wszystkim na drodze ciągłej

kontroli i technik pogłębiania emocjonalnego zaangażowania w pracę (zwanego w firmie, jak już wcześniej pisałam, „systemem motywacyjnym”). Strategie kontroli, na których teraz chciałbym się skupić, polegają przede wszystkim na maksymalizacji ilości czasu przepracowanego. Jednym z elementów tych strategii jest odmierzenie czasu pracy pracownic. Przychodząc do pracy należy się zalogować, czyli odnotować swoje przyjście za pomocą karty magnetycznej w tzw. systemie „Szpieg”, który rejestruje co do minuty czas zakończenia pracy, rozpoczęcia pracy i czas spędzony na przerwie. Sama nazwa systemu nadaje podwójny wydźwięk kontroli czasu pracy pracowników. Z jednej strony jest to system, dzięki któremu pracodawca może „sprawiedliwie” naliczyć odpowiednią pensję za ilość godzin przepracowanych (i jest to racjonalizacja, jaką posługuje się kadra zarządzająca), z drugiej strony służy do dyscyplinowania pracowników i pokazuje brak zaufania pracodawcy²¹.

Sam system nie może nas jednak zmusić do efektywnej pracy. Maksymalizacja czasu rzeczywiście przepracowanego jest osiągnięta za pomocą bezpośredniej kontroli kadry zarządzającej. Za każdym razem, kiedy pracownica nie wykonuje swoich obowiązków i unika pracy, przywoływana jest do porządku za pomocą uwag. Słowa dyscyplinujące takie jak: „nie możesz”, „musisz”, „nie powinnaś tu być”, „to zabronione”, „wracaj do pracy”, „tak nie wolno” – powtarzane często przez menedżerki i kierowniczkę zmiany, mają moc sprawczą. Jest to specyficzny trening regulaminu pracy – ciągłe przypominanie nakazów i zakazów, choć nie odbywa się za pomocą groźby kary, to jednak tak silnie zakorzenia się w świadomości pracownic, że po jakimś czasie od zatrudnienia zyskuje charakter uwewnętrznionej wiedzy. W ten sposób przestrzeganie regulaminu przechodzi w nawyk, co w konsekwencji powoduje, że odstępstwa od niego są rzadkością.

Inną techniką kontroli, zawartą w samym regulaminie pracy, jest podział pracy, który powoduje specyficzną parcelację – by posłużyć się słowami Foucaulta – „ludzie są określani poprzez zajmowane przez siebie miejsce w serii danej czynności i przez odległość

²¹ Nazwa systemu „Szpieg” sugeruje możliwość spiskowania wobec pracodawcy, niełojalność i oszukiwanie. Są to cechy odgórnie przypisane pracownikom najniższego szczebla, co wzmacnia obraz robotnika/robotnicy jako osoby leniwej i nieuczciwej.

od innych”²². Pracownica dostaje określone zadanie, które ma wykonać bez pomocy innych osób. Każda z pracownic ma przydzielony swój dział, o który ma dbać. Działy dla kasjerek to na przykład „szampony”, „dział dziecięcy” „jedzenie i napoje”, „golenie”, „balsamy”, „płyny do kąpieli”, konsultantki natomiast, w związku z mniejszą ilością towaru, mają rozdzieloną pracę według marek kosmetyków (czyli tak, jak posegregowane są regały w ich części sklepu). Choć wciąż powtarza nam się o „pracy zespołowej”, pracownice mogą spędzić nawet kilka godzin samodzielnie dokładając towar na dział. Parcelacja przestrzeni i zadań ułatwia kontrolę ilości i jakości wykonanej pracy, a indywidualizacja odpowiedzialności (brak odpowiedzialności zbiorowej) wymusza na pracownicy skrupulatność i wywiązywanie się ze swoich obowiązków, czyniąc jej pracę przejrzystą i mierzalną.

Dodatkowymi regułami wzmacniającymi podział pracy jest zakaz rozmawiania w sklepie między pracownikami oraz zakaz przebywania więcej niż jednej osoby na przerwie w pomieszczeniu socjalnym²³, co jest oczywistym zaprzeczeniem pracowniczej integracji i nastawienia na wspólny interes. Legitymizacją tych dwóch zasad ma być „dobro klienta”, który jest „najważniejszy w sklepie” oraz „nieprzeszkadzanie innym pracownikom w pracy”. Są to puste formuły, które nie tłumaczą pracownikom wprost zasadności stosowanych reguł, co wyklucza ich z całościowej wiedzy dotyczącej tego, jak się nimi zarządza i po co się to robi. Elementem, który podtrzymuje te zasady jest przestrzeń sklepu, która wymusza na pracownikach określoną postawę – nie tylko etyczną, ale wręcz dosłownie cielesną. Przez cały czas pracy trzeba stać, nie wolno „na sklepie” jeść i żuć gumy, nie można mieć ze sobą telefonu, nie należy trzymać rąk w kieszeni, należy być w odpowiednim stroju (biała lub niebieska bluzka oraz czarne spodnie), trzeba być

²² Odwołuje się w tym momencie do opisu dotyczącego wyostrzenia istniejących mechanizmów dyscyplinujących w sytuacji granicznej – epidemii dżumy, w książce Foucaulta „Nadzorować i karać”: „Zamknięta, poszatkowana, nadzorowana w każdym punkcie przestrzeń, gdzie wszystkie osoby zostały osadzone w ustalonych miejscach, gdzie najdrobniejsze ruchy są kontrolowane, wydarzenia rejestrowane, gdzie nieprzerwana praca pisania łączy centrum i peryferie, gdzie władza jest sprawowana niepodzielnie w zgodzie ze swym hierarchicznym obrazem, gdzie każda jednostka jest stale cechowana, badana i zaliczana do żywych, chorych albo umarłych [normalnych i nienormalnych] - przestrzeń ta stanowi zwarty model urządzania dyscyplinarnego. [...] Ład wyznacza każdemu jego miejsce, każdemu jego ciało [...] każdemu, co mu się należy”. Tamże, s.193

²³ Są one jednak często łamane przez nas w sytuacjach, kiedy wiemy, że nasze nieprzepisowe zachowanie nie zostanie odnotowane.

„uśmiechniętą”, szczególnie w rozmowie z klientkami, oraz zachowywać się uprzejmie i usłużnie²⁴. Jedynie przestrzeń magazynu i pokoju socjalnego daje większą swobodę ruchu i słów. Choć reguły zakazu kontaktów między pracownikami w pracy są przestrzegane, to jednak przestrzeń całej powierzchni sklepu podzielona na „zewnątrzną” – czyli tam gdzie są klienci (powierzchnia sprzedaży) oraz wewnętrzną – czyli tam, gdzie klienci nie mogą wchodzić, wytwarza specyficzne poczucie swobody w pracownikach i pracownicach znajdujących się „wewnątrz” (w magazynie albo w pomieszczeniu socjalnym). Przejawem tego swobodnego zachowania jest przeklinanie, żartowanie, śmiech, narzekanie na klientów i obrażanie ich oraz głośne rozmowy. Tym samym pokój socjalny, w którym trzymamy nasze rzeczy i spędzamy czas na przerwie, jest miejscem, gdzie reguły dyscyplinujące postawę pracowników nie są w pewnym sensie zawieszone. Nie jest to jednak miejsce (jak mogłoby się zdawać) swobodnej komunikacji między pracownikami, gdzie wytwarza się poczucie wspólnego interesu. Zasada, że w pomieszczeniu socjalnym, na przerwie i poza przerwą, może przebywać tylko jedna osoba, rozmontowuje postawę solidarności wśród pracowników. Ewentualne negocjowanie własnej sytuacji, wymiana doświadczeń, dzielenie się swoimi spostrzeżeniami na temat warunków pracy, oddolne organizowanie zebrań, choć nie są formalnie zabronione, są skutecznie blokowane przez określone przepisy regulaminu, które pojedynczo mogą być odczytane jako nieznaczące, co czyni je oczywistymi i naturalnymi. Jednak jeśli potraktuje się je jako ciąg technik dyscyplinujących, można zauważyć między nimi analogię i określić konkretny cel ich oddziaływania.

Wytwarzanie tymczasowej pracownicy i brak zakorzenienia

Podczas mojej pracy w sklepie spotkałam się z licznymi przykładami braku identyfikacji z własną pracą. Jednym z przykładów dystansowania się pracownic od własnej pracy fizycznej są porównania na zasadzie negacji z takimi zawodami, jak: „sprzedawczyni w mięsny”, „sprzątaczką”, „kasjerka w tesco”, „kasjerka z biedronki”, „pracownik w lidlu”, „ochroniarz”, „roboł na budowie”. Tacy pracownicy są postrzegani jako osoby gorszej

²⁴ Usłużność i uprzejmość są produktami procedur obsługi klienta, zachowanie wobec klienta jest zdyskursywizowane – ściśle określone i skategoryzowane w regulaminie ogranicza możliwości spontanicznych interakcji i wtłacza pracowników w określone formy mikropraktyk, o czym będę pisała dalej.

kategorii, które nie potrafią sobie radzić w życiu. Ich niższy status społeczny podkreślany jest przez ich „głupotę”, „dziwny” lub „odstręczający” wygląd (w tym zapach), jak również sposób ubierania się i sposób mówienia. Jest to „pod-klasa” ludzi, którzy nie zasługują na odpowiednie traktowanie, np. wtedy, gdy przychodzą na zakupy do naszego sklepu, co pokazuje, że także wśród pracowników także funkcjonuje neoliberalny sposób myślenia o sprawiedliwości społecznej – tyle osiągniesz na ile będziesz się starać.²⁵ Pracownice mają świadomość tego, że ich praca nie jest społecznie uznawana za ważną ani trudną, dokonują jednak pewnej klasyfikacji i hierarchizacji naszej pracy wobec innych prac fizycznych i poprzez to uzasadniają jej wyższy status niż innej (podobnej). Argumenty, których najczęściej używają, dokonując klasyfikacji, to przede wszystkim „czystości pracy” oraz „mniejszy ciężar pracy”, które odwołują się do społecznego porządku rzeczy i czynności – czyli podziału na to, czym można się zajmować i co przynosi społeczny szacunek oraz na to, co niegodne i hańbiące. Zatem handlowanie jedzeniem jest czynnością bardziej uwłaczającą i upokarzającą niż sprzedawanie kosmetyków. Choć w społecznej hierarchii czynności zarówno przygotowywanie jedzenia (zajmowanie się jedzeniem) jak i użytkowanie kosmetyków zakodowane są jako zajęcia kobiece, to jednak wartość rynkowa produktu – sprzężona z jego symbolicznym znaczeniem – różnicuje wartość pracy związanej z żywnością, od tej związanej z zewnętrzną pielęgnacją ciała (która może być uznana za pewien zbytek). Przestrzeń handlu jest symbolicznie ustrukturuwana – handlowanie nabiera określonej wartości w zależności od tego gdzie, jak i czym się handluje.

Innym ważnym kontekstem hierarchizacji pracy fizycznej dokonywanej przez pracownice jest to, że w doświadczaniu naszej pracy braku jest wymiaru klasowego – nie mamy świadomości stanowienia określonej klasy społecznej (np. żadna z pracownic nie nazwałaby siebie robotnicą). Z jednej strony praca w sklepie jest dla pracownic jednym z

²⁵ Ciekawe jest również to, że pracownice, choć nie utożsamiają się z własną grupą zawodową i przyjmują perspektywę grup dominujących, to zdają sobie sprawę z własnego zdominowania na zasadzie „naturalnej kolei rzeczy”, (np. ktoś kto jest lepiej wykształcony ma prawo być lepiej traktowany i lepiej zarabiać). Być może jest to jedna z przyczyn dlaczego inne pracownice, kiedy dowiedziały się, że skończyłam studia i zostałam na studiach doktoranckich były poruszone tym, że nadal „muszę w takim miejscu pracować”, nie raz spotykałam się ze słowami „dziewczyno, co ty tu jeszcze robisz?”. Ten przykład pokazuje umiejętność rozpoznania zasad dystynkcji na rynku pracy oraz umiejętność rozpoznania własnego położenia jako uniwersalnie gorszego, jednak rozpoznanie to pozbawione jest aspektu politycznego, czyli systemowego rozpoznania własnej niekorzystnej i niesprawiedliwej sytuacji.

najważniejszych elementów ich życia, wypełniającym czasowo niemal cały dzień, z drugiej strony postrzegają ją często tylko w kategoriach zarobkowania i przymusu ekonomicznego. Ta sprzeczność stanowi część szerszego kontekstu racjonalizacji własnego położenia społeczno-ekonomicznego. By zrozumieć dlaczego kobiety, które codziennie przychodzą na osiem (siedem) godzin do pracy w sklepie i zupełnie nie utożsamiają własnej pracy z innymi nisko opłacanymi zawodami, oraz dlaczego swoją pracę traktują głównie jako sposób na przetrwanie, należy odwołać się do ich społecznego pochodzenia oraz do powszechnych praktyk zatrudniania ludzi w sektorze usług. Jak już wspomniałam w sklepie pracuje 31 osób; na stanowiskach najgorzej płatnych (kasjerka, konsultantka, magazynier) zatrudnionych jest 19 osób, z których aż 12 w oparciu o umowę na zlecenie. Pozostałych 7 osób posiada umowę o pracę, lecz pracuje na trzy-czwarte etatu, choć godzinowo często wypracowują cały etat. Spośród osób na najniższym szczeblu struktury pracowniczej 12 osób studiuje, w tym 6 osób płaci za naukę²⁶. Istotną rzeczą jest również to, że większość zatrudnionych kobiet w sklepie (z tych, które nie studiują) posiada albo wykształcenie wyższe lub policealne albo przerwała studia i ma wykształcenie średnie (tylko 5 osób spośród całej kadry w ogóle nie podjęło nauki w szkole policealnej lub na studiach wyższych; należą do nich menedżerka, kierowniczką zmiany, dwóch magazynierów oraz jedna konsultantka).

Wyżej opisaną strukturę zatrudnienia i wykształcenia pracowników sklepu należy powiązać z brakiem poczucia zakorzenienia w swojej pracy oraz swoim środowisku pracowniczym – tym samym z niską świadomością wspólnego interesu pracowniczego oraz podobnego położenia społeczno-ekonomicznego. Dzięki temu zestawieniu kształtuje się powoli obraz specyfiki stosunków pracy panujących w takim przedsiębiorstwie. Zatrudnienie w oparciu o umowę zlecenie, które nie daje żadnych zabezpieczeń socjalnych (za to daje pracodawcy możliwość szybkiego zwolnienia osoby zatrudnionej), częsta rotacja pracowników na najniższych szczeblach, brak głębszej integracji pracowników w miejscu

²⁶ Kiedy rozpoczynałam pracę byłam wyjątkiem, gdyż jako jedyna wykonywałam tę pracę dorywczo i byłam zatrudniona na umowę zlecenie. Pozostali pracownicy mieli duży staż i w większości całe etaty. Jednak stopniowo tymczasowy sposób zatrudnienia, niepełny wymiar godzin oraz spora rotacja pracowników stały się w firmie normą, która wyznaczała standardy jakości pracy i wysokości płacy (co ciekawe, struktura zatrudnienia zmieniła się również pod względem płci, wcześniej w sklepie pracowało więcej mężczyzn na stanowisku kasjera).

pracy oraz traktowanie pracy w sklepie jako sposobu na utrzymanie się podczas studiów czy też jako sytuacji przejściowej (powodowanej między innymi wiarą w to, że kiedyś zdobędzie się lepiej płatną i bardziej prestiżową pracę), wytwarza poczucie tymczasowości pracy, co sprzyja interesom pracodawcy i łamaniu praw pracowniczych²⁷. Każdy z tych czynników ma swoją przyczynę w strukturalnych ograniczeniach. Związane jest to przede wszystkim z płcią pracownic, która nie tylko predestynuje je do pracy w takim miejscu, ale również nie daje im szansy na zatrudnienie w innym, lepiej płatnym i mniej tymczasowym zawodzie. Nie tylko one same wycofują się do niskopłatnej pracy w sektorze usług i są w nim „stłoczone” (co jest wynikiem upłciowionego procesu socjalizacji i społecznego podziału pracy), lecz również rynkowe mechanizmy włączają je w takie struktury pracownicze – gdzie płeć sprzężona jest z wykonywanymi czynnościami i poziomem zarobków²⁸.

Stosunkowo nowe zjawiska w polu męskich zawodów jak: tymczasowe zatrudnienie, rotacja pracowników oraz niepełny wymiar godzin pracy, są dobrze znanym i opisanym doświadczeniem klasy pracujących kobiet (niskopłatnej pracy kobiet w kapitalizmie od zawsze towarzyszy tymczasowość i niepewność zatrudnienia). Nie sprzyjają one ani interesom pracowniczym, ani podnoszeniu jakości życia pracownic. Zjawiska te są jednak świetnym mechanizmem napędzającym zysk (i wyzysk). Firma zatrudniając pracownicę,

²⁷ Tymczasowość pracy jest zwykle wymuszona studiowaniem, lecz nie tylko, poczucie tymczasowości podkreślają nawet te pracownice, które nie studiują i nie uczą się. Związane jest to z określoną polityką firmy, która zatrudnia przede wszystkim młode osoby, dla których praca w sklepie jest często pierwszą. Poczucie bycia na początku kariery zawodowej oraz brak doświadczenia zawodowego wpływają na to, że praca w sklepie nie jest dla nas stabilnym i długotrwałym miejscem zatrudnienia. Praca w sklepie jest często tylko „chwilowym” przystankiem na ścieżce „kariery”, miejscem, w którym na chwilę „się zatrzymam”, gdyż „nie mam innego wyjścia” lub „nie mogę nigdzie znaleźć pracy”, czy też praca ta jest „najłatwiej dostępna”.

²⁸ Stłoczenie kobiet w sektorze usług na niskopłatnych stanowiskach oraz upłynnienie form zatrudnienia tłumaczy Spike Peretson: „W wyniku przesunięcia od wytwórstwa materialnego w stronę produkcji opartej na wiedzy, kraje uprzemysłowione doświadczyły gwałtownego spadku wytwórstwa (dramatycznie zwiększyła się liczba miejsc pracy na stanowiskach niskopłatnych, wymagających niskich bądź żadnych kwalifikacji), a także niespotykanego wcześniej wzrostu znaczenia gospodarczego usług [...] posady w sektorze usług wydają się dwojakiego rodzaju: albo wymagają kwalifikacji i wiążą się z wysokimi dochodami [...] albo nie wymagają żadnych lub prawie żadnych kwalifikacji i pozostają niskopłatne (sprzątanie, gastronomia, handel detaliczny, telemarketing)[...] W konsekwencji upłynnienie form zatrudnienia prowadzi do feminizacji ogółu zatrudnienia – jako że preferuje się zatrudnianie kobiet na stanowiskach niskopłatnych związanych z produkcją przemysłową przeznaczoną na eksport, podupadającą wytwórczością i nie wymagającymi kwalifikacji posadami w sektorze usług”. *Ekonomia Polityczna (w ujęciu globalnym) jako trzy ekonomie: ekonomia reprodukcji, produkcji oraz ekonomia wirtualna. Analiza w duchu foucaultowskim*, tłum. Agata Czarnacka, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego 2008, http://www.ekologiasztuka.pl/think.tank.feministyczny/readarticle.php?article_id=212.

którą w każdej chwili może zwolnić, która stanowi minimalne zagrożenie dla ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa (innymi słowy, pracownicę, która jest posłuszna, podporządkowana, nie buntuje się i ma utrudnienia w dochodzeniu swoich praw), będzie zwiększała swoje obroty wraz ze zmniejszaniem wydatków na swoich pracowników.

Panujące stosunki pracy zdają się być nienaruszalne nie tylko dla samych pracodawców, ale również dla zatrudnionych. Społeczne wyobrażenie dotyczące pracy (pracodawca ustala reguły gry) oraz umacniające je praktyki, sprawiają, że klasa pracująca jest coraz dalej odsuwana od swoich praw, ponieważ odbiera nam się głos i blokuje procesy budowania politycznej świadomości własnego położenia²⁹.

Brak odniesienia własnej sytuacji pracowniczej do szerszego kontekstu sytuacji pracowników niewykwalifikowanych w sektorze usług (ukazująca się szczególnie silnie w kontekście dochodzenia swoich praw pracowniczych), wytwarzany jest przez mechanizmy rynku pracy, w tym przede wszystkim przez charakter zatrudnienia i podział pracy ze względu na płeć. Zarówno studia, które rzekomo są obietnicą na lepszą przyszłość (możliwość wyrwania się z tej pracy) jak i poczucie tymczasowości zatrudnienia, na pewno przekładają się w jakiś sposób na bierną postawę pracownic wobec naszego położenia. Praca w sklepie, która podzielona jest na zmiany (kasjerki pracują od 8.30 do 15.30 oraz od 11.30 do 18.30 i od 14.15 do 21.15; natomiast konsultantki pracują od 9 do 17, od 11 do 19, i od 13 do 21) oraz brak stabilizacji godziny pracy powoduje wykluczanie lub duże utrudnienia np. dla matek samodzielnie wychowujących dziecko. Wydłużający się dzień pracy i nieregularny czas pracy (sklep codziennie otwarty jest od 9.00-21.00), który jest konsekwencją zwiększania zysku z handlu, negatywnie odbijają się na każdej pracownicy, skracając jej czas wolny – tym samym sprowadzając ją wyłącznie do tej roli. Czas wolny staje się dobrem luksusowym różnicującym i hierarchizującym ludzi. Należy również wziąć pod uwagę fakt, że kobiety oprócz pracy

²⁹ Kiedy zaproponowałam moim koleżankom z pracy założenie związku zawodowego, reakcją na tą propozycję było natychmiastowe założenie porażki. Związek zawodowy miał dla nich negatywne konotacje i kojarzył im się ze specyficznymi grupami zawodowymi (np. z gałęzi przemysłu ciężkiego). Z jednej strony pracownice boją się założyć związek zawodowy, gdyż nie znają konsekwencji takich działań (dotyczy to przede wszystkim znajomości własnych praw pracowniczych oraz narzędzi, za pomocą których mogą je chronić i/lub poszerzać) – co wzmocnione jest przez socjalizację do ról płciowych. Problemem są również nieformalne relacje w firmie, które zostałyby mocno podważone przy związkowym podziale my-oni(e) – innymi słowy obawa przed ewentualnym mobbingiem była zbyt duża, by się skonsolidować.

zawodowej w większości wykonują nieodpłatną pracę opiekuńczą po pracy w sklepie. Dzień wypełniony w całości pracą odbiera możliwość zaplanowania przyszłości, jak również staje się dużym ograniczeniem w walce o swoje prawa pracownicze. Ponadto, praca za taką płacę umożliwia jedynie przetrwanie, czyli życie z miesiąca na miesiąc bez możliwości oszczędzania.

Praca, z którą pracownice nie „wiążą swojej przyszłości”, staje się po jakimś czasie ciężarem, który trzeba znosić, ale zarazem rzeczywistością, którą nie warto zmieniać, gdyż w następnym miesiącu lub za pół roku mogą już nie pracować w tym samym miejscu. Rola, w jaką wchodzimy, pracując w sklepie jako kasjerki i konsultantki, jest dla nas „przejściowa”, pozornie nie określa naszej tożsamości. Jest to jeden z najsilniej demotywujących mechanizmów w procesie wypracowywania zbiorowego „my” i budowania świadomości wspólnego interesu pracowniczego.

Przymus „usługi z sercem”

Społeczne relacje nadrzędności i podrzędności w sklepie mają podwójny wymiar. Z jednej strony ujawniają się w interakcjach pracownic z klientkami/klientami, z drugiej w interakcjach między pracownikami. Oba typy interakcji charakteryzują się opresyjnym oddziaływaniem na pracownice najniższego szczebla. Genezą pierwszego typu są zdsykursywizowane praktyki obsługi klientek i klientów. By je lepiej opisać oraz wyjaśnić specyfikę nierówności, jakie wytwarzają, przytoczę dwa obowiązujące w regulaminy:

- *Regulamin Obsługi Klienta:*
I „Przykazania” obsługi z sercem:

- *Nawet gdy będziemy mieli najlepsze sklepy, bez klientów nie osiągniemy niczego.*
- *Klient jest podstawą naszej firmy i naszych przychodów im bardziej pomożesz Klientowi tym bardziej pomożesz sobie.*
- *Klient nie jest utrapieniem; jest człowiekiem, który stwarza dla Ciebie miejsce pracy.*
- *Gdyby nie było Klienta nie byłoby Ciebie (w tym sklepie).*
- *Największą satysfakcją naszego działania jest praca z ludźmi.*
- *Pomimo tego, że każdy z nas przeżywa czasem „problemy i frustracje”, przy obsłudze Klienta należy pamiętać, że jesteśmy tu dla Klienta.*
- *Pracownik powinien dołożyć wszelkich starań, by strzec dobrego samopoczucia Klienta.*

II Regulamin właściwy:

- 1. Klient jest najważniejszą osobą w tym sklepie*
- 2. Klient nie jest zależny od nas – my jesteśmy zależni od niego.*
- 3. Klient nie jest przeszkodą naszej pracy, on jest jej celem, nie robimy mu łaski, że go obsługujemy. To on daje nam szansę obsłużenia go.*
- 4. Klient nie jest intruzem w sklepie, jest jego częścią.*
- 5. Klient nie jest suchą, statystyczną figurą, jest stworzeniem ludzkim, z krwi i kości, ma swoje uczucia, odczucia, przesady tak jak i my je mamy.*
- 6. Klient nie jest kimś, z kim należy dyskutować lub zmierzać się intelektualnie. Nikt jeszcze „nie zwyciężył” w dyskusjach z klientem.*
- 7. Klient to człowiek, który przynosi do nas swoje potrzeby. Naszym zadaniem jest je zaspokoić w sposób korzystny dla Niego i dla nas.*

Oba regulaminy obsługi klienta są rozpisane na dużej niebieskiej tablicy zawieszanej na ścianie w pomieszczeniu socjalnym (są one przyklejone na wysokości wzroku pracownicy, kiedy siedzi i je posiłek na przerwie). Nowo zatrudniona osoba jest zapoznawana z regulaminem, który przedstawia się jej jako najważniejsze zasady obowiązujące w sklepie³⁰. Po przeczytaniu regulaminu oraz procedur obsługi klienta następuje cielesny trening ich przyswajania³¹. Obchodzenia się z klientami i klientkami najszybciej można nauczyć się od innych pracowników, obserwując ich zachowanie. To, co zadziwiło mnie najbardziej na początku mojej pracy w sklepie, to rzeczywista realizacja regulaminu „obsługi z sercem” przez wszystkich pracowników nawet w sytuacjach, kiedy nie było bezpośredniego nadzoru kierownika lub menedżerki. Brak wyłomów ze schematu postępowania wobec klientów był dla mnie na tyle dyscyplinujący, że szybko wcielałam techniki obsługi, które po jakimś czasie stały się bezrefleksyjnym odruchem. Na zasadzie automatycznej reakcji na widok klienta/klientki, który/a czegoś potrzebuje stawiałam się miłą, usługową i pomocną³². W trakcie wydłużania się stażu pracy następowało stopniowe dystansowanie się wobec regulaminu. Tym samym ponownie urefleksyjniłam praktyki

³⁰ Graficzny zapis regulaminu, tak samo jak słowo „przykazania”, ma wymiar symboliczny i jest formą przemocy stosowanej wobec wszystkich pracowników.

³¹ Niestety nie udało mi się zdobyć formalnego zapisu tych procedur. Przypnę tak, jak je zapamiętałam: do klienta należy podejść i się przywitać, zapytać „czy mogę w czymś pomóc?”, udzielić porady i pomocy klientowi, po czym zapytać „czy pomóc w czymś jeszcze?”, jeśli klient nie potrzebuje już pomocy, należy się z nim pożegnać oraz zaprosić go do ponownej wizyty w sklepie. Procedura wymaga po pierwsze, żeby to pracownica pierwsza podeszła do klienta/klientki i go/ją obsłużyła, po drugie by użyła określonych formuł w określonej kolejności, co czyni całą interakcją bardzo schematyczną.

³² Jednym z przejawów ucieleśnienia reguł było złe samopoczucie (objawiało się ono niezadowoleniem z własnej pracy) w momencie, kiedy nie mogłam pomóc klientce/tow, gdyż albo nie znałam produktu, albo nie wiedziałam, gdzie go szukać, albo po prostu nie było go na stanie w sklepie.

wobec klientów/klientek, dzięki czemu mogłam je krytycznie analizować oraz bronić się przed automatyzmem gestów i ruchów, który stawał się dla mnie coraz bardziej upokarzający.

Doświadczenie uprzedmiotowienia w relacjach z klientami/klientkami, tak samo jak doświadczenie alienacji podczas wykonywania monotonnych i rutynowych czynności, opisuję w pierwszej osobie, bowiem negocjowanie własnej sytuacji z innymi pracownikami wprawdzie ma miejsce, ale zwykle odbywa się na zasadzie rytualnych rozmów dotyczących zmęczenia, niechęci do pracy lub denerwujących klientów. Takie codzienne narzekanie jest jedną ze strategii mikro-oporu, gdyż jest sposobem radzenia sobie z nużącą i mechaniczną pracą. Jednak bez dodatkowej artykulacji i wyjaśnień nie ma wymiaru politycznego, w związku z czym trudno na tej podstawie kwestionować regulamin i praktyki, które on wytwarza.

Kontrola jakości obsługi klientów odbywa się na podstawie raportu dostarczanego przez firmy zajmujące się tzw. „mystery shoppingiem”. Klika razy w miesiącu sklep odwiedzany jest przez „tajemniczego klienta”, który/a może – w momencie, gdy jest obsłużony/a zgodnie z regulaminem – wydać pracownicy kwit na sto złotych, który wypłaca pracodawca. Taka osoba może przyjść do sklepu dowolnego dnia, jednak praktyka kontroli pokazuje, że pojawia się dwa razy w miesiącu – na początku i pod koniec. Dlatego tuż po wizycie tajemniczego klienta spada jakość obsługi; pracownice nie mają finansowej motywacji, by szczegółowo realizować formuły obsługi³³. Niemniej jednak praktyka wizyty tajemniczego klienta uruchamia mechanizm samokontroli; aby otrzymać sto złotych każdego/każdą należy traktować zgodnie z regulaminem, co przemienia się w nawyk.

Symboliczny wymiar regulaminu obsługi jednoznacznie sytuuje każdego pracownika sklepu jako całkowicie podporządkowanego uniwersalnej osobie Klienta. Nasza praca nie tylko możliwa jest dzięki Niemu lecz – wnioskując z logiki regulaminu – to On nam za nią płaci. Ponadto, jest On osobą intelektualnie nas przewyższającą, która zawsze ma rację.

³³ Obsługa tajemniczego klienta musi być perfekcyjna, może on/ona nie przyznać kwitu tylko dlatego, że w schemacie komunikacyjnym nie pojawiła się formułka „czy mogę w czymś jeszcze pomóc”, jak również w przypadku, gdy kasjerka lub konsultantka nie uśmiecha się.

Sugestia, iż jest On „z krwi i kości” odnosi nas do tego, że musimy być wyrozumiałe i cierpliwe Go słuchać oraz „zaspokajać Jego potrzeby” nawet wtedy, kiedy jest „w złym humorze”, czy też po prostu jest seksistą, rasistą lub gburem. Jednak ta hierarchiczna zależność ma zupełnie inne konsekwencje dla kadry zarządzającej, inne natomiast dla pracowników najniższego szczebla. W codziennej rutynie pracy, pracownicy biurowi rzadko kiedy mają do czynienia z klientkami/tami, dlatego też relacja zależności i podporządkowania rozpisana jest między kasjerki, konsultantki i klientów. Cały regulamin, stworzony w oparciu o nowoczesny marketing, pokazuje klasowy i płciowy wymiar stosunku wymiany we współczesnej kapitalistycznej gałęzi usług. Fakt, iż tymi które najczęściej obsługują, czy też – by użyć lepszego sformułowania – usługują, są kobiety – dość wyraźnie pokazuje opresyjny kontekst współczesnego handlu. Jest to związane przede wszystkim z tym, co Janine Brodie nazywa feminizacją pracy³⁴. Praca robotnicy, jaką współcześnie jest kasjerka (konsultantka), poprzez swoją tymczasowość, niedochodowość, rutynę, monotonię i fizyczne obciążenie oraz brak zabezpieczeń socjalnych i utrudnienia w obowiązkach opiekuńczych jest pracą tej, która „stworzona jest do ofiarności”³⁵, tym samym pracą tej, która „z natury” potrafi usługiwać i podporządkować się. Nierówność płci oraz klasowy wymiar takiej nierówności bardzo silnie ujawnia się w najgorzej płatnych zawodach sektora usług. W związku z brakiem pracowniczego głosu, relacje władzy stają się przezroczyste a nierówne położenie pracownicze jest postrzegane w kategoriach braku talentu, zaradności czy przedsiębiorczości, a nie niesprawiedliwej dystrybucji drób i bogactwa. Przytoczony przeze mnie regulamin jest tylko wycinkiem obrazującym mechanizmy ucisku (klasowego, płciowego) na kapitalistycznym rynku, które pod maską dyskursu neoliberalnego odwracają skutki i przyczyny.

³⁴ „Praca jest w coraz większym stopniu sfeminizowana. Stabilne, dobrze płatne formy pracy w pełnym wymiarze godzin są w szybkim tempie zastępowane przez tymczasowe, niskopłatne formy pracy w niepełnym wymiarze, które charakteryzowały płciowy podział pracy i władzy politycznej w latach powojennych. Feminizacja pracy oznacza zasadniczą niepewność; można ją łatwo przeorganizować i stworzyć na nowo jako rezerwową armię pracy, gdzie pracownicy są traktowani bardziej jak służba, niż jako pracownicy”. Janine Brodie, *Polityka na granicach. Restrukturyzacja i ruch kobiet w Kanadzie*, tłum. Ewa Charkiewicz i Agata Czarnacka, Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego 2008:

http://www.ekologiasztuka.pl/think.tank.feministyczny/readarticle.php?article_id=189, data wejścia na stronę : 15.11.2008

³⁵ Zob. Marta Trawinska, „Urodzone” do ofiarności. O romansie patriarchy z kapitalizmem, „Recykling Idei”, 2007, nr 9.

Regulamin ma nie tylko moc uprzedmiotawiającą tego, kto obsługuje, lecz wraz z wszelkimi praktykami, które wytwarza, jest również sprawnym urządzeniem dyscyplinarnym, odwracającym uwagę od faktycznych stosunków dominacji i podporządkowania zawartych między pracodawcą a pracownicą. Jest to strategia odpolitycznienia stosunku pracy, który – w świetle regulaminu – odbywa się niejako pomiędzy Klientem a pracownicą. Każde ograniczenie odczuwane przez pracownicę odnośnie jej pracy, każda doświadczona przez nią nierówność w związku z traktowaniem oraz płacą jest przełożona z wymiaru systemowego na wymiar jednostkowej sytuacji obsługi klienta. Regulamin w zawołany sposób sugeruje, że jeśli masz za niskie zarobki, to nie jest to wina pracodawcy lecz klientów, którzy za mało i za rzadko kupują „od ciebie”. Zamazuje to faktyczną sieć wyzysku, a pracownicę obarcza odpowiedzialnością za własną sytuację. Jest to kolejna strategia, która próbuje zablokować proces wytworzenia się wspólnego interesu pracowniczego i świadomości klasowej.

Relacja klient/tka – kasjerka (konsultantka) choć jest dość często rozpoznawana przez same pracownice jako opresyjna (zwłaszcza wtedy, kiedy klienci są nieuprzejmi i obrażają nas), nie ma jednak dla pracownic – jak już wyżej wspomniałam – wymiaru politycznego. W pracownicach nie ma przeświadczenia, że są tak traktowane dlatego, że są kobietami czy też dlatego, że mają takie a nie inne pochodzenie społeczne – dlatego, że są robotnicami³⁶. Przyczyną braku klasowego ujmowania własnych doświadczeń, poza całą gamą technik zarządzania wykorzeniających pracownice z miejsca pracy, może być też sama specyfika sektora usług. Dystynkcje klasowe ukrywane są przez pozorną dostępność dóbr, którymi na co dzień się handluje. Każdą z nas stać na pastę, szczoteczkę, szampon i mydło; każdą z nas stać (choć bardzo rzadko i przy specjalnych okazjach) na perfumy, krem

³⁶ Ważnym aspektem tej relacji jest również nieświadomość klientów, którzy obarczają winą kasjerki i konsultantki za różne utrudnienia w obsłudze ich lub uchybienia w jakości produktów. W przypadku takich interakcji moc dominacji i podporządkowania ukazuje się z całą siłą, klient lub klientka przez użycie różnorodnej przemocy słownej (oraz szerzej: symbolicznej) pokazuje miejsce pracownicy wobec własnego uprzywilejowanego położenia, co pośrednio unaocznia miejsce pracownicy w strukturze społecznej. Oprócz dosłownego obrażania pracownic, co zdarza się dość rzadko, istnieją inne strategie rozpisywania nierówności relacji klient/tka-pracownica. Jedną z nich jest niepatrzenie w twarz pracownicy podczas bycia obsługiwaną/nym, jak również ignorowanie nas (poprzez brak odpowiedzi na zadane pytanie).

czy kosmetyki do makijażu. Ta pozorna dostępność luksusowych towarów („jeśli tylko mocno zaoszczędzę, kupię sobie...”) powoduje zamazywanie rzeczywistych różnic społecznych. Praca w sklepie okazuje się nie taka zła, skoro w dziedzinie konsumpcji, wyznaczającej wszak pozycję społeczną, „my nie jesteśmy od nikogo gorsze”, bo przecież czasem nabywamy – kosztem oszczędzania i wyrzeczeń – jakiś drogi produkt.

Przestrzeń symboliczna sklepu a rozbijanie interesu pracowniczego

W poprzednich rozdziałach pisałam o klasyfikacji prac, jakiej dokonują pracownice sklepu oraz o relacji klient/klientka- kasjerka (konsultantka). W tej części skupię się przede wszystkim na wewnętrznej hierarchizacji pracy i nierównościach, jakie wytwarza ona między pracownikami.

Symboliczna przestrzeń sklepu wytwarzana i odtwarzana jest przez kilka sprzężonych ze sobą mechanizmów. Jak już wcześniej wspomniałam sklep podzielony jest na część zewnętrzną (powierzchnia sprzedaży), wewnętrzną (magazyn, biuro, pokój socjalny). Część zewnętrzna natomiast składa się z trzech działów: aptecznego, kosmetycznego i ogólnego. W każdej z tych trzech części pracuje inna grupa pracownicza, która – choć wykonuje bardzo podobną pracę – jest inaczej wynagradzana; w kolejności są to: farmaceutki, konsultantki, kasjerki. Podział płac formalnie racjonalizowany jest przez ocenę wartości pracy każdej z grup. Wartość pracy natomiast wyznaczana jest przez wartość towarów sprzedawanych na danym dziale – innymi słowy wartość pracy zależna jest od wysokości zysku ze sprzedaży danych towarów. Płaca każdej z pracownic jest symbolicznie naznaczona poprzez produkty, które sprzedają one klientkom i klientom. Toteż konsultantki, które sprzedają perfumy, drogie kremy i kosmetyki do makijażu otrzymują wyższą pensję niż kasjerki, które muszą albo ciągle stać przy kasie albo wykładać środki czystości, napoje i słodycze³⁷. Wysokość płac zwrotnie oddziałuje na nieformalną strukturę pracowniczą, czyniąc jawne rozróżnienia na to, kto jest lepszą i gorszą pracownicą firmy oraz kto jest bardziej przydatny. Wysokość cen produktów wytwarza również iluzję specjalizacji; konsultantki są oceniane jako bardziej kompetentne

³⁷ Jednak różnica płac jest również symboliczna – konsultantki otrzymują około 1 złoty brutto więcej za godzinę pracy.

pracownice, bardziej przyczyniające się do zwiększenia obrotów przedsiębiorstwa, co przedkłada się również na osobiste relacje między pracownicami (struktura pracownicza nakłada się na strukturę towarzyską w firmie). Ich lepsza pozycja w sklepie umożliwia im unikanie pracy (ostatecznie mogą nic nie robić udając, że obsługują klientów/klientki), mniejsze obciążenie pracą (gdyż jest mniej towaru na dziale kosmetycznym) oraz większą swobodę w wyborze czynności w pracy (zwykle konsultantki nie obsługują klientów/klientek przy kasie, więc mogą się swobodnie przemieszczać po sklepie). Ze względu na ich uprzywilejowany status mają one również większe zaufanie kadry zarządzającej.

Analogicznie można analizować pozycje farmaceutek w sklepie – w związku z tym, że zajmują się społecznie uznanymi przedmiotami, takimi jak leki, ich praca traktowana jest jako bardziej profesjonalna i specjalistyczna. Wynika to przede wszystkim z symbolicznego znaczenia apteki, w której może pracować jedynie ktoś z wyższym wykształceniem i odpowiednimi kompetencjami do wydawania przedmiotów, które mogą nas uzdrowić (co ciekawe „dobre kremy” są przez konsultantki rozpatrywane również w kategoriach lekarstwa i terapii). Przekłada się to na wynagrodzenie farmaceutek i prestiż ich pracy. Są to pracownice, które praktycznie nie mają zwierzchniczki, same decydują o tym jak pracują i co robią oraz w jakim tempie. Czyni to ich pracę bardziej komfortową, przy jej wykonywaniu jest dużo mniejszy nadzór³⁸.

Podział pracy w sklepie, związany ze społeczną hierarchizacją wartości przedmiotów i czynności, jest kolejnym elementem umacniającym stosunki pracy. Konsolidacja interesów pracowniczych utrudniona jest w tym przypadku przez ich pozorne rozróżnienie – inne funkcje pracownicze sugerują inne położenie w strukturze pracowniczej. Symboliczny podział wytworzony przez przestrzeń i przez płacę jest na tyle zapoznany przez pracownice, że staje się niepodważalny. Taki rodzaj oczywistości odbiera pracownikom

³⁸ Jest to szczególnie widoczne w relacji farmaceutek z kierowniczkami zmiany: subtelne mechanizmy władzy pokazują, że stosunki nadrzędności i podrzędności są odwrotne niż w przypadku relacji kierowniczka – kasjerka/konsultantka. Farmaceutki nie pytają nigdy nikogo czy mogą iść na przerwę, nie odmierzają również jej czasu w systemie. W wolnych chwilach, kiedy nie ma klientów siedzą za kasami na krzesłach (czego nie wolno robić kasjerkom) i rozmawiają ze sobą. Ich wyższy status w sklepie pozwala im zachowywać się bardziej swobodnie i mniej usłużnie wobec klientów – prawdopodobnie dlatego, że posiadają społecznie istotną wiedzę ekspercką.

narzędzia oporu i kwestionowania zastanych stosunków pracy. Jednak w symbolicznych podziałach zdarzają się także wyłomy w postaci przyjaźni pracowniczych ponad strukturą pracowniczą. Niemniej potencjalny opór będzie mógł się bazować przede wszystkim na kasjerkach jako grupie w najgorszej sytuacji, która także jest najbardziej skonsolidowana i zantagonizowana wobec menadżerek.

Podsumowanie

Analiza relacji władzy w usługach przeprowadzona na podstawie praktyk jednego sklepu wcale nie wyczerpuje tematyki ucisku i zniewolenia pracowniczego w tym sektorze. Jest ona jedynie przyczynkiem do dyskusji o prawach pracowniczych i do szerszych badań na polu współczesnego handlu. Wnioski, jakie wyciągnęłam na podstawie obserwacji mojego miejsca zatrudnienia, powinny być uzupełnione przede wszystkim o analizę w skali makro – czyli ukazywanie specyfiki globalnego rozwoju sektora usług oraz tego, na jakich zasadach kobiety funkcjonują w tym polu, jak również o badania nad obecną kondycją gospodarstw domowych, które są drugim miejscem pracy kobiet zatrudnionych w usługach.

Aby pracowniczki mogły zobaczyć i zakwestionować ucisk, produkcję zniewolenia i jak w tym mobilizowane jest ich uczestnictwo, potrzebne są im zasoby polityczne, w tym dyskurs krytyczny, który nazywa konfiguracje relacji władzy, stosunków społecznych i praktyk symbolicznych. Tekst ten był próbą tworzenia takiego dyskursu poprzez pokazanie, jak władza dyscyplinarna, w tym parcelacja przestrzeni oraz technologie uwodzenia wspierają integrację pracownic i pracowników z firmą na zasadach, które maksymalizują korzyść firmy oraz intensyfikują zaangażowanie ludzi we własny ucisk. Z feministycznej perspektywy ta analiza relacji władzy pokazuje, że problemem jest nie tylko wykluczenie kobiet, ale także, a może przede wszystkim, na jakich zasadach są one integrowane przez rynek i jak współdziałają tu kategorie płci, klasy i wieku.

Można jednak założyć, że budowanie wspólnej świadomości klasowej – podobnego położenia i podobnych interesów, a także organizowanie pracowniczego oporu, dopiero

się rozpoczyna i będzie się rozwijać wraz z – niestety – coraz bardziej pogarszającymi się warunkami pracy (obniżaniem kosztów pracy oraz intensyfikacją pracy). Bardzo ważne, aby akty oporu łączyły się w szerszy ruch protestu społecznego. Budowanie tego ruchu nie powiedzie się bez włączenia pracowników sektora usług.

Małgorzata Maciejewska