

Karolina Mikołajewska-Zajac
Akademia Leona Koźmińskiego, Uniwersytet
Warszawski

Joanna Wawrzyniak
Uniwersytet Warszawski

Nostalgia jako narzędzie krytyki transformacji. Mit dobrego właściciela w opowieściach pracowników fabrycznych¹

Abstrakt Artykuł omawia zjawisko nostalgii w czasach nagłej i intensywnej transformacji środowiska pracy. Przedstawia jego źródła, znaczenia i funkcje na przykładzie studium przypadku, na które składają się dane zastane i biograficzne wywiady narracyjne z pracownikami fabryki słodyczy. Nostalgia stanowi element ekonomii moralnej pracowników i zarazem narzędzie krytyki transformacji. Pozwala zakreślić granice wspólnoty pracowniczej oraz nadać znaczenia zmianom warunków pracy i produkcji.

Słowa kluczowe nostalgia, praca, transformacja, opowieść organizacyjna, ekonomia moralna

Karolina Mikołajewska-Zajac, doktorantka w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie zajmuje się badaniami pamięci społecznej w organizacjach. Pracuje jako asystentka w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, gdzie uczestniczy w pracach zespołu Center for Research on Organizations and Workplaces. Obecnie prowadzi projekt badawczy poświęcony praktykom codziennego organizowania w sieciach *sharing economy* na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley.

Adres kontaktowy:

Akademia Leona Koźmińskiego
ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa
e-mail: kmikolajewska@kozminski.edu.pl,
k.mikolajewska@is.uw.edu.pl

Joanna Wawrzyniak, adiunkt w Zakładzie Socjologii Pracy i Organizacji i kierownik Pracowni Pamięci Społecznej w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, jej zainteresowania naukowe to pamięć zbiorowa, pamięć biograficzna, socjologia i antropologia ekonomiczna, historia socjologii, historia społeczna. Od 2011 roku współprowadzi projekt Genealogie Pamięci w Europie Środkowo-Wschodniej, finansowany przez Europejską Sieć Pamięć i Solidarność.

Adres kontaktowy:

Instytut Socjologii
Uniwersytet Warszawski
ul. Karowa 18, 00-927 Warszawa
e-mail: wawrzyniakj@is.uw.edu.pl

Przedmiotem naszej analizy są nostalgiczne znaczenia, jakie pracownicy nadają swojemu środowisku pracy w czasach jego gwałtownych i gruntowanych przemian. W artykule wskazujemy na: a) nostalgię, która poprzez emocjonalne odwołania do „starych dobrych czasów”, jest narzędziem kwestionowania *status quo* i polityki firmy przez pracowników oraz b) strategię nowej kadry menadżerskiej, która kreuje wizerunek marki za pomocą nawiązania do wartości, takich jak autentyczność, wspólnota, poczucie przynależności, a tym samym wytwarza wrażenie ciągłości pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Zastosowana metoda – analiza „opowieści organizacyjnych”, które zostały utrwalone w narracyjnych wywiadach biograficznych oraz w danych zastanych – pozwala wskazać źródła nostalgii i odpowiedzieć na ogólniejsze pytanie o sposoby jej społecznego wytwarzania w latach transformacji ekonomicznej. Temat podejmowany w artykule wpisuje się w zwrot historyczny i pamięcioznawczy w studiach nad organizacjami (*Management and Organizational History*, dalej MOH), z którym związany jest nasz aparat analityczny dotyczący nostalgii i zmiany organizacyjnej. Kierunek ten efektywnie wykorzystuje potencjał teorii pamięci społecznej² do badań nad rolą przeszłości we współczesnych korporacjach (Rowlinson i in. 2014; Booth, Rowlinson 2015).

¹ Publikacja finansowana w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą *Narodowy Program Rozwoju Humanistyki* w latach 2013–2017. Projekt nr 11H 12 0215 81. Szczególne podziękowania za współpracę dla Piotra Filipkowskiego, Hanny Gospodarczyk, Aleksandry Leyk i Karoliny Sztandar-Sztanderskiej, a także dla Kornelii Kończal i dwóch anonimowych recenzentów za uwagi do ostatniej wersji tekstu.

² Rozróżnienia pomiędzy „pamięcią zbiorową” i „pamięcią społeczną” są nieostre; tutaj odwołujemy się do pojęcia pamięci społecznej, aby uwypuklić kluczowy od czasów Maurice’a Halbwachsa (2008 [1925]) społeczny i komunikacyjny aspekt wytwarzania pamięci.

W pierwszej części artykułu przybliżamy kontekst i założenia projektu, w ramach którego został zebrany materiał badawczy. W drugiej – omawiamy znaczenie nostalgii dla zrozumienia przemian w środowisku pracy. W części trzeciej przedstawiamy studium przypadku, które wskazuje na odmienne funkcje, jakie opowieść o przedwojennej historii firmy pełniła w jej polityce wizerunkowej i narracjach jej pracowników po przemianach 1989 roku. Strategia wizerunkowa kreowała wrażenie kontynuacji pomiędzy międzywojenną przeszłością i kształtowaną przez menadżerów przyszłością firmy. Pracownicy z kolei używali „tej samej” przeszłości do krytyki współczesnych metod zarządzania w firmie, podkreślali ich nieciągłość w stosunku do „złotej legendy” przedwojennego właściciela. W ten sposób nostalgia, nadając negatywne znaczenia zmianom warunków pracy, staje się narzędziem krytyki transformacji.

Od socjalistycznej fabryki do międzynarodowej korporacji: kontekst i metoda

Neoliberalizm, prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych i rosnący udział międzynarodowego kapitału stały się charakterystycznymi zjawiskami w gospodarkach kapitalistycznych po kryzysie naftowym lat 70. XX wieku. Cechą specyficzną transformacji w Europie Wschodniej po 1989 roku była intensyfikacja i kondensacja tych zmian w czasie: Europa Wschodnia (w tym Polska) stała się w skali światowej poligonem doświadczalnym liberalnych regulacji: nie tylko szybkiego otwierania gospodarek lokalnych na obcy kapitał, ale także gwałtownego zderzenia lokalnych postsocjalistycznych kultur pracy

z kulturami międzynarodowych korporacji (zob. Bandelj 2008; Hardy 2010; Ther 2015). Na zerwanie z regułami gospodarki planowej, spadek produkcji i prywatyzację w przemyśle nakładało się opóźnione wobec zaawansowanych gospodarek przejście od fordyzmu do postfordyzmu (Gardawski 2009). W przedsiębiorstwach polegało ono między innymi na restrukturyzacji i znaczących redukcjach zatrudnienia, odchodzeniu od produkcji masowej na rzecz specjalistycznej, zmianach w technologii produkcji (od „brudnej” do „czystej”), reorganizacji produkcji w stronę outsourcingu czy wprowadzaniu zarządzania jakością (Tonkiss 2006: 95–104). Biograficzne i społeczne ugruntowanie oraz konsekwencje tych zmian były badane przez socjologów i antropologów za pomocą różnych metod: *Prywatyzując Polskę* Elizabeth Dunn (2007) napisała w wyniku badania etnograficznego, praca Adama Mrozowickiego *Coping with Social Change* (2011) czerpała z bogatej kolekcji narracji biograficznych, monografia na temat przekształceń w przemyśle metalurgicznym autorstwa Very Trappmann (2013) to studium przypadku Nowej Huty, by wymieć tylko kilka prac, które stanowią dla nas istotny punkt odniesienia.

Autorzy tych prac rozważają konsekwencje, jakie przemiany przemysłu niosły dla tożsamości pracowników oraz dla wspólnot zawodowych i społeczności lokalnych. Dunn – prowadząc badania w podzeshowskich zakładach przetwórstwa spożywczego nabytych przez amerykański koncern – stawiała sobie za cel opis kształtowania nowej podmiotowości pracowników poprzez korporacyjne techniki zarządzania zasobami ludzkimi. Zaczodzący w przedsiębiorstwie proces prywatyzacji i dostosowywania do reguł globalnego kapitali-

zmu wymagał nowej tożsamości: socjalistyczny bagaż biograficzny, rutyna i zacofanie miały według menadżerów stanowić dla robotników szczególne obciążenie; tymczasem Dunn pokazywała, że to elastyczność, a nie rutyna, była cechą pracowników w ramach gospodarki niedoboru. Mrozowicki wykazał, że upadek klasy robotniczej w hierarchii prestiżu społecznego oraz warunków egzystencji i szans życiowych odbył się przy jej współdziałaniu. Rozważając ten paradoks, opisał zmieniający się świat życia codziennego robotników śląskich, ich strategie życiowe i formy sprawczości. Studium Nowej Huty Trappmann także należy do krytycznych analiz transformacji – głównym punktem odniesienia dla autorki jest akcesja Polski do Unii Europejskiej i jej długofalowe skutki dla niegdyś wiodącego przemysłu metalurgicznego. Niemiecka socjolożka zwraca uwagę, że w przemianach przemysłu było „za dużo szoku, za mało terapii” (Trappmann 2013: 30), a wstąpienie do UE – przedstawiane jako lekarstwo na bolączki posttransformacyjnej gospodarki – nie poprawiło sytuacji robotników.

Nas z kolei interesuje przede wszystkim pamięć o tych przemianach, retrospektywne znaczenia nadawane im przez pracowników po dwóch dekadach doświadczania transformacji. Tekst powstał w ramach projektu *Od socjalistycznej fabryki do międzynarodowej korporacji. Archiwalna kolekcja narracyjnych wywiadów biograficznych z pracownikami przemysłu*³, wykorzystuje wywiady pozyskane przez

³ Współpracujemy z Archiwum Historii Mówionej Domu Spotkań z Historią, gdzie archiwizujemy wywiady jako wydzieloną kolekcję Instytutu Socjologii UW. W momencie składania tekstu do druku zrealizowaliśmy ok. 120 wywiadów w ramach tego projektu i wcześniejszego pilotażu.

zespół w latach wcześniejszych⁴ oraz udostępnione nam wywiady przechowywane w Muzeum Warszawskiej Pragi⁵. Podstawowym celem naszego przedsięwzięcia badawczego jest uchwycenie tego, jak pracownicy, w kontekście swoich historii życia, interpretują przemiany, które zachodziły w ich zakładach pracy po ich wykupieniu przez międzynarodowe korporacje.

Podstawową techniką badawczą jest dla nas narracyjny wywiad biograficzny. W sposobie rejestrowania wywiadów inspirowaliśmy się zarówno doświadczeniami Fritza Schützego (2012) i jego kontynuatorów⁶, jak i niemieckiej historii mówionej, która posługuje się podobną techniką, choć wywodzi ją z innych przesłanek epistemologicznych⁷. W pierwszej fazie wywiadu prosimy o opowiedzenie historii życia, kolejne pytania dotyczą kwestii niejasnych, przesłoniętych i związanych z doświadczeniami przemian środowiska pracy. Nie wszystkim wywiadam udaje się spełnić kryterium narracyjności – pozyskany zbiór stanowi jednak podstawę do różnorodnych analiz jakościowych, w tym uogólnień i typologii doświadczenia i pamięci transformacji.

Wywiady prowadzimy z pracownikami dwunastu postsocjalistycznych przedsiębiorstw prze-

⁴ W ramach projektu Narodowego Centrum Nauki *Prywatyzacja doświadczeniem biograficznym 2011–2012* (MNiSW N N116 639740) oraz seminariów badawczych ze studentami socjologii Instytutu Socjologii UW.

⁵ Podziękowania dla Katarzyny Kuzko za udostępnienie wywiadów.

⁶ W kontekście badań nad transformacją zob. Nagel, Teipen, Velez (2012); szerszy kontekst i powiązania z socjologią polską zob. Kaźmierska (2014).

⁷ Zob. np. Niethammer (1985). Franka Maubach (2013) omawia różnice i podobieństwa pomiędzy narracyjnym wywiadem biograficznym w niemieckiej socjologii i *oral history*.

mysłowych, które zostały wybrane według kryteriów zróżnicowania branży przemysłowej oraz pochodzenia korporacji przejmującej dane przedsiębiorstwo – są wśród nich firmy amerykańskie, francuskie, holenderskie, koreańskie i niemieckie. Podstawowym kryterium poszukiwania rozmówców była ich pozycja w hierarchii przedsiębiorstwa w momencie prywatyzacji (pracownicy szczebla zarządzającego, działacze związkowi, pracownicy biurowi i pracownicy fizyczni), a także zatrudnienie w danym przedsiębiorstwie zarówno w czasach socjalistycznych, jak i korporacyjnych. Wywiady z tymi grupami pracowników uzupełniamy rozmowami z osobami, które pamiętają wyłącznie okres PRL-u lub lata transformacji. Prowadzimy także rozpoznania w różnego typu danych zastanych na temat wybranych przedsiębiorstw, co ułatwia nam odtworzenie procesów, o których opowiadają nasi rozmówcy.

Realizowanie wywiadów biograficznych w obrębie *case studies* daje dodatkową wartość, którą chcemy tu pokazać na przykładzie zjawiska nostalgii. Analizowany materiał pochodzi z wywiadów przeprowadzonych z pracownikami zakładów Wedla⁸. Anonimizacja tej fabryki – ze względu na specyfikę treści nostalgicznych – wydała nam się niemożliwa,

⁸ Nasz zespół zrealizował 23 wywiady w latach 2010–2012, do analizy włączyliśmy także 17 wywiadów udostępnionych nam, jak wspomniano, przez Muzeum Warszawskiej Pragi (zrealizowane w roku 2010). Jedna osoba powtarzała się w obu zbiorach. W sumie w tej grupie znalazło się 19 mężczyzn i 20 kobiet, z których 13 osób urodziło się przed wojną, 11 w latach 40., 10 w latach 50. i 5 w latach 60. Technika nagrywania wywiadu przez zespół Muzeum Warszawskiej Pragi była inna, ale z punktu widzenia pytania badawczego o znaczenia opowieści o Janie Wedlu ta różnica nie ma fundamentalnego znaczenia. Istotniejsze, że byli to częściej rozmówcy starsi, ponieważ Muzeum zależało na zapisaniu pamięci o historii wojennej.

dlatego dalej posługujemy się jej zwyczajową nazwą i podajemy kontekst historyczny, który umożliwia zrozumienie tego przypadku. Zakłady wedlowskie wywodzą się z cukierniczej firmy rodzinnej założonej w połowie XIX wieku w Warszawie przez przybyłego z Meklemburgii Karola Wedla, który rozwił swoją cukiernię przez trzydzieści lat, a następnie przekazał interesy synowi Emilowi (jego charakterystyczny podpis zachował się do dziś w postaci logo firmy), który przeniósł rozrastającą się manufakturę z ulicy Miodowej na ulicę Szpitalną, gdzie nadal mieści się elegancka pijalnia czekolady. Firma rozwinęła się w latach 30., gdy trzeci w kolejności Wedel – Jan zarządził budowę nowoczesnej fabryki na warszawskiej Pradze. U progu PRL-u została ona znacjonalizowana, rozbudowana i przemianowana na Zakłady Przemysłu Cukierniczego im. „22 Lipca” d. E. Wedel. Z racji swej długiej tradycji i powszechnej rozpoznawalności zakłady wedlowskie bywały nazywane papierkiem lakmusowym procesów prywatyzacyjnych – zarówno z powodu przebiegu tych zmian, jak i ich społecznego odbioru. Na początku lat 90. Wedel stał się częścią transnarodowej korporacji PepsiCo Ltd., w 1999 roku został sprzedany firmie Cadbury, a w 2010 roku, po wrogim przejęciu brytyjskiej korporacji przez Kraft Foods, odstąpiony azjatyckiemu koncernowi Lotte Group (por. Kozłowski 1993; Gospodarczyk, Leyk 2012; Mikołajewska 2012; 2014; 2015).

Jak widać, losy tego początkowo rodzinnego przedsiębiorstwa były burzliwe i jego ład organizacyjny zmieniał się wielokrotnie, a szczególnie intensywnie w ostatnich dwóch dekadach. Są to okoliczności, które stanowią tło i tworzywo dla nostalgicznych opowieści pracowników. Jednostką analizy w tym

artykule są te elementy narracyjnych wywiadów biograficznych, które można uznać za „opowieści organizacyjne” (Czarniawska 1997; Konecki 2007) o międzywojennym właścicielu fabryki, Janie Wedlu. Zdecydowałyśmy się na ich analizę, ponieważ pojawiały się w niemal wszystkich wywiadach, które zostały przeprowadzone z pracownikami praskiej fabryki. Uderzające były dla nas powtarzalność i spójność tych opowieści, tym bardziej interesujące, że jedynie część rozmówców najstarszego pokolenia miała w przeszłości szansę spotkać Jana Wedla. Przystępując do analizy tego dobrze ugruntowanego narratywu, zadałyśmy pytanie o jego znaczenie nie tyle na poziomie indywidualnym, co kolektywnym, czyli w świecie życia pracowników fabryki, która podlegała gwałtownym przemianom organizacyjnym.

Nostalgia, nostofobia, postalgia

We współczesnych teoriach psychologicznych nostalgia jest rozumiana jako emocja wywoływana wspomnieniem przeszłości. Badacze nostalgii jako zjawiska społecznego i kulturowego argumentują na rzecz jej ujmowania jako fenomenu nieodzownie związanego z nowoczesnością: raptownymi przemianami politycznymi, gospodarczymi i społecznymi; ciągłym wytwarzaniem instytucji społecznych na nowo (Fritzsche 2001; Boym 2007); powszechnym kultem innowacji (Koselleck 1985). Nostalgicy tęsknią za miejscem i czasem, w których realizowane byłyby ich pragnienia, ale boli ich nie tyle utracone wczoraj, co nieprzyjemne i trudne dzisiaj (Starobinski, Kemp 1966 za: Lewicka, Prusik, Zaleski 2014: 277). W tych interpretacjach, nostalgia jest emocjonalną reakcją na przemianę moderniza-

cyjne isposobem przepracowania indywidualnego stresu. Autor klasycznej pracy *Yearning for Yesterday* stwierdził, że nostalgia „zapewnia jednostce – zanurzonej w społeczności – zestaw narzędzi, umożliwiający ciągłą rekonstrukcję tożsamości” (Davis 1979: 31 [tłum. własne]). Możemy zatem powiedzieć, że nostalgiczne opowieści i wyobrażenia pośredniczą między przemianami makrospołecznymi a indywidualną potrzebą przynależności.

W ramach MOH od lat toczy się dyskusja, która pozwala przenieść powyższe ogólne rozpoznania do badań nad organizacjami i środowiskiem pracy. Yiannis Gabriel (1993: 133) dowodził, że – choć potocznie uznajemy nostalgię za element tożsamości jednostki – to powstaje ona w ramach organizacji społecznych, a wywołują ją okoliczności współczesne (Gabriel 1993: 121). Analizując wywiady przeprowadzone w pięciu miejscach pracy, Gabriel dostrzegł silny związek nostalgii z terażniejszością w dwóch obszarach: po pierwsze, w kontekście zarządzania organizacją – osoby doświadczające nostalgii uważają, że miniony „złoty wiek” cechował się porządkiem i rozsądkiem, natomiast współcześnie widzą wokół siebie chaos i nieracjonalne działania; po drugie zaś w kontekście zmiany technologicznej – pracownicy kojarzą dawne czasy z możliwością rozwoju i kreatywności, w przeciwieństwie do współczesnej rutyny i obniżania kwalifikacji (*deskilling*; Braverman 1974).

Nostalgiczna przeszłość jest „selektywna, wyidealizowana i wypełniona sensem – pisze Gabriel (1993: 121 [tłum. własne]) – nostalgia zatem buduje mitologię przeszłości, czyli coś, co jest częścią nas, ale nie jest częścią współczesnego świata”. Nostalgia wy-

wołuje reakcję emocjonalną, powodując w ten sposób dalszą idealizację przeszłości. Zdaniem Gabriela przejawem nostalgii jest taka opowieść o miejscu pracy, w której przeszłość jawi się jako radykalnie oddzielona od terażniejszości, co powoduje, że niemożliwy jest powrót do rzeczywistości sprzed zmiany. Pracownicy, którzy doświadczyli zmiany, postrzegają siebie jako zdecydowanie innych od tych, którzy podjęli pracę później. Czasami widzą siebie jako ocalonych z wcześniejszych czasów. „Ich przeszłość jest dziedzictwem, które ich spaja i wyklucza tych, którzy nie posmakowali życia przed upadkiem przeszłości” (Gabriel 1993: 122 [tłum. własne]). Nostalgia zapewnia więc poczucie przynależności i wspólnoty.

Nostalgia ujmowana przez Gabriela raczej jako fenomen społeczny niż jednostkowy współgra z rozumieniem **organizacji jako rodziny**, metaforą, którą autor postrzega jako kluczową w budowaniu wspólnoty, ponieważ odnosi się do formy życia społecznego i czasu, w których wszelkie potrzeby biologiczne i psychologiczne są zaspokajane dzięki solidarności i trosce. Z organizacją wiąże się także kilka ważnych punktów odniesienia nostalgii: **budynki**, którym można przypisywać związek z wartościami miejsca pracy; **przywódcy**, często członkowie rodzin założycieli, w odróżnieniu od współczesnych technokratycznych czy *macho* menadżerów, jak i inne ważne postaci, na przykład **dawni koledzy**, których odejście z pracy w narracjach nostalgicznych przedstawiane jest w sposób niemal równoznaczny ze śmiercią (Gabriel 1993: 125–131). Gabriel twierdzi jednak, że rozpowszechnienie nostalgii nie musi być niepożądane z punktu widzenia kierujących organizacją – praktykowanie pamięci

o „światlanej przeszłości” (Burawoy, Lukacs 1992) daje bowiem ujście negatywnym emocjom i wygasza potencjał do mobilizacji – w istocie przyczyniając się do utwierdzenia zmian wprowadzanych przez kadry zarządzające. W tym sensie autor ujmuje nostalgię jako typowy mechanizm defensywny i antynowoczesny (Pickering, Keightley 2006).

Polemikę z Gabrielem podjął między innymi Tim Strangleman (1999), który wskazał na bardziej skomplikowany proces wytwarzania narracji nostalgicznych i na ich zróżnicowane funkcje. Odwołując się do badań dotyczących sprywatyzowanych kolei brytyjskich, zwrócił on przede wszystkim uwagę, że ujęcie Gabriela nie uwzględnia strategii kadry menadżerskiej wobec nostalgii. Strangleman zaznaczył z jednej strony zjawisko nostofobii, czyli próbę odcinania się przez menadżerów od przeszłości przez malowanie jej czarnego obrazu po to, aby zmiany na „nowe” przedstawić jako konieczne⁹. Z drugiej strony zwrócił uwagę na zjawisko kreatywnego zawłaszczania elementów przeszłości i przedstawiania ich jako pozytywnych – w celach marketingowych lub w kształtowaniu relacji z pracownikami. Nostalgia w tym ujęciu nie jest tylko pasywną emocją starszego pokolenia pracowników, ale także narzędziem w rękach menadżerów, którzy stosują w ten sposób „ontologiczną manipulację”: przeszłość doświadczona i zapamiętana przez pracowników jako pozytywna zostaje unieważniona i zastąpiona przez „wizję przyszłości, która bazuje na innej przeszłości, takiej, która nie została [przez

nich – przyp. KMZ, JW] doświadczona” (Strangleman 1999: 742 [tłum. własne]).

W tym kierunku rozważań mieści się także koncepcja ukierunkowanej na przyszłość „postalgii” wprowadzona przez Sierka Ybema (2004). Sam termin może wydać się trudny na gruncie języka polskiego, umożliwi jednak dostrzeżenie menadżerskiej przeciwwagi dla nostalgii pracowników niższych szczebli. W przeciwieństwie do nostalgii, która jest „bronią słabych”, Ybema postrzega postalgię jako z definicji przynależną do dyskursu menadżerskiego: współgra z tworzeniem misji, wizji, planów długofalowych, wyznaczaniem celów. Nie ma tu mowy o „raju utraconym”, ale „raju do pozyskania” (Ybema 2004: 826). O ile nostalgię Gabriel traktował jako część nieformalnej organizacji, trudnej do skontrolowania przez kierownictwo, o tyle postalgia jest dyskursem władzy. Nostalgię kojarzyć będziemy ze starszym pokoleniem pracowników, a postalgia przynależy raczej do młodszego pokolenia, które ma tendencję do celebrowania zmiany (Ybema 2004: 834).

Postalgia jest praktyką dyskursywną mającą uzasadnić i wywołać zmiany; lecz niższe warstwy pracowników niekoniecznie muszą być równie entuzjastyczne wobec ich wprowadzania co kierownictwo. Czasem dochodzi do spotkania postalgii jako strategii retorycznej władzy z nostalgią jako emocjonalną reakcją i wyrazem oporu podwładnych wobec zmiany (Ybema 2004: 837). Nostalgia i postalgia nie są zatem tylko mechanizmami psychologicznymi, ale społecznym i politycznym odegraniem (*performance*) pragnień, które mają wpływ na poznanie i emocje zarówno pracowników, jak

i konsumentów. Możemy mieć do czynienia z organizacjami, w których żywe są ciepłe wspomnienia o przeszłości, a jednocześnie podzielana jest narracja o dążeniu do lepszej przyszłości.

Analizowanie napięcia między postalgią i nostalgią jest niezwykle przydatne do badań nad rolą pamięci społecznej w czasach transformacji ekonomicznej. Szczególnie istotne wydaje się uwzględnienie argumentacji za tym, by nie dyskredytować nostalgii jako formy „fałszywej świadomości” czy wyłącznie defensywnego, nieproduktywnego mechanizmu. Nostalgia nie jest prostym zanegowaniem „postępu” czy „nowoczesności”. Warto podkreślić, że jest to narzędzie interpretacji świata społecznego, które umożliwia opis i ocenę współczesności na tle (przeżytej lub wyobrażonej) „złotej ery” z przeszłości. Jak ujął to Tim Strangleman (2012: 411), narracje o przeszłości wyrażające niezadowolenie ze współczesnej kultury pracy stanowić mogą wartościową krytykę przemian społecznych i gospodarczych. Ciekawą ilustrację przedstawili brytyjscy autorzy, którzy zbadali dyskurs postępu i nostalgii w czasie modernizacji służby zdrowia w Wielkiej Brytanii u schyłku lat 90. Opowieści chirurgów i innych ekspertów o współczesnych warunkach pracy są krytyczne wobec sposobów, form i języka zmian. Pracownicy „czerpią z nostalgicznych narracji, by zaprezentować alternatywną, konkurencyjną wizję świata tak, by podważyć dyskurs modernizacji, który przenika [komunikaty – przyp. KMZ, JW] rządu, a więc i strategię działań szpitala” (McDonald, Waring, Harrison 2006: 1108 [tłum. własne]). Badania te pokazują, że krytyka może polegać na wytykaniu nieracjonalności i wadliwych rozwiązań nowoczesności, które były nie do pomyślenia

w poprzednich dekadach. Choć taki sposób ujmowania nostalgii nie jest jeszcze często spotykany w literaturze, to podobieństwo wniosków płynących z badań Stranglemana, McDonald i innych oraz z prezentowanego tu projektu badawczego pozwala przypuszczać, że być może mamy do czynienia z nowymi sposobami konstruowania czasu minionego w organizacjach.

Mit dobrego właściciela – narzędzie postalgii

W badanych w ramach projektu *Od socjalistycznej fabryki do międzynarodowej korporacji* zakładach pracy obserwujemy różne formy odniesień do przeszłości – najczęściej jednak sytuują się one pomiędzy nostofobią i nostalgią wobec czasów PRL-u. Opisany w tym artykule przypadek jest o tyle interesujący, że dotyczy wykorzystywania po 1989 roku zasobu symbolicznego z międzywojnia: mitu właściciela firmy, Jana Wedla (1874–1960), a także dlatego, że odwołania do legendy Jana Wedla występowały zarówno w materiałach reklamowych firmy, jak i w nostalgicznych opowieściach pracowników. Wystąpiła więc sytuacja zauważona przez przywołanego wyżej Strangelmana (1999): selektywne zawłaszczanie przez kadre menadżerską przeszłości w celu budowania strategii komunikacyjnej i wizerunku marki.

Warto w tym miejscu podkreślić, że biografia Jana Wedla nie doczekała się jeszcze krytycznego opracowania. Dostępna jest tylko w zmitologizowanych przekazach rodzinnych (film *Czekoladowa dynastia*, reż. Jacek Butrymowicz, 1995), dziennikarskich (bogato ilustrowana książka Olgierda Budrewicza

⁹ W Polsce można odwołać się do badań Elizabeth Dunn (2007) dotyczących Alimy-Gerber; ich esencją były reklamy Frugo antagonizujące stare „odchodzące” pokolenie PRL i młode pokolenie „przyszłości”.

Opowieść pachnąca czekoladą [2004]) czy opowieściach pracowniczych, w których trzeci w kolejności właściciel firmy przedstawiany jest jako modernizator, dobry pracodawca i działacz społeczny. Wiadomo, że to Jan Wedel wprowadził nowe receptury, zdobywał światowe rynki czekolady, zainicjował i przeprowadził budowę budynków fabrycznych przy ulicy Zamoyskiego na warszawskiej Pradze w latach 30. XX wieku, w których do dziś mieści się główna część fabryki. Zorganizował wiele udogodnień socjalnych dla pracowników (żłobek, przedszkole, opiekę lekarską, mieszkania pracownicze, klub sportowy, orkiestrę), które zdawać się mogły luksusem na tle ówczesnych warunków pracy i życia w Polsce. W czasie wojny wykorzystywał swoje niemieckie pochodzenie, aby chronić polskich pracowników. Wstępne rozpoznania archiwalne wskazują jednak, że postać Jana Wedla jest bardziej zniuansowana niż wskazują wątki dostępne w dyskursie publicznym; dotyczy to zwłaszcza jego negatywnego stosunku do strajków i związków zawodowych w latach wielkiego kryzysu¹⁰.

Pamięć o patronie, „dobrym właścicielu”, jest zatem konstruktem mającym swoje źródła w międzywojniu, PRL-u i czasach transformacji. Niewątpliwie została ugruntowana w latach powojennych i stanowiła pewien zasób symboliczny, z którym zakład wszedł w czas transformacji. Przypuszczać jednak należy, że historia przedwojennego właściciela odgrywałaby mniejszą rolę po 1989 roku, gdyby nie

¹⁰ Bolesław Waszul *Jan Wedel. Szkic postaci*, 23.12.1969. Archiwum Miasta Stołecznego Warszawy, zbiór rękopisów, 440. Artykuły w dzienniku „Robotnik”, szczególnie: *Firma „Wedel” przeciwko organizacji robotniczej*, nr 244, 21.08.1930; *Robotnicy Wedla od dzisiaj strajkują*, nr 245, 22.08.1930; *Strajk w fabryce „Wedla”*. *Delegatom nie wolno przechodzić ulicą Szpitalną*, nr 257, 2.09.1930.

nowe wydarzenia wzmacniające pamięć o rodzinie Wedłów, do których należał na początku lat 90. głośny proces spadkobierców Jana Wedla z firmą PepsiCo o prawo do używania nazwiska Wedel w marce firmy (to wówczas powstał wspomniany wyżej film), czy stworzenie w fabryce izby pamięci poświęconej Janowi Wedlowi, co było próbą pokazania, że międzynarodowy koncern dba o polską tradycję.

Wykorzystanie postaci Jana Wedla w przemysłowej menadżerskiej kampanii wizerunkowej nastąpiło jednak w czasach, kiedy fabrykę przejęła firma Cadbury (1999–2010). Swoją strategię wizerunkową firma generalnie budowała na odwołaniach do historii (Rowlinson 2002) i zastosowała w Polsce techniki wypróbowane w Wielkiej Brytanii. W opowieści o losach firmy na stronie internetowej, w zamówionej za pośrednictwem agencji reklamowej książce Budrewicza (2004) czy w rozbudowywanych wówczas stylizowanych na staroświeckie pijalniach czekolady, pokazywała równoległe losy dwóch „podobnych” rodzin: Cadburych w Wielkiej Brytanii oraz Wedłów w Polsce, opowiadała o ich protestanckich korzeniach (w przypadku tych pierwszych – kwakrów, tych drugich – ewangelików), przedstawiała sylwetki twórców potęgi fabryk, a także tradycję dbania o pracowników i społeczności lokalne, która miała być współcześnie kontynuowana przez politykę „społecznie odpowiedzialnego biznesu” koncernu Cadbury. Przejęcie fabryki Wedla przez Cadbury rysowało się w tej narracji jako kontynuacja firmy Wedel (z której wszak po sprzedaniu zakładów przez państwo firmie PepsiCo została tylko marka). To w tym czasie nastąpiło największe zerwanie z czasami PRL-u na rzecz projektu przyszłości po-

przez budowanie zmitologizowanego obrazu losów firmy w międzywojniu. Co ważne, czas intensywnego „fabrykowania” mitu Jana Wedla, czerpania i utożsamiania się z jego wizerunkiem jako dobrego pracodawcy przez Cadbury przypadła na lata kryzysu, zwolnień i odchodzenia z firmy pracowników starszego pokolenia, a także kłopotów samej korporacji, która w końcu padła ofiarą wrogiego przejęcia przez Kraft Foods.

Mit dobrego właściciela – narzędzie nostalgii

Zgromadzone przez nas wywiady zostały w większości nagrane w okresie sprzedaży Cadbury koncernowi Kraft, należy więc przypuszczać, że poprzedzająca dekada intensywnej polityki wizerunkowej wpłynęła na narracje pracowników. Okazuje się jednak, że w sposób odmienny od zamierzonego – pracownicy nie tyle utożsamiali się ze współczesną fabryką jako kontynuacją firmy przedwojennej, lecz za pomocą idealizowania czasów międzywojennych wyrażali swoją dezaprobatę wobec przemian transformacyjnych. Wyróżniłyśmy trzy podstawowe obszary, w których nostalgia była szczególnie obecna. Są to opowieści, w których pracownicy opisują przemiany organizacji pracy, wyznaczają granice wspólnoty pracowników oraz przywołują zmiany, jakie po prywatyzacji fabryki zaszły w organizacji produkcji.

Metafory ojca, rodziny i domu w opowieściach o organizacji pracy

Uderzające są odniesienia do fabryki jako „drugiego domu”, traktowanie jej załogi jako „rodziny”, zaś

Jana Wedla – jako jej ojca. Można je rozumieć dosłownie: w fabryce często pracowały całe rodziny, a gęste sieci pokrewieństwa i przyjaźni przyczyniały się do powstawania rodzinnej atmosfery w miejscu pracy (i poza nim). Jak mówi urodzona w latach 30. córka robotnicy wedlowskiej: „koleżanki mojej mamy to były moje ciocie” (W31). Inna pracownica podkreślała, „ja się na rowerze nauczyłam jeździć na terenie fabryki. Był taki dyrektor, on miał syna takiego, Andrzeja. Myśmy się uczyli jeździć na jego rowerze. No mówię panu, że cały życiorys to Wedel, Wedel, Wedel” (W17). Było to ściśle związane z systemem zatrudniania, który opierał się w znacznej mierze na poszukiwaniu pracowników przez sieci rodzinne, towarzyskie i sąsiedzkie:

[Jan Wedel – przyp. KMZ, JW] znał tatusia w ten sposób, że mój tatuś jest urodzony w Markach. Zna pan? Tu zaraz, siedem kilometrów, i przez parkan była fabryka pana Wedla siostry, gręplarnia taka. I oni się tak znali, zaglądali se przez płot jak państwo chodziło. (Trzy bony były tam). Więc to wszystko po znajomości było u Wedla. (W17)

Rodzinne więzi w zakładzie pracy wzmacniały sąsiedzkie stosunki w kamienicach, w których Wedel lokował swoich robotników. Ten sposób rekrutacji praktykowano też w czasach, gdy zakład był socjalistycznym przedsiębiorstwem państwowym: „część tych pracowników po wojnie, która była bardzo ofiarna [...], te same zasady przyjęła. A wśród tych pracowników dorastali nowi pracownicy, którzy w to wsiąkli” (W6). System znajdowania pracowników przez znajomości został porzucony dopiero po 1989 roku wraz z profesjonalizacją polityki zatrudnienia, która w narracjach

pracowniczych ukazywana jest jako bezosobowa i krzywdząca: „wysyłają te setki CV, gdzie to lata po podłodze i nawet nikt na to nie spojrzy!” (W1). Dział HR nowego właściciela uznawany był za winnego rozbijania owych silnych więzi międzyludzkich, których źródeł pracownicy upatrywali w przedwojennej fabryce.

Co ważne, infrastruktura socjalna, która była budowana i podtrzymywana od lat 30. przez okres realnego socjalizmu, i przyczyniała się do wytwarzania więzi nieformalnych, została rozmontowana przez nowych właścicieli, dla których stanowiła przede wszystkim obciążenie. Jeden z byłych socjalistycznych kierowników, który dość skutecznie wszedł w rolę menadżera w PepsiCo, mówił o swoim ambiwalentnym zadaniu „oczyszczania” zakładów z „przyległości” (kamienicy, domów wczasowych i innych elementów socjalnego zaplecza zakładów): „Wszystkie ja to nazywam te winogrona musieliśmy oczyścić [...], żeby już **nic nie przeszkadzało** [wyróżn. KMZ, JW]” (W14).

W przeciwieństwie do polityki kadry menadżerskiej po prywatyzacji działania Jana Wedla, według opowieści pracowników, wprowadzały harmonię, porządek, dobrostan. Jak mówiła dekoratorka torciaków: „Tylko poszukać takiego dzisiaj gospodarza, to by było nam dobrze, o, od razu by nam się polepszyło!” (W8). Jan Wedel opisywany jest w nostalgicznych opowieściach jako troskliwy, paternalistyczny – a jednocześnie wymagający – pracodawca, który dbał o pracowników i ich rodziny, co pracowniczka działu socjalnego podsumowuje następująco: „Był to kapitalista, który, wie pan, powiedziałabym raczej socjalista, na dzisiejszą [...] nomenklaturę, dla-

tego że miał bardzo dobre zyski. Miał bardzo dobrą opinię jako menadżer. Bardzo. Postawił zakład na najwyższym poziomie” (W6).

Oprócz powtarzających się opowieści o pożyczkach dla pracowników, które miał często umarzać, stałym wątkiem są historie związane z wojną. W fabryce, pracującej na potrzeby Niemców, pracownicy mogli dostać posiłek oraz paczki z podstawowymi produktami żywnościowymi. Według torciarki, która w czasie wojny została osierocona i znalazła pracę jako pomocnica u Wedla, każdy z pracowników miał wobec właściciela dług wdzięczności. Opowiada o tym też cytowana sprzedawczyni ze sklepu Wedla, której rodzice, a potem mąż byli związani z fabryką:

Tatusia mojego nam zabrali do wojska w trzydziestym dziewiątym roku. Została nas trójka małych dzieci i sparaliżowana matka przy tym. Oczywiście zajął się nami, bo była straszna bieda, zajął się nami pan Wedel. Dostawaliśmy śniadania, obiady i podwieczorki. Chodziło się na fabrykę, któreś z nas dzieci i tam na stołówce nam dawano. [...] Tam się zagładało, prawda, na działy produkcyjne, tam się spotykało pana Wedla, to pan Wedel spytał: „A kto ty jesteś?”. Okupacja, tatuś w niewoli, pan Wedel się zajął, pan Wedel wykupił tatusia [...]. Pan Wedel w ten sposób załatwił mężczyznę, któremu zapłacił pięć tysięcy złotych, to wiemy. I on pojechał do pracy za mojego tatusia, a tatuś w czterdziestym drugim roku wrócił do nas, do dzieci. Tak że, no i już się skończyła taka bieda, bo już tatuś pracował. (W17)

Opowieści te kontrastują z rozumieniem funkcji przedsiębiorstwa, jaka według pracowników

promowana była po prywatyzacji: mianowicie, że podstawowym zadaniem fabryki jest wytwarzanie zysków, a nie dbanie o bezpieczeństwo i dobrostan pracowników. Profesjonalne treningi, szkolenia, działania integracyjne działu HR były oceniane jako zbędne, sztuczne i nieprowadzące do celu, który osiągnano wcześniej innymi sposobami. Mówił o tym jeden z menadżerów z zarządu firmy, który w Wedlu spędził większą część swojego życia zawodowego:

to niektóre te sprawy – te integracyjne spotkania, szkolenia, które miały zbliżyć, integrować, myślę, że one nie mają żadnego sensu... jest to forma może i nagrody, zabawy, natomiast ona chyba tak nie zintegruje załogi. Jaki to cel miało mieć? Żeby ta załoga była tak zgrana jak w tamtych latach? Oczywiście, były animozje jakieś też, również zazdrości, ale generalnie ludzie bardzo dobrze współpracowali. Wydaje mi się, że te nowoczesne metody nie dają takich efektów, jak jest to przedstawiane i oczekiwane. (W14)

Nostalgiczne opowieści o Janie Wedlu pozwalają pracownikom wyrazić to, jak wyobrażają sobie idealnie zorganizowane miejsce pracy i skonstruować tę wizję z praktykami nowych właścicieli po prywatyzacji. Podstawą porównania jest to, że w obu przypadkach mają do czynienia z zakładem pracy funkcjonującym w gospodarce kapitalistycznej. Mit Jana Wedla pozwala wydobyć rozumienie jedności społecznie zanurzonej w gęstych sieciach społecznych (w związku z czym pracy nie da się w pełni oddzielić od życia prywatnego), w przeciwieństwie do pracownika jako osoby samodzielnie dbającej o siebie i wyraźnie oddzielającej poszcze-

gólne sfery życia, którą to filozofię uosabiają pracownice nowego działu HR i ich działania. W tym punkcie zbliżamy się do wniosków Elizabeth Dunn (2007) z badań w Alimie-Gerber: pracownicy zakładów Wedla tworzyli swoją podmiotowość w społecznym zanurzeniu, nie rozdzielali w pełni swojego życia prywatnego i zawodowego. Jednak w odróżnieniu od Dunn zauważamy, że tworem opowieści o społecznym zanurzeniu jest nostalgia za epoką międzywojenną, a nie doświadczenie czasów PRL-u.

Nostalgia jako sposób wyznaczania granic „rdzennej” wspólnoty pracowników

Dla większości narratorów fabryka była jedynym miejscem pracy w całej historii ich zawodowego życia (bądź jedynym do czasów zmian kadrowych, które nastąpiły po prywatyzacji). Po tym, gdy jej właścicielem został koncern PepsiCo, w firmie zaczęli pojawiać się nowi pracownicy – młodzi specjaliści od zarządzania czy pracownicy biurowi, a także robotnicy tymczasowi wśród pracowników produkcji. Stali się oni „znaczącymi innymi” dla przedstawicieli starszego pokolenia, którzy definiowali wobec nich swoją tożsamość. W czasach kiedy socjalistyczna pewność zatrudnienia połączona z niskimi dochodami, a nieraz z niepewnością co do wysokości zarobków (ze względu na system akordowy), została zastąpiona niepewnością zatrudnienia i pewnymi zarobkami (Burawoy 1985: 171), wielu pracowników produkcji zostało zastąpionych przez maszyny lub pracowników tymczasowych. W odniesieniu do tych ostatnich jeden ze związkowców, robotnik wykwalifikowany, używa określenia „fleje” – są to w jego oczach

pracownicy bez silnej więzi z miejscem pracy, co pociągać ma za sobą niedbanie o czystość i należyte bezpieczeństwo pracy. Przede wszystkim jednak to nowi pracownicy wyższego szczebla podlegali częstym rotacjom i niekoniecznie wykazywali zainteresowanie przeszłością i kontynuacją firmy. Ilustruje to wypowiedź technolożki:

przyszli nowi ludzie, zachłanni na karierę, taka prawda, których nic nie obchodzi, tylko ich własna kariera. Co ich jakiś Wedel, jakieś pamiątki obchodzi. Nie wiedzą, czy będą długo pracowali, nie wiążą swojej przyszłości z tym, nic to dla nich nie znaczy, bo nie znają tej tradycji. (W5)

W wielu wywiadach powraca opowieść o tym, że choć fabryka w znacznym stopniu uległa zniszczeniu podczas wojny, to pamiątki po dawnych właścicielach zachowały się i były przechowywane przez pracowników w okresie socjalizmu. Dopiero w latach transformacji, w toku kolejnych przekształceń własnościowych, część z nich uległa zagubieniu przez brak należytej troski nowych kadr menadżerskich. Dla kadr były one ważne tylko jako potencjalne źródło reklamy i wizualizacji, które służyły podkreśleniu ciągłości marki. Dla starszego pokolenia instrumentalny stosunek do przeszłości firmy lub zupełny brak zainteresowania nią wśród specjalistów młodszego pokolenia świadczyły o pozostawaniu poza obrębem wspólnoty. Były także zagrożeniem dla jej istnienia. Jak ujął to jeden ze związkowców:

są osoby, które twierdzą, [że – przyp. KMZ, JW] to jest jeden z wielu zakładów, które już mają w swojej karierze i nie ostatni. No, tutaj takich nie potrzebuje-

my. Poza tym w pewnym momencie przestało się cenić wartości, które [...] za Jana Wedla były zaszczytne, bo nagradzanie pracownika za długoletnią pracę w jednym zakładzie to była norma, [a dziś to są – przyp. KMZ, JW] ewenementy. (W12)

Premiowanie stażu pracy zostaje tutaj przypisane Janowi Wedlowi, choć była to zasada funkcjonująca także powszechnie w PRL-u. W tej narracji prywatyzacja stanowi zatem zerwanie bardziej gwałtowne niż powojenna nacjonalizacja – podważa długotrwałe zatrudnienie, a więc zasadę, która miała istotny wpływ na budowanie trwałych więzi między pracownikami, a jednocześnie przyczyniała się do dobrego funkcjonowania fabryki.

Nowo przybyli pracownicy mieli jednak szansę wejścia do społeczności doświadczonych pracowników – jeśli pozostawali w zakładzie dłużej, to historie o przeszłości umożliwiały ich socjalizację i zaakceptowanie przez wspólnotę. Jak mówi chemiczka zatrudniona w połowie lat 90., przed dominującą wówczas „pogonią za zyskiem”, ratowała ją

atmosfera. Osoby, z którymi zaczęłam pracować, z którymi zresztą do dzisiaj pracuję, to były osoby w dużej mierze związane od zawsze z Wedlem. Osoby, które mi pomogły wejść w ten taki tryb wedlowski. Takie te tryby tej maszyny. Opowiedziały mi o starym Wedlu. [...] I wsiąkałam w tego Wedla. [...] Stałam się typową wedlówką, która potrafi zajadłe walczyć o naszego Wedla. (W11)

Nostalgia reguluje zatem przynależność do wspólnoty, otwierając furtkę lub zamykając dostęp do niej dla nowo przybyłych pracowników zarówno

na szczycie, jak i na samym dole hierarchii społecznej przedsiębiorstwa. Nostalgia za Janem Wedlem to wizja dziedzictwa zakładu pracy, której podzielenie powodowało, że pracownicy mogli „czerpać z tych zasobów pamięci społecznej oraz powiązanych wartości i przekonań tak, by definiować siebie jako indywidualnie i zbiorowo wyjątkowych” (Brown, Humphreys 2002: 154 [tłum. własne]). Przede wszystkim jednak stanowiła narzędzie poznawcze umożliwiające opis i ocenę przemian, jakie obserwowali w fabryce po prywatyzacji. W ich narracjach nie sposób oddzielić stosunku do transformacji od owej nostalgicznej wizji dawnego zakładu pracy. Przyjrzymy się temu, skupiając się na przemianach w organizacji produkcji, których kwintesencją był smak czekolady.

Koniec „dobrej roboty”: opowieści o przemianach w organizacji produkcji

Przemiany produkcji to ostatnia ze zmian, w odniesieniu do której nostalgiczne opowieści o Janie Wedlu mają szczególne znaczenie. Jednocześnie jest to ten aspekt transformacji, w stosunku do którego wedlowcy byli najbardziej krytyczni. Osia nostalgicznych opowieści o produkcji były historie związane z drogą zawodową i usposobieniem ostatniego przedwojennego właściciela fabryki. Jak głosi zarówno popularno-historyczna publikacja powstała na zlecenie Cadbury (Budrewicz 2004: 36), jak i liczne opowieści pracowników, zanim Jan Wedel przejął kierowanie firmą rodzinną, uzyskał stopień doktora chemii na politechnice w Szwajcarii. Po powrocie miał rozpocząć pracę w fabryce na najniższym stanowisku, by następnie poznać każdy szczebel organizacji. Jako osoba znająca każdy

zakamarek fabryki, a zarazem specjalista nie tylko w zakresie organizacji pracy nowoczesnej fabryki, ale i technologii produkcji wysmakowanej czekolady, Wedel cieszyć się miał ogromnym szacunkiem pracowników, czego wyrazem było to, że mieli zwracać się do niego nie inaczej, tylko „panie doktorze”. Mówi o tym jedna z torciarek, która rozpoczęła pracę w Wedlu w 1945 roku, kiedy Wedel jeszcze krótko zarządzał zakładem:

gdy przechodził, to nigdy nie mówiono: „O, idzie Wedel”, tylko mówiono, że „Idzie pan doktor”, a jeżeli nawet widział swojego siostrzeńca [który był wtedy pracownikiem produkcyjnym, podobnie jak wcześniej Jan Wedel – przyp. KMZ, JW], to nie zwracał na to uwagi, tylko wszyscy się kłaniali panu doktorowi i pan doktor dalej szedł. Tak że miał Wedel wielkie poważanie u starszych pracowników, i to ja sama słyszałam, że jeszcze jak żyję, nie słyszałam, żeby ktoś złego słowa powiedział. (W10)

W postrzeganiu przez wedlowców przemian produkcji, które dokonały się w okresie transformacji, warto wyodrębnić dwa wątki. Pierwszy zagraniczny właściciel miał budować swoją pozycję w zakładzie, posługując się hasłem „łatwo jest wyprodukować, trudno jest sprzedać wyroby”, a jednocześnie nie był specjalistą w zakresie produkcji czekolady, czyli deprecjonował wiedzę i umiejętności większości załogi. Przejęcie fabryki przez specjalizującą się w słodyczach firmę Cadbury dawało pracownikom nadzieję na poprawę sytuacji, ale została ona zawiedziona. „Odchudzona” produkcja (ang. *lean production*), którą wprowadzało zarówno PepsiCo, jak i Cadbury, skutkowałą ucinaniem środków na zakup surowców koniecznych do wyprodukowania

czekolad według receptur (z czasów) Jana Wedla. Jak mówi technolog, który przeszedł na emeryturę w latach 90.:

[jedna z czekolad – przyp. KMZ, JW] to jest dawniejsza jeszcze recepta, która nie uległa zmianom, a te wszystkie inne czekolady są inne, mają dodatki różne [...]. Samo życie. Niby nas uczono, że nie wolno oszukiwać klienta, że towar lepszy musi być trochę droższy, a towar gorszy trochę tańszy i że to sam rynek wyreguluje, no i wyregulował tak, że wszystko jest stosunkowo droższe i stosunkowo gorsze. Ja przynajmniej to tak odczuwam. (W4)

Polityka „odchudzonej” produkcji krytykowana jest przez pracowników jako w dłuższej perspektywie nieracjonalna, ponieważ deprecjonuje markę i prowadzi do zanikania specyficznego *know-how*. Jak zauważa specjalistka do spraw jakości surowców:

PepsiCo z racji tego, że się nie znało na robieniu czekolady, nie zrobiło wielu głupich rzeczy, które zrobiło Cadbury, [które – przyp. KMZ, JW] pomimo że się znało, to zrobiło chyba rzecz najgorszą, jaką mogło zrobić – zlikwidowało dział przeróbki ziarna kakaowego. A prawda jest taka, że obróbka ziarna ma wpływ na smak czekolady. I [...] **gdzie się zgubił duch Wedla** (wyróżn. KMZ, JW). Niestety Cadbury go nam zgubiło. I w tej chwili tego się już teraz nie da odtworzyć, bo oddział został zlikwidowany i nie ma maszyn, więc nie wrócimy już do tego. (W11)

Co więcej połączona z umasowaniem i „odchudzaniem” produkcji polityka inwestycyjna, w ra-

mach której nabywano najnowocześniejsze urządzenia do mierzenia jakości masy czekoladowej, odsuwała od decyzji robotników wykwalifikowanych, którzy umieli samodzielnie ocenić, czy jest ona właściwie utemperowana. Według jednego z byłych socjalistycznych kierowników najlepsi światowi producenci czekolady to ci, którzy nie zrezygnowali z organoleptycznego sprawdzania produktów. Tymczasem decyzje w firmie pod rządami zagranicznych właścicieli miały być podejmowane na podstawie mierzalnych, komputerowych wyników, jak i w obliczu wyników badań rynkowych, które zastępowały smakowanie i uważną obserwację jakości produkcji. Kiedy PepsiCo podjęło (nieudaną) próbę wprowadzenia na polski rynek batonów będących odpowiednikiem zagranicznych popularnych produktów, to fiasko tego przedsięwzięcia stanowiło dla „starych” pracowników dowód na to, że to wedlowcy – jako „nasiąknięci” lokalną wiedzą i tradycjami zakładu – byli bardziej kompetentni w decydowaniu, jakie produkty warto produkować i promować.

Opowieści o doktorze Janie Wedlu jako specjalście rozwijającym nowoczesną produkcję, który nie oszczędzał na pełnowartościowych składnikach i tworzył bogate receptury, stanowiły dla pracowników narzędzie do wytykania poważnych błędów we współczesnych sposobach kształtowania produkcji. Jan Wedel jawi się jako **prawdziwy, rzetelny** rzemieślnik, wizjoner, kierownik szanujący pracę produkcyjną. Na zasadzie kontrastu decydenci zatrudniani przez PepsiCo czy – w jeszcze większym stopniu – przez Cadbury mieli dewalutować wiedzę teoretyczną i praktyczną wedlowców. Nowi specjaliści wprowadzają urządzenia i proce-

dury decyzyjne, które mają sprawiać, że praca przy produkcji (i jej organizacji) będzie łatwiejsza i bardziej „przyjazna”, lecz efektem tego jest odarcie ich pracy z cech **fachu** (Sennett 2006).

W świetle zgromadzonego materiału badawczego możemy powiedzieć, że ani sama prywatyzacja, ani nawet zmiany w organizacji produkcji nie doprowadziły do głębokich konfliktów w miejscu pracy – ich narracyjną osią stała się natomiast **jakość** produkcji wywodząca się z międzywojnia¹¹. Emblematiczne jest to, że niechęć wobec projektu całkowitego przeniesienia produkcji z historycznej fabryki w Warszawie do innej, nowoczesnej fabryki, nie została wyrażona przez jednego ze związkowców w kategoriach interesu załogi, ale obrony tradycji i przywiązania do **miejsca**:

Pracownicy się o miejsca pracy tak bardzo nie bali, co o tą świadomość, że ten zakład przepadnie. Z czym się będzie kojarzył ten Wedel? No tylko z napisem i z tą produkcją w Bielanych Wrocławskich? Wedel był kojarzony z Warszawą [...]. My byliśmy wręcz skłonni do tego, żeby iść nawet na Warszawę, rozdać słodycze Wedla, które są produkowane w Warszawie z hasłami bojkotowania wyrobów, które są w Bielanych produkowane. (W12)

W tym kontekście chcemy raz jeszcze podkreślić rozumienie nostalgii nie jako mechanizmu defensywnego, a więc paradoksalnie korzystnego dla kadr menadżerskich – jak chciał to widzieć Gabriel

¹¹ Oczywiście nie leży w naszych kompetencjach sprawdzenie, czy jakość produktów wedlowskich faktycznie ucierpiała podczas transformacji. Charakterystyczne jest, że w wywiadach przesłonięte zostają wątki niedoborów i produkcji wyrobów czekoladopodobnych w czasie kryzysu lat 80.

(1993) – lecz jako podstawy do zbiorowego oporu wobec zmian. Pamięć społeczna o Janie Wedlu jest jednoznacznie pozytywna, na próżno szukać w niej wątków dławienia przez niego strajków pracowniczych. Interpretacje jego postaci, które odbiegają od opisywanej przez nas „złotej legendy”, zostają usunięte w cień. Choć wydaje się, że zbudowana w ten sposób identyfikacja zbiorowa jest krucha, to jej siła tkwi właśnie w powtarzaniu legendy o właścicielu umieszczonej w publikacjach marketingowych i punktowaniu różnic między nią a działaniami firmy.

Podsumowanie

Rozpoznanie znaczenia nostalgii nie było pierwotnym celem naszego projektu badawczego, jednak powtarzalność i głębokie osadzenie opowieści nostalgicznych w narracjach biograficznych pracowników, którzy doświadczyli prywatyzacji zakładów Wedla, zwróciły naszą uwagę. Funkcjonowanie legendy o przedwojennym właścicielu pozwala zrozumieć jeden ze sposobów powstawania nostalgii pracowniczej w czasach transformacji. Charakterystycznymi cechami tego zjawiska są: a) włączanie nostalgicznych opowieści organizacyjnych do narracji biograficznych, b) sięganie do pamięci społecznej okresu międzywojennego, co pozwala wziąć w nawias doświadczenie realnego socjalizmu, c) wzajemne oddziaływanie postalgii, czyli dyskursu o lepszej przyszłości, i nostalgii, które zarówno wspierają się elementami narracyjnymi, jak i rywalizują ze sobą, d) krytyka transformacji poprzez taką opowieść o „złotej przeszłości”, która podważa współczesne stosunki i praktyki pracy oraz technologie produkcji. W ten sposób nostalgia staje

się ważnym elementem ekonomii moralnej (Thompson 1971; Scott 1976) pracowników okresu transformacji, którzy definiują etykę pracy w kategoriach solidności, rzetelności, sprawiedliwości, ale także poszukują bezpieczeństwa w charyzmatycznym autorytecie oraz nieformalnej wspólnocie wymiany i wtajemniczenia, choć niekoniecznie owa utracona

„złota” epoka była przez nich doświadczona osobiście. Odnotowując to zjawisko, zgodzić się należy z klasyczną definicją Mary Douglas (2011: 75), która stwierdziła, że „kiedy przyjrzymy się dokładniej konstruowaniu minionego czasu, odkrywamy, że proces ów ma bardzo niewiele wspólnego z przeszłością, za to mnóstwo – z terażniejszością”.

Bibliografia

Bandelj Nina (2008) *From Communists to Foreign Capitalists: The Social Foundations of Foreign Direct Investment in Postsocialist Europe*. Princeton: Princeton University Press.

Booth Charles, Rowlinson Michael (2015) *Management and Organizational History. Prospects* [w:] Patricia Genoe MacLaren, Albert J. Mills, Terrance G. Weatherbee, eds., *The Routledge Companion to Management and Organizational History*. London, New York: Routledge, s. 49–69.

Boym Svetlana (2007) *Nostalgia and Its Discontents*. „The Hedgehog Review”, no. 7, s. 7–18.

Braverman Harry (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Brown Andrew, Humphreys Michael (2002) *Nostalgia and Narrativization of Identity: A Turkish Case Study*. „British Journal of Management”, vol. 13, s. 141–159.

Budrewicz Olgierd (2004) *Opowieść pachnąca czekoladą*. Warszawa: Agencja Reklamowa Padjas.

Burawoy Michael (1985) *Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London: Verso.

Burawoy Michael, Lukacs Janos (1992) *The Radiant Past. Ideology and Reality in Hungary's Road to Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.

Czarniawska Barbara (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.

Davis Fred (1979) *Yearning for Yesterday: A Sociology of Nostalgia*. Nowy Jork: Free Press.

Douglas Mary (2011) *Jak myślą instytucje*. Przełożyła Olga Siara. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Dunn Elizabeth (2007) *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*. Przełożył Przemysław Sadura. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Fritzsche Peter (2001) *Spectres of History: On Nostalgia, Exile, and Modernity*. „American Historical Review”, vol. 105, no. 5, s. 1587–1618.

Gabriel Yiannis (1993) *Organizational Nostalgia – Reflections on “The Golden Age”* [w:] Stephen Fineman, ed., *Emotion in Organization*. London: Sage Publications, s. 118–141.

Gardawski Juliusz, red. (2009) *Polacy pracujący a kryzys fordystyczny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Gospodarczyk Hanna, Leyk Aleksandra (2012) *Prywatyzacja w perspektywie biograficznej. Człowiek zakorzeniony, człowiek plastyczny, człowiek stłamszony*. „Folia Sociologica” t. 41, s. 237–256.

Halbwachs Maurice (2008) *Spoleczne ramy pamięci*. Przełożył Marcin Król. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hardy Jane (2010) *Nowy polski kapitalizm*. Przełożyła Agata Czarnacka. Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.

Kaźmierska Kaja, red. (2014) *Biography and Emotion and 70th Jubilee of Professor Fritz Schütze*. „Qualitative Sociology Review”, vol. 10, no. 1 [dostęp 3 września 2015 r.]. Dostępny w Internecie <http://www.qualitativesociologyreview.org/ENG/index_eng.php>.

Konecki Krzysztof T. (2007) *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego*. „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 3, nr 1 [dostęp 25 sierpnia 2015 r.]. Dostępny w Internecie <http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/volume3_pl.php>.

Koselleck Reinhart (1985) *Future Pasts*. New York: Columbia University Press.

Kozłowski Mieczysław (1993) *Dzieje firmy E. Wedel*. Warszawa: Studio Poligraficzne MEGA PRINT.

Lewicka Maria, Prusik Monika, Zaleski Marek (2014) *Nostalgia* [w:] Robert Traba, Magdalena Saryusz-Wolska, red., *Modi memorandi. Leksykon kultury pamięci*. Warszawa: Scholar, s. 274–277.

Maubach Franka (2013) *Swobodne wspomnianie a krytyka źródła historycznego – o ambiwalencji metody w zachodniemieckiej oral history około roku 1980*. „Wrocławski Rocznik Historii Mówionej”, t. 3, s. 39–71.

McDonald Ruth, Waring Justin, Harrison Steven (2006) *At The Cutting Edge? Modernization and Nostalgia in a Hospital Operating Theatre Department*. „Sociology”, vol. 40, no. 6, s. 1097–1115.

Mikołajewska Karolina (2012) *Wytwarzanie zgody na kapitalizm. Opowieści kierowników firmy E. Wedel*. Niepublikowana praca magisterska. Warszawa: Instytut Socjologii UW.

Mikołajewska Karolina (2014) *Alienation and Rush Towards Change: Introducing Capitalism to a State-Owned Polish Enterprise*. „Oral History” vol. 42, no. 4, s. 67–78.

Mikołajewska Karolina (2015) *Negotiated Meanings of Capitalism: Biographical Narratives of Trade Union Members and Managers of a Privatised Polish Chocolate Factory E. Wedel* [w:] Knud Andresen i in., Hrsg., *Der Betrieb als sozialer und politischer Ort*. Bonn: J.H. W. Dietz Nachf, s. 185–212.

Mrozowicki Adam (2011) *Coping With Social Change: Life Strategies of Workers in Poland's New Capitalism*. Leuven: Leuven University Press.

Nagel Ulrike, Teipen Christina, Velez Andrea (2012) *Potęga stosunków społecznych i siła podmiotu. Studium wschodniemieckich managerów przed i po 1989 roku oraz wyjaśnienie stabilności i niestabilności NRD na podstawie teorii biografii*. Przełożyły Agnieszka Pawlak i Katarzyna Waniek [w:] Kaja Kaźmierska, red., *Metoda biograficzna w socjologii*. Kraków: Nomos, s. 761–792.

Niethammer, Lutz (1985) *Fragen-Antworten-Fragen: methodische Erfahrungen und Erwägungen zur Oral History* [w:] Lutz Niethammer, Alexander von Plato, Hrsg., „Wir kriegen jetzt andere Zeiten“ : auf der Suche nach der Erfahrung des Volkes in nachfaschistischen Ländern. Bonn: J. H. W. Dietz Nachf., s. 392–433.

Pickering Michael, Keightley Emily (2006) *The Modalities of Nostalgia*. „Current Sociology”, vol. 54, no. 6, s. 919–941.

Rowlinson Michael (2002) *Public History Review Essay: Cadbury World*. „Labour History Review”, vol. 67, no. 1, s. 101–119.

Rowlinson Michael i in. (2014) *Narratives and Memory in Organizations*. „Organization”, vol. 21, no. 4, s. 441–446.

Schütze Fritz (2012) *Analiza biograficzna ugruntowana empirycznie w autobiograficznym wywiadzie narracyjnym. Jak analizować autobiograficznie wywiady narracyjne*. Przełożyła Katarzyna Waniek [w:] Kaja Kaźmierska, red., *Metoda biograficzna w socjologii*. Kraków: Nomos, s. 141–278.

Scott James C. (1976) *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia*. Princeton: Princeton University Press.

Sennett Richard (2006) *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*. Przełożył Jan Dzierzgowski. Warszawa: Muza.

Strangleman Tim (1999) *The Nostalgia of Organisations and the Organisation of Nostalgia: Past and Present in the Contemporary Railway Industry*. „Sociology”, vol. 33, no. 4, s. 725–746.

Strangleman Tim (2012) *Work Identity in Crisis? Rethinking the Problem of Attachment and Loss at Work*. „Sociology”, vol. 46, no. 3, s. 411–425.

Ther Philipp (2015) *Nowy ład na starym kontynencie. Historia Europy neoliberalnej*. Przełożyli Urszula Szymanderska, Sergiusz Lipnicki. Warszawa: Kurhaus Publishing.

Thompson Edward Palmer (1971) *The Moral Economy of the English Crowd in the 18th Century*. „Past & Present”, vol. 50, s. 76–136.

Tonkiss Fran (2006) *Contemporary Economic Sociology: Globalisation, Production, Inequality*. London, New York: Routledge.

Trappmann Vera (2013) *Fallen Heroes in Global Capitalism. Workers and the Restructuring of the Polish Steel Industry*. London: Palgrave Macmillan.

Ybema Sierk (2004) *Managerial Postalgia: Projecting a Golden Future*. „Journal of Managerial Psychology”, vol. 19, no. 8, s. 825–841.

Cytowanie

Mikołajewska-Zajac Karolina, Wawrzyniak Joanna (2016) *Nostalgia jako narzędzie krytyki transformacji. Mit dobrego właściciela w opowieściach pracowników fabrycznych*. „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 12, nr 2, s. 36–54 [dostęp dzień, miesiąc, rok]. Dostępny w Internecie: <www.przegladsocjologiijakosciowej.org>.

Nostalgia as a Tool for Criticism of Economic Transformation: Myth of Benevolent Owner in Workers' Life Stories

Abstract: The article discusses factory workers' nostalgia in the times of sudden and radical transformation of their work environment. It presents nostalgia's sources, meanings, and functions in the light of a case study of confectionery factory in Poland. It shows nostalgia not only as a part of workers' moral economy, but also as their tool to criticize transformation, which helps them to delimit their community and to interpret the changes in conditions of employment and organization of production.

Keywords: Nostalgia, Work, Transformation, Organizational Story, Moral Economy