

ADAM MROZOWICKI 
Uniwersytet Wrocławski

INNOWACJA, KONTROLA, OPÓR, NORMALIZACJA: PRACOWNICZE SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z PANDEMICZNYM KRYZYSEM W MIEJSCU PRACY¹

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zbiorowych, pracowniczych sposobów radzenia sobie z kryzysem w miejscu pracy wywołanym przez pandemię Covid-19. Zostały one poddane konceptualizacji z wykorzystaniem pojęć uwrażliwiających (innowacji, kontroli, oporu i normalizacji w miejscu pracy), które wywiedziono z socjologii pracy i socjologii ekonomicznej. Pojęcia te oraz relacje pomiędzy nimi zostały ugruntowane empirycznie w badaniach nad doświadczeniami pracowników i pracownic, których praca okazała się niezbędna dla reprodukcji społecznej w warunkach pandemii w Polsce. Dane empiryczne obejmują zogniskowane wywiady grupowe i wywiady biograficzne z osobami pracującymi w edukacji, ochronie zdrowia, pomocy społecznej i logistyce. Badania prowadzą do wniosku, że wykorzystywanie „oddolnych” pomysłów na organizację pracy („innowacja”), konflikty wokół

Dr hab. prof. UWrocław, Instytut Socjologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Wrocławski;
e-mail: adam.mrozowicki@uwr.edu.pl; <https://orcid.org/0000-0002-5809-5036>

¹ Tekst powstał w ramach finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki projektu NCN OPUS „COV-WORK: Świadomość społeczno-ekonomiczna, doświadczenia pracy i strategię radzenia sobie Polaków w kontekście kryzysu post-pandemicznego”, nr umowy NCN UMO-2020/37/B/HS6/00479. Projekt realizowany jest przez konsorcjum Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego (Instytut Socjologii – lider) i Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (partner). Autor dziękuje redakcji, anonimowym recenzent(k)om, a także Jackowi Burskiemu, Justynie Kajcie, Julii Kubisie i Alicji Pałęckiej za niezwykle pomocne komentarze do wcześniejszych wersji tekstu.

kontroli nad procesem pracy i jakości pracy („kontrola” i „opór”), a także instytucjonalizacja ukształtowanych w okresie kryzysu norm („normalizacja”) tworzą sekwencje zbiorowych reakcji pracowników i pracownic pandemiczny kryzys w miejscu pracy. W artykule analizie poddane zostają dwie, najbardziej typowe w materiale empirycznym sekwencje (sekwencje kontestacyjne i sekwencje normalizacyjne) oraz ich wybrane uwarunkowania.

Słowa kluczowe: innowacja, kontrola, opór, normalizacja, pandemia, Covid-19, praca

WPROWADZENIE

Współczesne społeczeństwo polskie opisywać można w kategoriach rozłożonego w czasie doświadczenia kryzysów społecznych i gospodarczych. Kryzysy rozumiane są jako sytuacje naruszenia ładu społecznego w wyniku splotu – zwykle trudno kontrolowalnych – procesów i wydarzeń wewnętrznych lub zewnętrznych wobec niego. Wymuszają one indywidualne i zbiorowe strategie dostosowawcze skutkujące reprodukcją lub transformacją przedkryzysowego stanu rzeczy [Wielecki 2012]. W ostatnich tylko latach można mówić o trwającym od 2020 r. kryzysie zdrowia publicznego, kryzysie uchodźczym oraz narastającym w związku z wojną w Ukrainie i odłożonymi w czasie efektami pandemii Covid-19 kryzysie gospodarczym. Znaczenia w dyskusji socjologicznej i publicznej nabiera kategoria „polikryzysów”: nakładających się na siebie zaburzeń ładu społecznego generujących szereg, często nieprzewidywalnych konsekwencji [Tooze 2021; Abbasi 2022].

W artykule skupiam się na przypadku pandemii Covid-19 w Polsce jako szczególnym rodzaju polikryzysu, obejmującym zagrożenie zdrowia publicznego, stabilności gospodarki, usług publicznych, czy wręcz reprodukcji życia społecznego [Arak 2021; Tooze 2021; Crouch 2022; Mezzadri 2022]. Stawiam pytanie o to, jak pracownicy i pracownice² radzili sobie z konsekwencjami kryzysu wywołanego pandemią Covid-19 w miejscach pracy³. Przede wszystkim interesuje mnie, jak bardzo kryzys pandemiczny stworzył możliwości innowacyjnego,

² W badaniach prezentowanych w artykule brały udział zarówno pracownice, jak i pracownicy. Choć w tekście zastosowane są feminatywy, to ze względu na wyzwania stylistyczne czasami pojawia się pojedyncza kategoria „pracownicy”. Należy mieć jednak na uwadze, że obejmuje ona osoby pracujące obu płci.

³ Pojęcie „miejsca pracy” rozumiem szeroko, obejmując nim każdą przestrzeń, w której wykonywana jest praca odpłatna.

oddolnego, autonomicznego rozwiązywania pojawiających się problemów przez osoby pracujące, a w jakim stopniu podtrzymał i wzmocnił istniejące formy kontroli nad wykonywaną pracą ze strony pracodawców i kadry zarządzającej? Jakie konflikty i formy pracowniczego oporu w miejscach pracy wywołał? I wreszcie, jakie znaczenia przypisują pracownice i pracownicy pokryzysowej „normalności” w miejscu pracy?

W odpowiedzi na tak postawione pytania, inspirowany pojęciami uwrażliwiającymi [Blumer 1954] wywiedzionymi z socjologii pracy i socjologii ekonomicznej, proponuję autorską konceptualizację sposobów radzenia sobie z kryzysem w miejscu pracy. Zbiorowe reakcje pracowników na kryzys interpretuję za pomocą kategorii „innowacji”, „kontroli”, „oporu” i „normalizacji” (schemat IKON)⁴. Sposoby radzenia sobie pracowników z kryzysem definiuję jako sekwencje ich zbiorowych reakcji na zaburzenia porządku organizacyjnego. Opierając się na oryginalnych badaniach empirycznych nad doświadczeniami pracy w okresie pandemii Covid-19, rekonstruję szczegółowo dwie najbardziej typowe w zebranych materiale sekwencje (kontestacyjne i normalizacyjne) wraz z ich wybranymi uwarunkowaniami. Punktem wyjścia obu sekwencji są bądź to pracownicze innowacje w miejscu pracy, bądź to napięcia wokół kontroli nad organizacją pracy w warunkach pandemicznych, zaś punktem dojścia odpowiednio opór i normalizacja.

Podstawą empiryczną prezentowanych analiz są wyniki pierwszego etapu badań projektu COV-WORK, na które składają się wywiady biograficzne (53) oraz zogniskowane wywiady grupowe (15) z osobami pracującymi w edukacji, ochronie zdrowia, pomocy społecznej i logistyce. Wybór branż podyktowany był założeniem o realizacji w nich „prac niezbędnych” (ang. *essential work*) dla reprodukcji życia społecznego w warunkach pandemii [McCollum 2022; Mezzadri 2022].

Pandemia Covid-19 pogłębiła kryzys w branżach niezbędnych, wywołany między innymi chronicznym niedofinansowaniem usług publicznych oraz procesami prywatyzacji i urynkowania prac opiekuńczych. Przełożyła się ona także na gruntowną reorganizację sposobu wykonywania pracy pracownic i pracowników. Zwłaszcza osoby zatrudnione w sfeminizowanych i nierzadko sprekaryzowanych pracach wymagających kontaktu z pacjentami i klientami były wystawione na wysokie ryzyko zarażenia się koronawirusem [Loustaunau i in. 2021; Mezzadri 2022]. Znaczna ekspozycja na konsekwencje pandemii analizowanych branż sprawia, że badania w nich dostarczają wiedzy o pracowniczych reakcjach na kryzys niejako z „pierwszej linii” frontu.

⁴ Schemat IKON opracowany został przez zespół projektu COV-WORK na podstawie badań empirycznych prowadzonych w duchu metodologii teorii ugruntowanej [Glaser 1978].

Artykuł rozpoczyna prezentacja inspiracji teoretycznych do analiz pracowniczych sposobów radzenia sobie z kryzysem. Następnie przybliżam kontekst zrealizowanych badań, w tym warunki pracy w rozpatrywanych branżach przed wybuchem pandemii Covid-19. W kolejnej części przedstawiam ramy metodologiczne. W ostatniej części artykułu, opierając się na wynikach analiz empirycznych, rekonstruję schemat analityczny IKON. Po tym opisuję dwie typowe dla początkowych etapów pandemii reakcje na kryzys w miejscu pracy (innowację i kontrolę) oraz dwie typowe sekwencje, które opisują zbiorowe sposoby radzenia sobie z kryzysem w kolejnych jego etapach (sekwencje kontestacyjne i sekwencje normalizacyjne). W zakończeniu podsumowuję główne wnioski płynące z analiz.

INSPIRACJE TEORETYCZNE DO BADAŃ PRACOWNICZYCH REAKCJI NA KRYZYS COVID-19 W MIEJSCU PRACY

W artykule skupiam się na reakcjach pracowników na kryzys organizacyjny wywołany pandemią Covid-19. Kryzys organizacyjny definiuję tu jako „zdarzenie o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, o silnym wpływie, które zagraża żywotności organizacji i charakteryzuje się niejednoznacznymi przyczynami, skutkami i sposobami rozwiązania oraz przekonaniem, że decyzje muszą być podejmowane szybko” [Pearson, Clair 1998: 60]⁵. Kryzys postrzegany przy tym bywa nie tylko jako zagrożenie dla organizacji, ale i szansa na realizację jej celów [Milburn, Schuler i Watman 2016: 1144]. W ramach nauk o zarządzaniu rozwijane są koncepcje zarządzania kryzysowego mającego na celu zapobieganie i radzenie sobie z kryzysami w organizacjach. O ile w tradycyjnych jego modelach podkreśla się kluczowe znaczenie kadry zarządzającej i przywództwa, we współczesnej dyskusji akademickiej i biznesowej bardzo wyraźne jest przesunięcie akcentów na pracowniczą partycypację w działaniach antykryzysowych [Bundy i in. 2017; Jedynak i Bąk 2021: 89].

Z punktu widzenia krytycznej socjologii pracy wzrost odpowiedzialności osób pracujących w zarządzaniu kryzysami ma wymiar ideologiczny. Wpisuje się w oczekiwania współodpowiedzialności pracowników za proces pracy w warunkach neoliberalnych, oszczędnych (ang. *lean*) metod zarządzania [Stewart i in. 2016]. Inaczej niż w przypadku nauk o zarządzaniu perspektywa socjologiczna pozwala spojrzeć na kryzys organizacyjny w kontekście istniejących

⁵ Warto przy tym pamiętać, że kryzysy stają się w ostatnich latach chroniczne, co osłabiać może doświadczenie ich wyjątkowości i nieprzewidywalności [por. artykuł Justyny Struzik w niniejszym tomie].

uwarunkowań systemowych i asymetrycznych relacji władzy pomiędzy pracującymi, kadrami zarządzającą i pracodawcami. Umożliwia ona również uwzględnienie oddolnych, spontanicznych, zbiorowych reakcji pracowników, ich sprawstwa społecznego dla funkcjonowania miejsc pracy w kryzysie. Do badań nad zbiorowymi reakcjami pracowników i pracownic w odpowiedzi na kryzys zewnętrzny wywołany pandemią proponuję zastosowanie zestawu „pojęć uwrażliwiających” wywiedzionych ze społeczno-ekonomicznych teorii kryzysów. „Pojęcia uwrażliwiające”, zgodnie z koncepcją Blumera [1954: 7], dostarczają „ogólnych ram odniesienia i wskazówek w podejściu do przypadków empirycznych”. Rama pojęciowa realizowanych badań opierała się początkowo na inspiracjach teoretycznych wywiedzionych z teorii innowacji Josepha Schumpetera, z kontroli nad procesem pracy Karola Marksa i kontruchu (oporu) wobec utowarowienia pracy Karla Polanyiego.

Wstępny wybór pojęć uwrażliwiających wykorzystywanych w badaniach wynikał z dwóch przesłanek. Po pierwsze, pojęcia innowacji, kontroli i oporu, funkcjonujące w teoriach kapitalizmu Schumpetera, Marksa i Polanyiego, pozwoliły na osadzenie społecznych reakcji na kryzys, jakie zachodziły na poziomie organizacji i środowisk pracowniczych, w szerszym makrokontekście warunkujących je przemiany systemowych. Pandemia nie była bowiem jedynie kryzysem zdrowotnym, ale ujawniła głęboki kryzys usług publicznych, oszczędnego państwa czy po prostu neoliberalizmu [Arak 2021; Crouch 2022]. Po drugie, wybór koncepcji teoretycznych odpowiadał obserwacjom wywiedzionym z literatury przedmiotu na temat konsekwencji pandemii dla świata pracy w czasie pierwszych fal zachorowań w latach 2020–21. Wskazywano w niej na innowacyjny potencjał pandemii zarówno w wymiarze technologicznym, jak i społecznym, nowe formy kontroli pracowników w miejscach zatrudnienia oraz – częściowo zamrożony przez lockdown – potencjał mobilizacji zbiorowej pracowników wobec pogarszania się jakości ich miejsc pracy [Hodder 2020; McCallum 2022; Vandaele 2021].

Prowadzone w różnych krajach badania nad organizacją pracy w usługach publicznych i ochronie zdrowia w czasie pandemii wskazywały, że początkowe etapy kryzysu pandemicznego wymusiły oddolne działania innowacyjne ze strony pracowników, często oparte na nieformalnych relacjach w miejscu pracy [Chemali i in. 2022; McCallum 2022]. O kryzysach jako momentach innowacji, „twórczego niszczenia” i przełamania oporu społecznego przed zmianą pisał wspomniany już Joseph Schumpeter [1995], który przypisywał kluczową rolę działalności przedsiębiorców-innowatorów będących w stanie wprowadzać i upo-

wszechniać m.in. nowe formy organizacji produkcji i pracy. We współczesnej socjologii o innowacjach mówi się w znaczeniu wprowadzania nowych rozwiązań w odniesieniu do organizacji pracy, technologii oraz relacji społecznych w miejscu pracy [Strumińska-Kutra, Rok 2016]. Szczególnie istotne w warunkach kryzysu są innowacje społeczne, które mogą być zdefiniowane jako „nowe pomysły, które służą zaspokajaniu potrzeb społecznych” [Mulgan i in. 2007: 8]. Na istnienie mikroinnowacji w pandemii wskazują m.in. badania prowadzone w instytucjach publicznych w Polsce [Drozdowski i in. 2022]

Istniejące badania dowodzą, że – m.in. ze względu na wymogi i ograniczenia sanitarne – kryzys pandemiczny oznaczał konieczność wprowadzenia nowych, często technologicznie zapośredniczonych (jak w przypadku pracy zdalnej czy pracy z wykorzystaniem platform internetowych) form kontroli nad sposobami wykonywania pracy [Hodder 2020]. Kategoria kontroli odsyła do marksowskiej tradycji analizy procesu pracy. Wiąże on planowanie, nadzorowanie i monitorowanie sposobu wykonywania zadań przez pracowników ze strony działającej w imieniu pracodawcy kadry zarządzającej z relacjami klasowymi [Braverman 1974]. Konsekwencją nierówności klasowych jest strukturalny konflikt w miejscu pracy, którego stawką jest kontrola nad procesem i efektami pracy. W warunkach pandemii oczekiwać można było, że wzrost podaży pracy w efekcie zamknięcia niektórych branż zwiększy możliwości kontroli nad pracującymi ze strony pracodawców [Gallie 2013], a z drugiej strony stworzy potencjał oporu osób zatrudnionych w branżach „niezbędnych” ze względu na ich znaczenie (siłę strukturalną) dla gospodarek i reprodukcji życia społecznego. Warto dodać, że opór może również przybrać formę „rozstania” [Hirschman 1995], rezygnacji z pracy, o ile jest ona możliwa z punktu widzenia sytuacji na rynku pracy i etyki zawodowej, co bywa trudniejsze w przypadku zawodów opartych na pracy opiekuńczej [Kubisa, Rakowska 2021].

Istniejące badania nad pracownikami niezbędnymi wskazują, że pandemia Covid-19 przyspieszyła odpływ osób pracujących z branż, w których nastąpiło pogorszenie się jakości zatrudnienia [McCallum 2022]; była ona jednak również momentem wzmożenia kontestacji warunków pracy przez część pracowników. Badania wskazują, że protesty pojawiały się częściej tam, gdzie rozwijały się one już przed pandemią [Vandaele 2021]. Przykładem jest ochrona zdrowia, w przypadku której w wielu krajach europejskich obserwujemy długofalowy, trwający niemal dwie dekady (w przypadku Polski) trend kontestacji negatywnych konsekwencji liberalizacji i prywatyzacji usług publicznych przez związki zawodowe [Kubisa, Rakowska 2021]. Inspirującą ramę teoretyczną dla analizy

pracowniczych kontrruchów stanowi podejście Karla Polanyiego [2010]. Rozpatruje on bowiem kryzys w kategoriach „podwójnego ruchu”. Jest to proces wahadłowego przejścia od utowarowienia pracy, ziemi i pieniędzy w wyniku ekspansji mechanizmów rynkowych do działań mających na celu rozwój instytucji społecznych, takich jak prawa socjalne i pracownicze, które chronią społeczeństwo przed radykalnym urynkowaniem i sprzyjają odtowarowieniu. Pandemia postrzegana być może jako szansa wzmocnienia trwającego wcześniej globalnego kontrruchu wobec nieskuteczności rozwiązań neoliberalnych w sytuacji śmiertelnej, rozprzestrzeniającej się choroby, ujawniając potrzebę finansowanych przez państwo, wysokiej jakości usług publicznych [Crouch 2022]. Na poziomie mezo, konkretnych miejsc pracy, kontrruch rozumieć można jako indywidualny bądź zbiorowy opór pracowników i pracownic przeciw redukcji ich pracy do jej wartości rynkowej oraz działania zbiorowe na rzecz miejsc pracy wysokiej jakości⁶.

„Pojęcia uwrażliwiające” innowacji, kontroli i oporu były doprecyzowywane oraz odnoszone do siebie w toku interpretacji materiału empirycznego zgodnie z abdukcyjną logiką metodologii teorii ugruntowanej [Glaser 1978]. Z założenia nie wykluczała ona możliwości pojawienia się zjawisk i procesów, które wymuszają poszerzenie początkowej ramy analitycznej. Jedną z kluczowych obserwacji było pojawienie się w materiale empirycznym symptomów społecznego „oswojenia” z sytuacją kryzysową wywołaną pandemią. Poszukiwania interpretacji tego zjawiska doprowadziły do uzupełnienia zestawu pojęć uwrażliwiających o kategorię „normalizacji”. W artykule pojęcie to używane jest dwojako. Po pierwsze, zgodnie z teoriami normalizacji społecznej [May, Finch 2009] oznacza ono proces włączania ukształtowanych w kryzysie sposobów myślenia i działania do codziennych działań rutynowych, co zbliża je do kategorii instytucjonalizacji. Bardziej krytycznie kategorię normalizacji rozumie Michał Krzyżanowski [2020: 435], który zwraca uwagę na jej aspekt ideologiczny: „Normalizacja ma więc miejsce, gdy nowe normy i idee porządku społecznego, strategicznie skonstruowane w dyskursie, stają się – lub strategicznie zakłada się, że staną się – częścią głównego lub powszechnego nurtu myślenia”⁷. Po drugie, pojęcie

⁶ Jakość miejsc pracy odnosi się do takich wymiarów „dobrej pracy”, jak: wynagrodzenie płacowe i pozapłacowe, bezpieczeństwo zatrudnienia, perspektywy rozwoju kariery zawodowej, możliwości kontroli nad sposobem i czasem wykonywania pracy, równowaga między życiem zawodowym i pozazawodowym oraz postrzeganie pracy jako „znaczącej i interesującej” [Gallie 2013].

⁷ W artykule nie posługuję się krytyczną analizą dyskursu oraz teorią Michela Foucault, której jedną z interpretacji jest cytowane ujęcie „normalizacji.” Dostrzegam jednak istotną, ideologiczną funkcję normalizacji dla uprawomocnienia rozwiązań antykryzysowych.

normalizacji wykorzystuję w sensie potocznym, bliskim językowi naszych rozmówców, jako synonim powrotu do stanu postrzeganego przez pracowników jako zasadniczo zbliżony do tego, który pamiętają sprzed pandemii i określają mianem „normalnego” [Drozdowski i in. 2022: 234]. Wydaje się, że oba znaczenia normalizacji są tylko potencjalnie sprzeczne, a w istocie się uzupełniają: postpandemiczna normalność nie musi być bowiem postrzegana jako odmienna od tej sprzed wybuchu pandemii, o ile uznamy ideologiczne funkcje normalizacji w pierwszym z przywoływanych tu znaczeń.

Przyjęty na wstępie i uzupełniony w trakcie badań zestaw „pojęć uwrażliwiających” pozwolił na wstępną konceptualizację sposobów radzenia sobie z kryzysem, która uszczegóławiana była w toku zaprezentowanych w dalszych częściach tekstu analiz empirycznych. Zgodnie z założeniem o istotnym znaczeniu kontekstu systemowego i strukturalnego dla reakcji na kryzys w miejscu pracy w kolejnej części artykułu opisane zostaną wybrane aspekty położenia na rynku pracy osób zatrudnionych w badanych branżach przed wybuchem pandemii.

KONTEKST BADAŃ EMPIRYCZNYCH NAD PRACOWNIKAMI I PRACOWNICAMI NIEZBĘDNYMI W POLSCE

Pracownicze reakcje na kryzys pandemiczny w miejscu pracy rozpatruję w odniesieniu do szerszego kontekstu instytucjonalnego, zmian na rynku pracy oraz w obrębie usług publicznych w Polsce. Po pierwsze, porządek instytucjonalny ukształtowany w Polsce w wyniku konfrontacji z radykalnymi zmianami społecznymi ostatnich kilku dziesięcioleci nosi cechy, które zwiększają jego podatność na wstrząsy wewnętrzne oraz zewnętrzne [Gardawski, Rapacki 2021]. Juliusz Gardawski i Ryszard Rapacki [2021; również Rapacki 2019] proponują określać go mianem „patchworkowego kapitalizmu”. Jego istotą jest historycznie ukształtowana słabość instytucjonalnych fundamentów porządku społeczno-gospodarczego, co powoduje podatność na dołączanie elementów o różnorodnych instytucjonalnych logikach. Porządek ten rozwijał się w sposób cykliczny, napędzany kryzysami, a jego wewnętrzna niespójność bywała źródłem zdolności adaptacyjnych do radykalnych zmian w środowisku zewnętrznym, w tym, jak argumentują Gardawski i Rapacki [2021], szoku pandemii.

Po drugie, pandemia pojawiła się w warunkach „pełzającego” od początku transformacji kryzysu związanego z prekaryzacją zatrudnienia [Maciejewska, Mrozowicki, Piasna 2016]. Jego przejawem w ostatnich latach było połączenie stosunkowo niskiego bezrobocia z wysokimi wskaźnikami udziału osób na umo-

wach cywilnoprawnych i czasowych umowach o pracę w ogóle pracujących oraz powracającym problemem niedoboru rąk do pracy m.in. ze względu na emigrację. Pandemia „dosięgnęła” Polskę w momencie, gdy poziom bezrobocia był rekordowo niski. Stopa bezrobocia według BAEL w 2019 r. wynosiła 3,3% i utrzymała się na tym poziomie w 2020 r. (3,2%) oraz 2021 r. (3,4%) [Eurostat 2023]. Według danych przytaczanych przez Natali [2022: 25] wydatki polskiego rządu w latach 2020 i 2021 na walkę z pandemią, w tym z jej gospodarczymi konsekwencjami, wyniosły 6,5% PKB – więcej niż średnia dla EU (3,8%), choć wyraźnie mniej niż np. w Niemczech (13,6%). Szczodre pakiety pomocowe dla banków, przedsiębiorców i samozatrudnionych przekroczyły wydatki na instrumenty wsparcia biznesu z okresu kryzysu finansowego 2008+, co pomogło zapobiec masowemu wzrostowi bezrobocia [Arak 2021]. Badania pokazują zarazem jednoznacznie, że w okresie pandemii bufor na rynku pracy tworzyły umowy okresowe i cywilnoprawne, a osoby zatrudnione prekaryjnie, zwykle ludzie młodzi i kobiety, były bardziej narażone na utratę pracy [por. Gardawski i in. 2022].

Zaprezentowane w artykule badania zrealizowano w czterech branżach, w których praca zdefiniowana być mogła jako „niezbędna” w okresie pandemii: edukacji, ochronie zdrowia, pomocy społecznej i logistyce. Pojęcie „pracy niezbędnej” wiązać można z „zawodami społecznej troski” [Czapliński, Bednarek 2022: 23], pracami koniecznymi dla zapewnienia reprodukcji społecznej, a także dostarczenia dóbr i usług koniecznych do zaspokojenia potrzeb biologicznych i podstawowych potrzeb społecznych w sytuacji pandemii [por. Gardawski i in. 2022]. Kategorię reprodukcji społecznej odnoszę natomiast do „struktur, praktyk, aktywności i sfery, których celem jest codzienne i międzypokoleniowe odtwarzanie życia oraz⁸ kapitalistycznych relacji” [Mezzadri 2022: 381].

Wybrane do badań branże w różny sposób realizowały kryterium niezbędności dla reprodukcji życia społecznego: edukacja podstawowa poprzez przygotowanie dzieci i młodzieży do życia w społeczeństwie, ochrona zdrowia za sprawą ratowania życia i zdrowia w sytuacji pandemii, pomoc społeczna poprzez dostarczanie usług opiekuńczych, a logistyka – zapewnienie niezbędnych dóbr w warunkach lockdownów. O ile edukacja była miejscem bezprecedensowego eksperymentu polegającego na nagłym przejściu na nauczanie zdalne, bez zasobów i wyposażenia technicznego, o tyle pracujący w pozostałych branżach to osoby zatrudnione przez całą pandemię głównie stacjonarnie, na pierwszej linii, w bezpośrednich kontaktach z klientami czy pacjentami. W transporcie i magazynowaniu (logistyka) około 80% pracujących to mężczyźni, natomiast

⁸ Wyróżnienie Autorki.

w edukacji, ochronie zdrowia i pomocy społecznej mniej więcej 80% stanowią kobiety. Branże te zróżnicowane są również pod względem własnościowym: w transporcie i magazynowaniu 75% pracujących w 2020 r. zatrudnionych było przez firmy prywatne, w edukacji było to 17%, w ochronie zdrowia i pomocy społecznej 40% [GUS 2021].

Analizowane branże zostały dotknięte przez realizowane od lat reformy usług publicznych, takie jak liberalizacja, komercjalizacja i częściowa prywatyzacja [Kozek 2011]. Ich efektem było systemowe niedofinansowanie, odpływ kadr, prekaryzacja zatrudnienia (szczególnie w firmach prywatnych) i pogorszenie się różnych innych wymiarów jakości miejsc pracy. O prekaryzacji świadczy duży udział umów czasowych i cywilnoprawnych w badanych branżach. Jak pokazują dane GUS z badania *Struktura wynagrodzeń*⁹, w 2020 r. w ramach umów na czas określony zatrudnionych było 20% osób w ochronie zdrowia i pomocy społecznej, 14% w edukacji i 21% w transporcie drogowym oraz magazynowaniu (w tym ponad 40% w przypadku usług kurierskich i magazynów logistycznych). Te same dane wskazują na zarobki wyraźnie poniżej średniej krajowej w badanych branżach poza szczególnym przypadkiem lekarzy (90% ponad średnią w 2020 r.) i w mniejszym stopniu pielęgniarek (10%), co wiązać można ze skutecznymi protestami związkowymi w tych grupach. Rozpatrywane branże, zgodnie z ostatnimi danymi z 2014 r. [GUS 2015], były podobnie uzwiązkowione: najwyżej edukacja (25%), ochrona zdrowia i pomoc społeczna (21%) oraz transport i magazynowanie (24%). Dane te przesłaniają jednak ich wewnętrzne zróżnicowanie: w ochronie zdrowia uzwiązkowieni są przede wszystkim lekarze, pielęgniarki i położne. W logistyce związki zawodowe są względnie silne w publicznej części branży (transport kolejowy, lotniczy, miejski), bardzo słabe zaś (lub nieistniejące) w firmach prywatnych (transportowych, kurierskich czy centrach logistycznych).

Badania prowadzone przed dwoma dekadami przez zespół Wiesławy Kozek [2011] pokazywały, że ukształtowany w Polsce w wyniku urynkowania gospodarki model życia gospodarczego nie sprzyjał rozwijaniu wysokiej jakości usług publicznych gwarantujących „dobre” miejsca pracy dla osób pracujących. Zaprezentowane dane sugerują, że sytuacja od tego czasu nie uległa znacznej poprawie, poza rzadkimi przypadkami grup silniej uzwiązkowionych. Podejmując badania, zakładaliśmy, że opisane, długofalowe uwarunkowania instytucjonalne i strukturalne w branżach „niezbędnych” oddziaływać będą na realizowane przez osoby pracujące sposoby radzenia sobie z kryzysem pandemicznym.

⁹ Dane niepublikowane, otrzymane na zamówienie z GUS dla wybranych branż i grup zawodowych.

RAMY METODOLOGICZNE

W odpowiedzi na sformułowane wcześniej pytania badawcze, w celu zrozumienia procesów nadawania znaczeń i radzenia sobie z pandemią, we wskazanych wyżej branżach do końca 2022 r. zrealizowano 53 wywiady biograficzne i 15 zogniskowanych wywiadów grupowych z pracownikami i pracownicami.

W badaniach biograficznych wykorzystano metodę wywiadu narracyjnego Fritza Schütze [2008], która pozwoliła na zebranie historii życia uzupełnionych o pytania pogłębiające, uszczegóławiające i ukierunkowane problemowo. Rozmowy prowadzone były w przeważającej mierze „twarzą w twarz” w latach 2021 i 2022 przez zespół badawczy COV-WORK¹⁰. Niemal wszystkie (z wyjątkiem części logistyki) wywiady przeprowadzono w województwie dolnośląskim i mazowieckim. Rozmówcy i rozmówczynie reprezentowali następujące kategorie: nauczyciele/nauczycielki w szkołach podstawowych, lekarze/lekarki oraz pielęgniarki/pielęgniarze w szpitalach, osoby zatrudnione w domach pomocy społecznej (DPS; w tym pielęgniarki, opiekunowie i opiekunki osób starszych, rehabilitanci/rehabilitantki), kierowcy w transporcie towarowym, osoby zatrudnione w usługach kurierskich oraz dostarczające jedzenie za pośrednictwem aplikacji, a także pracujący w centrach logistycznych.

W próbie badawczej w badaniach biograficznych zachowano zróżnicowanie ze względu na płeć i wiek, jak również wielkość badanej miejscowości. 32 wywiady biograficzne zrealizowane zostały we Wrocławiu i Warszawie, a pozostałe w mniejszych miejscowościach (większość w województwie dolnośląskim i mazowieckim); 25 narratorów i narratorek miało wykształcenie wyższe. Należy podkreślić znaczne sfeminizowanie badanej próby w edukacji, ochronie zdrowia i pomocy społecznej, co dobrze odzwierciedla strukturę zatrudnienia badanych branż; pod względem wieku wyraźnie najmłodsze były osoby pracujące w logistyce. Badane branże nie objęły oczywiście wszystkich zawodów, które określić można mianem „niezbędnych” (warty zbadania byłby m.in. handel detaliczny). Pozwoliły jednak na analizę zróżnicowanych kontekstów wykonywania „zawodów społecznej troski” ze względu na odmienny zakres i charakter zmian w organizacji pracy w okresie kryzysu.

¹⁰ W procesie zbierania i analizy danych uczestniczyli: Jacek Burski, Jan Czarzasty, Aleksandra Drabina-Rózewicz, Juliusz Gardawski, Mateusz Karolak, Agata Krasowska, Adam Mrozowicki (kierownik zespołu), Alicja Pałęcka, Szymon Pilch.

TABELA 1. Zróżnicowanie próby badawczej wg branż i płci

	Wywiady biograficzne			Wywiady fokusowe (skład)		
	kobiety	mężczyźni	wiek (średni)	kobiety	mężczyźni	wiek (średni)
edukacja	9	2	45	28	6	41
ochrona zdrowia	12	4	45	34	7	41
pomoc społeczna (DPS)	5	3	43	13	5	50
logistyka	4	14	36	7	17	36

Źródło: badania własne, zespół COV-WORK.

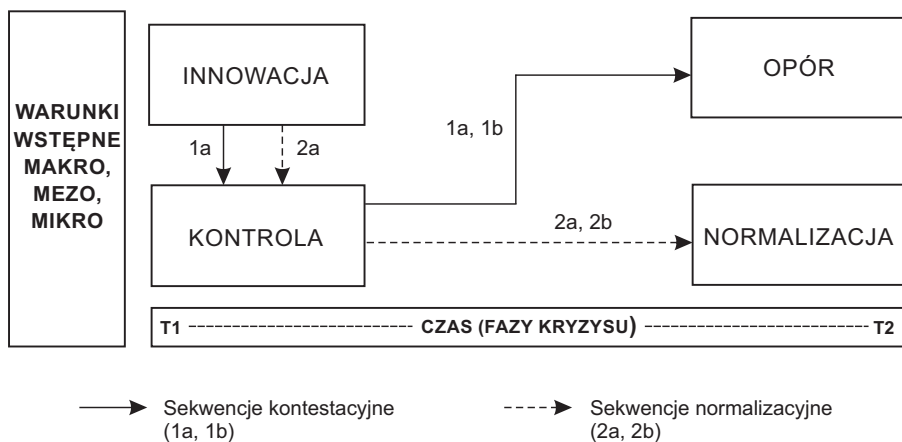
Wywiady fokusowe przeprowadzone zostały przez firmę PBS na wiosnę 2022 r. na zlecenie i pod nadzorem merytorycznym konsorcjum COV-WORK, w sposób zdalny za pomocą platformy MS Teams. Łącznie zrealizowano 15 wywiadów w tych samych, co w przypadku wywiadów biograficznych, grupach pracowników szeregowych w czterech badanych branżach (z wyjątkiem kierowców w transporcie międzynarodowym). Połowa wywiadów zrealizowana została w Warszawie, połowa z uczestnikami w mniejszych miejscowościach w województwie mazowieckim. Zróżnicowanie ze względu na wiek, płeć i wykształcenie było podobne jak w wywiadach biograficznych. Wywiady koncentrowały się przede wszystkim na zagadnieniach jakości miejsc pracy, doświadczeniach pracy przed i w trakcie pandemii oraz postrzeganych przez badanych konsekwencjach pandemii w ich organizacjach.

Zebrane dane jakościowe zostały poddane transkrypcji, anonimizacji, a następnie systematycznemu kodowaniu otwartemu i selektywnemu [Glaser 1978]. Do systematyzacji kodów wykorzystano program Atlas.ti. Celem kodowania było zarówno wyłonienie nowych kategorii analitycznych (ich przykładem jest wspomniana w części teoretycznej „normalizacja” pandemii), jak i konfrontacja „pojęć uwrażliwiających” z doświadczeniami i narracjami badanych. Po dokonaniu kodowania otwartego, kategorie „innowacji”, „kontroli”, „oporu” i „normalizacji” posłużyły jako kategorie centralne do uporządkowania zebranego materiału ze wszystkich trzech typów wywiadów jakościowych. Szczegółowa analiza wywiadów biograficznych i fokusowych służyła rekonstrukcji sekwencji zbiorowych reakcji na kryzys, a także do doprecyzowania uwarunkowań, kontekstów, właściwości i konsekwencji innowacji, kontroli, oporu i normalizacji. Do analizy kontekstu wykorzystano również zaprezentowane wcześniej dane zastane m.in. w postaci dostarczonych przez GUS informacji o dynamice zatrudnienia i sytuacji pracy w badanych branżach.

PRACOWNICZE REAKCJE NA KRYZYS W MIEJSCU PRACY: SCHEMAT ANALITYCZNY IKON

Teoretyczna wrażliwość wywiedziona z krytycznej socjologii pracy w połączeniu z analizą danych empirycznych pozwoliła na zaproponowanie schematycznego ujęcia (proto-modelu) pracowniczych reakcji na kryzys, opartego na kategoriach innowacji, kontroli, oporu i normalizacji (IKON). O reakcjach tych możemy mówić zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i pracodawców, jednak w toku analizy zebranych danych skoncentrowano się przede wszystkim na perspektywie pracowniczej. Schemat IKON (rysunek 1) jest dynamiczny i relacyjny. Dynamika odnosi się do faz kryzysu, jego poszczególnych etapów, tak jak odbijają się one w doświadczeniach osób pracujących. Relacyjność wskazuje natomiast na konieczność rozpatrywania pracowniczych reakcji na kryzys w odniesieniu do działań lub zaniechań ze strony pracodawców. Jest to szczególnie widoczne w przypadku kategorii kontroli, która odnosi się do postępowania kadry zarządzającej i odpowiedzi na nie ze strony pracowników i pracownic. Każda z reakcji pracowniczych wymaga uwzględnienia relacji społecznych i stosunków pracy w miejscach pracy przed i w trakcie kryzysu.

RYSUNEK 1. Sekwencje kontestacyjne i sekwencje normalizacyjne



Źródło: badania własne, zespół COV-WORK.

Sekwencje reakcji na kryzys określać będą mianem zbiorowych sposobów radzenia sobie z kryzysem w miejscu pracy. W dalszej części tekstu zaprezentowane zostaną dwie obecne w zebranych materiale sekwencje, które rozpatrywać można

w kategoriach typów: sekwencje kontestacyjne i sekwencje normalizacyjne. Ich punktem wyjścia może być innowacja w miejscu pracy (a) lub napięcia wobec nowych form kontroli nad procesem pracy (b). Sekwencje uwarunkowane są ukształtowanymi w okresie przedkryzysowym makrokontekstami: instytucjonalnym i ekonomicznym (opisanymi we wcześniejszych częściach tekstu). Na poziomie mezospołecznym, sposoby radzenia sobie z kryzysem uwarunkowane są natomiast zastaną organizacją pracy i zbiorowymi stosunkami pracy, w tym przede wszystkim obecnością i aktywnością związków zawodowych. Na poziomie mikrospołecznym istotną rolę odgrywają zasoby (biograficzne, społeczne, kulturowe) jednostek i ich sprawstwo rozumiane jako zdolność czynienia różnicy w zastanym stanie rzeczy. W dalszych analizach interesuje mnie jednak głównie poziom miejsca pracy, tak jak jawi się ono w narracjach o pandemii samych rozmówców i rozmówczyń.

W kolejnej części artykułu skupię się najpierw na przedstawieniu pierwszych doświadczeń kryzysu, które opisuję za pomocą kategorii innowacji i kontroli. Następnie bardziej szczegółowo omówię sekwencje kontestacyjne i normalizacyjne, przyglądając się sytuacji w poszczególnych branżach w czasie pandemii Covid-19.

PIERWSZE DOŚWIADCZENIA PANDEMII: POMIĘDZY INNOWACJĄ A KONTROLĄ

W zebranych materiale empirycznym ujawniły się szczególnie wyraźnie dwie początkowe reakcje na kryzys pandemiczny. Po pierwsze, w części miejsc pracy zabrakło ustalonych jasno, „odgórnie” reguł postępowania, przez co pojawiła się przestrzeń do oddolnych pracowniczych innowacji [por. Chemali i in. 2022; Drozdowski i in. 2022]. Na sytuację taką wskazywały relatywnie częściej osoby pracujące w edukacji, ochronie zdrowia i pomocy społecznej. Narracje o kryzysie zebrane w usługach publicznych potwierdzają niski poziom koordynacji działań antykryzysowych między różnymi szczeblami decyzyjnymi (rządem, samorządem, dyrekcją placówek), który interpretować można w kontekście patchworkowego porządku organizacyjnego ukształtowanego w okresie przedpandemicznym [Gardawski, Rapacki 2021]. Po drugie, mieliśmy również do czynienia z miejscami pracy, przede wszystkim w prywatnych firmach logistycznych, gdzie procedury antykryzysowe dość szybko zostały wypracowane i zaimplementowane przez kadre zarządzającą.

W pierwszym z wymienionych scenariuszy oddolne innowacje podzielić można na trzy typy: organizacyjne, technologiczne i relacyjne. W wymiarze organizacyjnym obserwujemy tendencję do improwizacji i adhocracji, których

istotą są próby realizacji zadań organizacji w warunkach ograniczeń infrastrukturalnych (brak sprzętu np. do pracy zdalnej – „dyrekcja wyciągała ze wszystkich szaf komputery i internet” [FGI_08_E])¹¹, kadrowych (odpływ pracowników na zwolnienia lekarskie) i proceduralnych (tworzenie w trybie *ad hoc* procedur przez kadry zarządzające lub organy decyzyjne). Typowymi doświadczeniami były „chaos organizacyjny”, „rzucenie na głęboką wodę”, „szok”. W edukacji podstawowe wyzwanie stanowiło zorganizowanie zajęć zdalnych bez wcześniejszego przygotowania w tym zakresie i koniecznego sprzętu, który przynajmniej początkowo był prywatny. Kreatywność oraz samopomoc okazywały się niezbędne szczególnie w pierwszych dniach edukacji zdalnej:

Anna: Zostaliśmy wrzuceni na głęboką wodę. Tam nie było żadnych podpowiedzi i ja byłam przerażona. Pierwszy moment, komunikat, że edukacja zdalna, w ogóle łączymy się z dziećmi online przez Teamsa, to było takie: „Ale jak?” [...] Pomogło mi szkolenie hmm, które właśnie gdzieś znalazłam w internecie [...] I rzeczywiście zaczęłam wymyślać taką formę, która będzie jak najlepsza dla moich uczniów. [BNI_01_E]

W szpitalnictwie i DPS-ach problemami okazywały się zarówno kwestie infrastrukturalne (konieczność reorganizacji przestrzeni, często na zasadzie „prowizorki”, brak wyposażenia w sprzęt ochronny, szczególnie w przypadku DPS-ów, gdzie trafił on później niż do szpitali), jak i kompetencyjne (brak wiedzy na temat sposobu radzenia sobie z chorymi na nową, nieznaną wcześniej chorobę lub konieczność bardzo szerokiej wiedzy na temat chorób współistniejących). Jak zauważa Drozdowski i in. [2022], mikro-innowacje miały charakter konserwatywny, ponieważ ich głównym celem była kontynuacja wypełniania zadań stojących przed organizacjami w zmienionych warunkach. Bardzo istotną rolę odgrywali przedsiębiorczy pracownicy, tacy jak Tomasz, którzy „łatali” organizacyjne problemy za pomocą prywatnych zasobów i kontaktów:

Tomasz: Podstawowym mankamentem tego oddziału było to, że tam nie było żadnej instalacji tlenowej. Ale od czego są dobrzy ludzie i zaprzyjaźnione kontakty? [...] Eee, w związku z tym, że nie mieliśmy na to żadnych pieniędzy, więc absolutnie gospodarskim sposobem, kupując kilka podstawowych rzeczy w markecie budowlanym, przywożąc swoje rzeczy, zrobiłem właśnie śluzę, zrobiliśmy z używanych rzeczy fajne systemy do oczyszczania powietrza. [BNI_06_OZ]

O oddolnych innowacjach trudniej mówić w odniesieniu do wymiaru technologicznego, ponieważ był on przede wszystkim związany z działaniami kadr zarządzających organizacjami. Ich najbardziej dobitny przykład to przejście na

¹¹ Fokusy oznaczane są jako FGI_numer porządkowy_branza (E = edukacja; OZ = ochrona zdrowia; PS = pomoc społeczna; L = logistyka). Analogicznie opisywane są badania biograficzne (BNI), dodatkowo podajemy przy nich pseudonim osoby udzielającej wywiadu.

pracę zdalną w edukacji, teleporady w części opieki zdrowotnej, hybrydowy system pracy osób zamkniętych z powodu zakażeń w DPS-ach, a także oddelegowanie do pracy w domu kadry zarządzającej w logistyce. Wywiady pokazują jednak, że nowe technologie były również wykorzystywane do nowatorskich celów przez same osoby pracujące. Mowa tutaj np. o korzystaniu z grup wsparcia na portalach społecznościowych przez lekarzy w celu konsultacji na bieżąco trudnych przypadków pacjentów i nowych terapii, a także podobny rodzaj samopomocy wśród nauczycieli.

W wymiarze relacyjnym bardzo istotne było wykorzystanie kontaktów społecznych w miejscu pracy oraz często poza nim do rozwiązywania problemów w sytuacji kryzysowej. Wypracowane przed pandemią kontakty służyły, po pierwsze, wsparciu emocjonalnemu w sytuacji głębokiej niepewności („ludzie stali się dla siebie miłsi”, [FGI_06_PS]; „w sumie byliśmy terapeutami, psychologami dla siebie nawzajem”, [FGI_07_PS]), po drugie, pomagały w rozwiązywaniu nowych problemów organizacyjnych (np. pozyskiwania środków ochrony osobistej w sytuacji ich deficytu), po trzecie – stawały się niekiedy (jak w opowieściach z uzwiązkowionych DPS-ów) podstawą do organizowania się pracowników i pracownic w celu poprawy warunków ich pracy, a zatem prowadziły do sekwencji kontestacyjnych. W wywiadach z niektórymi z osób zatrudnionych w szkołach, szpitalach czy DPS-ach ujawnił się proces zacierania hierarchii służbowych, „debiurokratyzacji” [por. Drozdowski i in. 2022], której wyrazem były zmiany zakresu obowiązków w sytuacji nadzwyczajnej, co przekładało się na zmniejszanie dystansów społecznych w miejscu pracy:

Rafał: Z czasem, kiedy i brakowało rąk do pracy, i pojawiło się zmęczenie, i frustracja, ludzie sami zaczęli wychodzić z inicjatywą: ale słuchajcie, skoro już tu jestem, to mogę pomóc, mogę się przydać do zupełnie innych rzeczy. Nie ograniczajmy się nawzajem. Albo nam zależy na zrobieniu pracy, albo na trzymaniu się procedur [...]. [FGI_10_PS]

Zuza: Ta trudna praca, w tych oddziałach covidowych, wytworzyła różne takie więzi, pracę zespołową, że często od tych osób, od których byśmy się nie spodziewali takiego zaangażowania, że tak się mogą zachować i nawet pomagać w pracy *stricte* pielęgniarzkiej. Łącznie tam przy toaletach, tak że nie było takiego sztywnego podziału, że ja jestem lekarzem, ja się nie dotknę do tego, bo to nie jest moja sfera. [FGI_4_OZ]

Otwarcie przestrzeni do oddolnych innowacji w pierwszym okresie pandemii¹² oznaczało również poszerzenie zakresu autonomii w miejscu pracy. Okazało się,

¹² Jak pokazują relacjonowane badania, pojęcie „początku” pandemii ma charakter względny. Z jednej strony, istnieje porządek historyczny, w którym pandemia wyznaczona jest datami takimi, jak 4 marca 2020 r. (pierwszy przypadek w Polsce) czy 16 marca 2020 r. (początek pierwszego „lockdownu”). Z drugiej strony, istnieje czas biograficzny, w którym początek pandemii wyzna-

że pełna kontrola nad procesem pracy w warunkach kryzysu jest nieskuteczna, a często zwyczajnie i niemożliwa: to właśnie dzięki odzyskanej (zwykle na krótko) autonomii pracowników i pracownicy udało się podtrzymać przy życiu niewydolny system opieki zdrowotnej, zapewnić funkcjonowanie DPS-ów czy zapewnić możliwość świadczenia zajęć dydaktycznych, przy dotkliwych brakach sprzętowych, kadrowych, finansowych i organizacyjnych. Konflikty oraz napięcia wokół kontroli nad procesem pracy nastąpiły tutaj dopiero w momencie przywracania struktur hierarchicznego zarządzania w organizacjach po początkowym okresie naznaczonym działaniami *ad hoc*.

W przypadku logistyki punktem wyjścia sekwencji nie były zwykle oddolne innowacje, ale nowe formy kontroli organizacji pracy ze strony pracodawców wprowadzane na początku pandemii. Innowacje (np. zmiana systemu kontroli pracy w niektórych centrach logistycznych) miały miejsce nieustannie, a niekiedy w pandemii nawet przyspieszyły, jednak były wprowadzane odgórnie przez kadre zarządzającą. W wywiadach podkreślano intensyfikację pracy w pierwszych falach pandemii i narzucenie nowego reżimu sanitarnego. Zbiorowe reakcje osób pracujących na nowe mechanizmy kontroli przybierały formę nieformalnego negocjowania sposobów wykonywania pracy, podporządkowania się im (normalizacji w rozumieniu instytucjonalizacji) lub oporu.

W wywiadach z osobami zatrudnionymi w uzwiązkowionych magazynach logistycznych akcent położony był na powiązanie wprowadzanego reżimu sanitarnego, np. specjalnej kategorii pracowników pilnujących dwumetrowego dystansu pomiędzy pracującymi w Amazonie („dwumetrowcy”) z kontrolą nad wykonywaną pracą. O kontrolnej funkcji mowa była również w odniesieniu do testowania osób pracujących na obecność koronawirusa poza oficjalnym systemem Sanepidu w jednym z centrów logistycznych. Szeregowi pracownicy i pracownicy centrów logistycznych mówili również o „ograniczeniu swobody” w miejscu pracy w pandemii, a kierowcy TIR-ów o uciążliwości przedstawiania aktualnych testów przed wjazdem do centrów spedycyjnych w Niemczech. W przypadku kurierów i kurierek ścisła kontrola za pośrednictwem nowoczesnych technologii (GPS-ów, skanerów paczek, aplikacji optymalizujących dostarczanie produktów) prezentowana była jako wpisana w warunki świadczenia pracy. Nowym elementem były bezkontaktowe dostawy w ścisłym reżimie sanitarnym. Nie był on jednak prezentowany jako problematyczny, co świadczyć może bądź to o szybkim przejściu od kontroli do normalizacji, bądź, co bardziej prawdopodobne, o braku skutecznej kontroli nad wprowadzanymi zasadami.

czany jest osobistymi doświadczeniami (pierwszymi chorymi w otoczeniu, decyzją o reorganizacji pracy i in.).

W usługach publicznych dużo wyraźniej zaznaczył się proces zmniejszania się zakresu pracowniczej autonomii po pierwszym okresie wymuszonych, pracowniczych „mikro-innowacji” [Drozdowski i in. 2022]. O „podwójnej” kontroli ich pracy za pośrednictwem nowych, wprowadzonych w czasie pandemii rozwiązań technologicznych mówili nauczyciele i nauczycielki. Po pierwsze, wskazywano na kontrolę pracy nauczycielskiej poprzez wyrywkowe podłączenie się do zdalnych zajęć przez dyrekcję i sprawdzanie kalendarzy online, które w niektórych szkołach pozostały również po powrocie do pracy stacjonarnej. Po drugie, w zajęciach z dziećmi często brali udział przebywający na kwarantannie lub pracujący z domu rodzice („mogą napaść w każdej chwili”, [FGI_08_E]), dodając nowy i stresujący element nadzoru nad pracą nauczycieli i nauczycielek („półtoraroczne hospitacje”, [FGI_11_E]).

W wywiadach z osobami pracującymi w niektórych DPS-ach i szpitalach pojawia się przekonanie, że nadzór dyrekcji nad wykonywaną pracą wcale nie zniknął w pierwszych miesiącach pandemii, a stał się, przynajmniej „na papierze” (a zatem ze względu na mnożenie, nierzadko trudnych do wyegzekwowania formalnych procedur) nawet ściślejszy. Punktem wyjścia sekwencji była w tych przypadkach, podobnie jak w logistyce, kontrola ze strony kadry zarządzającej i organów nadzorczych. Przykładem było zmuszenie części personelu do pozostania w placówkach DPS ze względu na reżim sanitarny i braki kadrowe („my nie mieliśmy nawet możliwości odmowy, zostało to nam po prostu narzucone [...] przez wojewodę”, Renia, [FGI_06_PS]). W przypadku szpitali analogiczny system wprowadzono i zinstytucjonalizowano w późniejszych fazach pandemii (od jesieni 2020 r.) wraz z możliwością oddelegowania do pracy w innej placówce. Początkowo, system zabezpieczenia pracy na tworzonych oddziałach covidowych oparty był jednak na dobrowolności, a dopiero z czasem na poleceniach służbowych (szczególnie wobec personelu pozalekarskiego).

W przypadku osób zatrudnionych w szpitalach i DPS-ach, w miarę upływu czasu i instytucjonalizacji nowych procedur po pierwszym „szoku pandemii”, zakres autonomii ponownie zaczął zależeć od stanowiska pracy. Jednak przynajmniej w części placówek deformalizacja relacji międzyludzkich w pandemii sprzyjała poprawie atmosfery w pracy i zostawiała szeroki margines swobody w podejmowaniu decyzji przez szeregowych pracowników i pracownice. Może to świadczyć o przechodzeniu do sekwencji normalizacyjnej, której wyrazem jest instytucjonalizacja innowacji społecznych wypracowanych we wcześniejszym okresie. Dwie sekwencje – kontestacyjna i normalizacyjna – omówione zostaną szczegółowo w kolejnej części tekstu.

SEKWENCJE KONTESTACYJNE

Intensyfikacja obowiązków i pogorszenie się jakości miejsc pracy wraz z kolejnymi fazami pandemii w połączeniu z ograniczaniem autonomii decyzyjnej osób pracujących w branżach niezbędnych spotkało się z różnorodnymi odpowiedziami, z których jedną były mniej lub bardziej sformalizowane praktyki oporu. W zebranych materiale empirycznym wyróżnić można cztery formy zbiorowych reakcji na kryzys, które interpretuję w kategoriach sekwencji kontestacyjnych: (1) w ramach istniejących wcześniej w miejscach pracy związków zawodowych, które reagowały na pogarszanie się różnych wymiarów jakości miejsc pracy w pandemii; (2) w ramach powstałych w okresie pandemii związków zawodowych; (3) poza strukturami związków zawodowych, w postaci spontanicznych działań zbiorowych; (4) w postaci działań indywidualnych o innym charakterze niż protest, które interpretowane być mogą jako wyraz niezadowolenia pracowników (np. masowe odejścia na zwolnienie chorobowe lub zmiana pracy).

Jeśli chodzi o sformalizowane działania w ramach istniejących związków zawodowych w okresie pandemii w Polsce, podobnie zresztą jak w wielu innych krajach w Europie, nie zaobserwowano wzrostu liczby strajków i sporów zbiorowych. Tam, gdzie się pojawiały, stanowiły zwykle kontynuację konfliktów z okresu przedpandemicznego [Vandaele 2021]. Przykładem były protesty w ochronie zdrowia, gdzie mobilizacja dotyczyła m.in. zwiększenia nakładów na ochronę zdrowia do 8% PKB, wzrostu wynagrodzeń różnych grup zawodowych w branży, zwiększenia liczby zatrudnionych oraz przyznania dodatków za pracę z pacjentami zarażonymi koronawirusem dla przedstawicieli zawodów pozamedycznych. Apogeum był trwający 75 dni jesienią 2021 r. protest okupacyjny pod kancelarią Prezesa Rady Ministrów, zwany „Białym Miasteczkiem 2.0”. Choć udało się spełnić niektóre postulaty protestujących, samo Białe Miasteczko oceniane było przez część osób badanych jako za mało radykalne. Przykładem jest fragment wywiadu fokusowego z pielęgniarkami spoza Warszawy:

Marta: Znaczy, to miasteczko to polegało na tym, że te namioty zostały postawione – bo ja tam byłam – na trawnikach z boku. To nikomu nie przeszkadzało, namiotiki sobie stały. Nie wiem, kurczę, jakby się rozłożyło to wszystko na ulicy, na środku dosłownie, żebyśmy zagroziły przejazd, to może by to doszło do skutku.

Konstancja: Ale nie uważacie, że inna forma protestu by była zdecydowanie lepsza? Wyobraźcie sobie, że każda z nas przestaje pracować w drugiej pracy. I pewne oddziały leżą. I to byłby protest [...] Właśnie, nie mamy solidarności. [FGI_05_OZ]

Znanym z istniejących badań [Kubisa, Rakowska 2021] i przywoływanym przez osoby badane ograniczeniem protestów w ochronie zdrowia były trudności

organizowania strajku w szpitalach wobec konieczności opieki nad pacjentami. W wywiadach ujawniło się również poczucie rozczarowania ograniczoną skutecznością wcześniejszych, przedpandemicznych protestów. W zebranym materiale sceptycyzm wobec możliwości obrony interesów zbiorowych za pośrednictwem związków zawodowych widać również w wywiadach z nauczycielami, którzy odwoływali się do nieskutecznego strajku w 2019 r. Napięcia w relacjach między rządem a nauczycielami utrzymywały się przez cały okres pandemii, miały nawet miejsce demonstracje związkowe w branży jesienią 2021 r., jednak na poziomie badanych szkół dominowała sekwencja normalizacyjna. Konflikty pojawiły się ponownie w 2022 r. na tle stagnacji płac i braku kadr w sytuacji zwiększonych obciążeń pracą m.in. z dziećmi uchodźczyń i uchodźców z objętej wojną Ukrainy.

Opór zbiorowy widać najlepiej w miejscach pracy, w których kryzys stworzył „moment mobilizacyjny” lub wzmocnił istniejący już wcześniej potencjał organizacji związkowych. W przypadku logistyki kontynuowane konflikty rozpoczęte przed pandemią rozszerzyły się o nowe kwestie, np. problemy intensyfikacji pracy. W uzwiązkowionych magazynach logistycznych, takich jak Amazon, związki zawodowe odwoływały się do dyskursu niezbędności pracy w logistyce, argumentując na rzecz podwyżek wynagrodzeń w pandemii [Mrozowicki, Pilch 2021]. O oporze wobec narzuconego tempa pracy, w sytuacji zwiększonych zamówień, opowiada m.in. pracownica jednego z centrów logistycznych:

Joanna: Zaczęły się tam te wszystkie zachorowania jakoś. Jakby do Polski zaczęło to schodzić, bo to wcześniej, tam w Chinach to było wcześniej, a to zaczęło tutaj do Polski i oczywiście na początku to u nas było tak, że nic się nie dzieje. Pracujemy tak, jak jest, w ogóle zero reakcji. My jako związek zaczęliśmy zaraz, że coś się dzieje, no to wyszliśmy ze swoimi rzeczami, że jakby postulatami. [...] No chcieliśmy też, żeby na przykład była likwidacja norm w tym czasie, żebyśmy mieli czas na dezynfekcję rąk, na jakieś tam przerwy, na wypoczynek. Likwidację dwunastek, żeby ta praca jednak nie była taka wycieńczająca dla organizmu, bo wiadomo, im człowiek jest słabszy, ma organizm jakby wycieńczony, tym łatwiej łapie choroby wszelkie. [BNI_18_L]

Najwyraźniej przejście od konfliktów wokół kontroli pracy (i jakości miejsc pracy) w pandemii a oporem widać w przypadku miejsc pracy, w których w trakcie pandemii powstały nowe organizacje związkowe. Pandemia stała się okazją do organizowania związków zawodowych w niektórych DPS-ach¹³. Był to proces częściowo wspierany przez Centrum Organizowania Związków Zawodowych

¹³ Procesy mobilizacji osób pracujących w pomocy społecznej znalazły swoją kontynuację w okresie narastania obciążenia pracą związaną z napływem do systemu uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy. Protesty płacowe pracowników i pracownic socjalnych zorganizowano w 2022 r. m.in. w Łodzi i we Wrocławiu.

współpracujące z Konfederacją Pracy OPZZ, a częściowo odbywał się spontanicznie w ramach radykalnych związków zawodowych, takich jak Inicjatywa Pracownicza. Jak zauważyła jedna ze związkowczyń, pandemia pomogła w konsolidacji związków zawodowych m.in. za sprawą większej ilości czasu, którą pracownice i pracownicy spędzili ze sobą, ale też poprzez ujawnienie problemów związanych z warunkami pracy, np. odpłatnością za nadgodziny przepracowane w czasie zamknięcia pracujących w ośrodku. Innowacje społeczne w pandemii, które pozwoliły na większe „życie się” pracowników, stały się w tym przypadku podstawą sekwencji kontestacyjnej:

Bożena: My chyba bardziej, bardziej żeśmy zaczęli siebie doceniać. Żeśmy za... y, zaczęli bardziej siebie doceniać, bardziej zaczęliśmy by/ mówić jednym głosem, nie. Także ta pandemia dała nam to, że, że mimo wszystko, w chwilach ekstremalnych, w kupie siła, nie. Gdybyśmy zaczęli mówić każdy od siebie, podejrzewam, że byśmy nic nie uzyskali. Mmm, a w związku z tym, że żeśmy zaczęli, zaczęli dobijać się jednym głosem i, i tu już była taka sytuacja, że nie tylko ludzie, którzy są w związkach, ale też spoza związków. [BNI_05_OZ]

O powiązaniu pomiędzy intensyfikacją pracy w pandemii, pogorszeniem się narzuconych przez pracodawców warunków pracy a potencjałem mobilizacji pracowników opowiada również Damian, który jest jednym z liderów nowopowstałego (w 2022 r.) związku zawodowego kurierów żywieniowych:

Damian: Pandemia była momentem takiego boomu na te usługi [dowozu jedzenia]. Wydaje się, że też była momentem relatywnego polepszenia się w związku z tym pozycji tych kurierów. Bo tych zamówień było bardzo dużo. No i jak wiadomo, nie każdy był chętny wykonywać tę pracę z przyczyn jakiś sanitarnych. Więc myślę, że może być tak, że działamy trochę w kontekście postpandemicznym, bo na pewno jest tak, że to, co w największym stopniu ludzi wkurza i mobilizuje, to jest jednak to, że ich warunki dostawy ulegają pogorszeniu, tak [...] Doszło do obniżenia realnych zarobków. [BNI_20_L]

Poza działaniami koordynowanymi przez związki zawodowe opór wobec pogorszenia się jakości miejsc pracy i narzuconych norm wykonywania powierzonych obowiązków miał również miejsce oddolnie. W sytuacji braku zbiorowej organizacji i niewiary w możliwość jej utworzenia szansa upatrywana była w pojawieniu się nowych ruchów społecznych w skali ogólnopolskiej („potrzeba nowego Wałęsy”, [FGI_13_L]) lub spontanicznej mobilizacji połączonej z groźbą porzucenia pracy, co w sytuacji niedoboru kadr mogło przynosić pewne sukcesy. Niezwykle ciekawym przypadkiem mobilizacji w pandemii były spontaniczne protesty kurierów żywieniowych w Gdańsku i Białymstoku wiosną 2021 r. przeciwko ograniczeniu wynagrodzenia należnego za dojazd do restauracji po odbiór zamówienia. O tym, jak przebiegał ten oddolny protest, opowiedział jeden z kurierów:

Marcin: Było takim strzałem w kolano dla firmy X [nazwa zmieniona], bo zmieniali naszą płacę [...] I przez cały tydzień cały czas się napędzaliśmy, żeby były strajki [...] Więc ja stwierdziłem, a co mi szkodzi, ja spróbuję. Stworzyłem wydarzenie na Facebooku i ogłosiłem, że strajkujemy [...] Razem łącznie z siedemdziesiąt-osiemdziesiąt osób, jakoś koło tego, razem łącznie strajkowaliśmy i każdy z różnego miejsca próbował zamówić coś na aplikacji. Bardzo często to się nie udawało, bo aplikacja była zamknięta, ale jeżeli się udało i przyjechał taki kurier, to się go nazywało łamistrajkiem i jeżeli było... ktoś zamawiał płatne gotówką, to albo nie płacił takiemu kurierowi pod warunkiem, że wyrzuci godziny i nie będzie pracował tego dnia [...]. [BNI_01_L]

Ostatnią kategorią reakcji na kryzys są – wykraczające poza ramy tego artykułu – działania indywidualne o charakterze kontestacyjnym, które Stephen Ackroyd i Paul Thompson [2022] określają mianem „niewłaściwego zachowania w organizacji” (ang. *organisational misbehaviour*). W takim duchu – nieformalnego oporu wobec intensyfikacji pracy i niskich wynagrodzeń, w sytuacji obaw o własne zdrowie – interpretować można opowieści o zwolnieniach chorobowych w zawodach medycznych czy decyzjach o zmianie pracy. Problem niedoboru rąk do pracy w oświacie, ale i w części DPS-ów i ochronie zdrowia przewija się w zebranych wywiadach fokusowych, potwierdzając, że obok zorganizowanych form protestów mamy również do czynienia z postpandemiczną rezygnacją z pracy („rozstaniem” w rozumieniu A. Hirschmana [1995]) jako formą wyrażania niezadowolenia. Choć problem ten jest starszy niż pandemia, wydaje się prawdopodobne, że kryzys go pogłębił m.in. ze względu na znaczną intensyfikację pracy, nowe wyzwania oraz – szczególnie dotkliwą w oświacie i pomocy społecznej – stagnację realnych wynagrodzeń.

SEKWENCJE NORMALIZACYJNE

W części poświęconej dyskusji teoretycznej przytoczono dwa znaczenia kategorii „normalizacji”: jako procesu „oswajania kryzysu”, którego wyrazem jest powrót do stanu postrzeganego przez osoby badane jako „normalny”, tj. podobny do tego sprzed pandemii, oraz procesu (re)definiowania, instytucjonalizacji bądź narzucania nowych norm społecznych. Trzeba zaznaczyć, że w zebranych wywiadach dominującym sposobem prezentacji doświadczeń pandemii było właśnie jej „oswojenie”, choć było ono trudniej i bardziej pośrednio uchwytnie niż opór czy innowacje. Po pierwsze, pandemia rzadko stanowiła w ogóle przedmiot spontanicznie opowiadanych historii życia, nawet w przypadku osób pracujących na pierwszej linii (np. lekarzy i lekarek na oddziałach covidowych), a opowieści o niej w schemacie narracyjnym uruchamiane były dopiero po bezpośrednim zadaniem pytania. Wskazywanie, że w życiu osobistym i/lub pracy badanych

niewiele się zmieniło, było szczególnie wyraźne wówczas, gdy osoby badane nie miały osobistych trudnych doświadczeń związanych z pandemią (ciężkiej choroby lub śmierci w rodzinie). Po drugie, w większości zebranego materiału, zarówno w wywiadach narracyjnych, jak i fokusowych, podkreślana była stopniowa stabilizacja sytuacji w miejscu pracy, co było związane z kolejnymi, dużo bardziej już spodziewanymi i „zarządzalnymi” falami pandemii. Jednymi z wielu przykładów są wypowiedzi Rafała, fizjoterapeuty, oraz Edka, magazyniera:

Rafał: Ja osobiście uważam, że wróciliśmy do codzienności i nasza praca aktualnie nie odbiega niczym od momentu sprzed pandemii. I, o ile widzę zmiany w środowisku swoich przyjaciół, znajomych, jeżeli chodzi o pracę korporacyjną, przejście na pracę hybrydową, dużo więcej spotkań online, *et cetera, et cetera*. O tyle w naszym przypadku [...] mi się wydaje, że niespecjalnie się coś może zmienić. [FGI_10_PS]

Edek: Po tej pandemii, znaczy po tych pierwszych dwóch najcięższych, najgorszych miesiącach, firma płaciła nam już normalne pensje, normalnie kazali nam przychodzić do pracy, niezależnie od tego, czy było co robić, czy nie było co robić [...]. Tak że *summa summarum* na końcu już była normalna robota. [FGI_15_LOG]

Sekwencjom normalizacyjnym towarzyszy rozluźnianie reżimów sanitarnych w miejscach pracy. W części z wywiadów, szczególnie w przypadku osób pracujących w logistyce, podkreśla się uciążliwość środków ochrony w codziennej pracy, przez co w praktyce, gdy „przełożeni byli bardziej ludzcy” (Igor), rygory były stosunkowo szybko poluzowywane. W wypowiedziach kurierów i kurierek pojawiły się również narracje o kontynuacji pracy pomimo zakażenia, z obawy przed utratą dochodu, czemu towarzyszyło minimalizowanie znaczenia choroby. Pandemii jako zagrożenie zdrowotne było również minimalizowane przez respondentów i respondentki, którzy popierali ruchy przeciwne szczepieniom przeciwko Covid-19. W ich przypadku dużo miejsca i czasu poświęca się wskazywaniu na negatywne konsekwencje „sanitarnych” regulacji dla wielu aspektów życia codziennego i pracy osób badanych.

O sekwencji normalizacyjnej w znaczeniu instytucjonalizacji nowych norm społecznych świadczy wprowadzanie niektórych wypracowanych oddolnie w pandemii innowacji na stałe do organizacji pracy. Przykładem jest wypowiedź Lecha, opiekuna w DPS, który wskazuje na odejście od systemu monitorowania wykonywania pracy X-Care [nazwa zmieniona] (rodzaj systemu oszczędnego zarządzania procesem świadczenia usług opiekuńczych) w wyniku pozytywnych doświadczeń ze zwiększoną autonomią pracowników w pandemii:

Lech: Może przed pandemią, jak się zgłaszałem na przykład, że jakiejś usługi nie jestem w stanie w danym terminie wykonać, w jakimś czasie. I to, nie wiem, budziło zdziwienie czy ewentualnie... Tak po pandemii teraz i w trakcie pandemii już tego nie było. Po prostu było to

oczywiste, że mamy zupełnie inne warunki, że to jest zupełnie inny czas i teraz musicie po prostu dostosowywać... Oczywiście to trzeba to zrobić, ale tylko od was, od waszej inwencji zależy, w jakiej kolejności będzie to zrobione. [...] I to zostało, to zostało po pandemii. [FGI_10_PS]

Kryzys pandemiczny sprzyjał w niektórych branżach i zawodach (głównie w edukacji i ochronie zdrowia) nabywaniu kompetencji, które w warunkach pokryzysowych mogą zostać i są wykorzystywane w dalszej pracy. Nauczyciele, szczególnie w przypadku dużych miast, opowiadali o kontynuowaniu pracy po przejściu głównych fal pandemii z wykorzystaniem wielu narzędzi pracy online i powszechniejszym wykorzystaniem smartfonów na lekcjach, organizacji części zebrań online. O hybrydowym trybie pracy mówili również rozmówcy i rozmówczynie zatrudnieni w logistyce na stanowiskach biurowych. W przypadku nauczycieli i nauczycielek oraz osób zatrudnionych w DPS-ach i ochronie zdrowia powszechne było także uczestnictwo w szkoleniach online, które stały się w postpandemicznym świecie normą.

Warto dodać, że wpisanie w rutynę codziennej pracy i życia zachowań, które swoje źródła miały jeszcze w okresie pandemii, ma również miejsce na poziomie indywidualnym, nierozpatrywanym szczegółowo w tym artykule. Przede wszystkim tam, gdzie kryzys doświadczany był na pierwszej linii walki z pandemią, w szpitalach czy DPS-ach, wywołując znaczny poziom stresu i intensyfikację pracy, pandemia jawi się jako okazja do wzmożonej pracy biograficznej, która jest rodzajem pracy „polegającym na kształtowaniu tożsamości osobistej” [Schütze 2008: 159]. Jej efektem może być reorientacja planów życiowych czy nastawienia do pracy. W zebranych wywiadach jest mowa m.in. o zmianach miejsca zatrudnienia w pandemii (np. odejściu z zawodu kuriera), rezygnacji z dodatkowej pracy, podjęciu decyzji o macierzyństwie i czasowej rezygnacji z wykonywania zawodu czy poszukiwaniu równowagi między życiem zawodowym a pozazawodowym w wyniku przeciążenia pracą w okresie pandemii, co było widoczne w części rozmów z lekarzami.

DYSKUSJA I WNIOSKI

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o zbiorowe, pracownicze sposoby radzenia sobie z konsekwencjami kryzysu pandemicznego w miejscach pracy. Skupiłem się na pracownikach i pracownicach, których pracę zawodową określić można jako „niezbędną” z punktu widzenia reprodukcji społecznej. Wiele z ich miejsc pracy poddanych było rosnącej presji jeszcze przed wybuchem pandemii, ze względu na procesy urynkowania, prywatyzacji i liberalizacji usług publicznych, a rozprzestrzenianie się Covid-19 dołożyło nowych wyzwań

i problemów organizacyjnych. W celu zrozumienia oddolnych, pracowniczych reakcji na kryzys wykorzystałem „pojęcia uwrażliwiające” innowacji, kontroli, oporu i normalizacji, które zostały ugruntowane, rozwinięte i powiązane ze sobą w toku badań empirycznych. Zaprezentowany schemat analityczny jest narzędziem podlegającym dalszym modyfikacjom i uszczegółowieniom. Mają one na celu ustalenie dalszych uwarunkowań poszczególnych sekwencji, możliwości wyłonienia odmiennych przebiegów reakcji na kryzys i zastosowania „proto-modelu” do innych typów kryzysów niż kryzys pandemiczny.

Badania wskazują na istotną rolę „oddolnych”, zbiorowych sposobów radzenia sobie z kryzysem dla ciągłości funkcjonowania kluczowych usług publicznych w warunkach pandemicznych. Poleganie na „zrywach społecznych” w sytuacji kryzysu świadczy o słabości porządku instytucjonalnego, który Rapacki i Gardawski [2021] określają mianem patchworku charakteryzującego się niską spójnością i koordynacją działań zarządczych. Patchworkowa organizacja usług publicznych w obliczu nakładających się kryzysów sprzyja dalszemu osłabieniu struktur zarządczych i przesuwania odpowiedzialności za reprodukcję życia społecznego na pracowników niezbędnych. Oznacza to wzrost oddolnych innowacji społecznych w zakresie organizacji pracy w pierwszym okresie kryzysu. Ograniczanie pandemicznych restrykcji sprzyjać może zwiększeniu potencjału protestów części grup pracowniczych, choć są one słabsze, niż oczekiwano. W warunkach nakładających się na siebie kolejnych kryzysów, niedoborów kadrowych w branżach, niezbędnych i chronicznych problemów koordynacji działań antykryzysowych dominują sekwencje normalizacyjne, których przejawem są oswojenie kryzysu i instytucjonalizacja części innowacji.

W toku badań udało się zidentyfikować kilka czynników, które wpływać mogą na sekwencje w ramach schematu analitycznego IKON. Na typy odpowiedzi na kryzys wpływają zbiorowe stosunki pracy i potencjał mobilizacji w badanych branżach w okresie przedkryzysowym, istnienie procedur antykryzysowych w organizacjach i gotowość kadry zarządzającej do wdrażania na stałe pracowniczych innowacji (tj. partycypacyjny styl zarządzania). Istotne znaczenie mają również specyficzne właściwości przebiegu kryzysu w poszczególnych branżach, które w różnym stopniu dotknięte zostały konsekwencjami lockdownu czy, mówiąc ogólniej, samą pandemią. W branży logistycznej szybko i odgórnie wdrożono zasady zarządzania kryzysowego, w edukacji, ochronie zdrowia i pomocy społecznej częstszy był „chaos organizacyjny”, za którego sprawą pojawiło się więcej przestrzeni do oddolnych innowacji.

W porównaniu z wprowadzаныmi „odgórnie” innowacjami technologicznymi, innowacje społeczne okazały się stosunkowo krótkotrwałe. Analizy pozwoliły

zidentyfikować dominującą w zebranych materiale empirycznym sekwencję normalizacyjną jako przejście od innowacji poprzez napięcia wokół autonomii i kontroli w miejscu pracy aż do normalizacji sytuacji, przede wszystkim w postaci „oswojenia” kryzysu i upowszechniania się niektórych rozwiązań w nim wypracowanych (np. pracy hybrydowej). „Oswojeniu kryzysu” sprzyja nie tylko zapominanie o pandemii w miarę oddalania się jej w czasie i pojawiania się nowych zjawisk kryzysowych, lecz także specyficzne cechy systemu instytucjonalnego w Polsce. Brak spójnej logiki instytucjonalnej, typowy dla patchworkowego kapitalizmu [Gardawski, Rapacki 2021], oznacza utrwalenie sytuacyjnych, ad-hokratycznych i opartych na oddolnej mobilizacji zasobów ludzkich sposobów odpowiedzi na zjawiska kryzysowe. Problem relacji między kontekstem instytucjonalnym a reakcjami na kryzys wymaga dalszych studiów i analiz.

W zebranych materiale empirycznym pojawił się także scenariusz alternatywny wobec sekwencji „normalizacyjnej”, który określiłem mianem sekwencji „kontestacyjnej”. Wskazuje ona na rosnący potencjał pracowniczego oporu w logistyce i części usług publicznych. Opór ten rozumieć należy szeroko: od rezygnacji z intensywnej i niskopłatnej pracy („rozstania” w definicji Hirschmana) poprzez omijanie odgórnie narzuconych norm wykonywania pracy aż do mniej lub bardziej sformalizowanych protestów, organizowania się w związki zawodowe i dołączania do istniejących („krytyki”). Potencjał protestów wzmacnia sytuacja na rynku pracy w Polsce, w tym nadal niskie bezrobocie. Opór jest bardziej prawdopodobny w uzwiązkowionych miejscach pracy, choć kryzys pandemiczny stworzył również przestrzeń dla zbiorowego sprawstwa pracowników, którego wyrazem było powstawanie nowych organizacji związkowych w logistyce czy DPS-ach. Niezadowolenie zdaje się wzrastać we wszystkich badanych branżach, do czego z pewnością przyczynia się pojawienie nowych źródeł kryzysów: wysokiej inflacji, napływu uchodźców i uchodźczyń w wyniku wojny w Ukrainie czy kryzysu energetycznego.

Zaproponowany schemat analityczny może być inspiracją do opracowania ogólniejszego modelu reakcji na innego typu kryzysy społeczno-gospodarcze w polikryzysowym, postpandemicznym świecie¹⁴. W wypowiedziach nauczycieli i nauczycielek pojawiają się analogie pomiędzy sytuacją przechodzenia na nauczanie zdalne, bez właściwego przygotowania i infrastruktury, a potrzebą przyjęcia do klas uczniów z rodzin uchodźczych z ogarniętej wojną Ukrainy, bez należytego

¹⁴ Wydaje się, że schemat IKON może być też zastosowany poza sytuacją kryzysową, np. w badaniach nad normalizacją innowacji w ramach organizacji pracy. Nie było to przedmiotem zainteresowań w tym opracowaniu.

wsparcia ze strony kuratorium, rządu i samorządu w tym zakresie. Nakładanie się na siebie kryzysów wzmacniać może też potencjał protestów. Wzrost obciążenia pracą pracowników i pracownic socjalnych w wyniku przybycia uchodźców i uchodźczyń z Ukrainy stał się jednym z powodów ich protestów w kilku miastach w Polsce w 2022 r. Tematyka inflacji zaznaczyła się wyraźnie w materiale zbieranym pod koniec 2022 r., w którym przywoływana była ona m.in. jako jedna z bezpośrednich przyczyn protestów płacowych kurierów. „Oswojenie” sytuacji kryzysowych nie musi oznaczać braku potencjału społecznej mobilizacji. Jest raczej (i również) stanem, w którym to nadzwyczajna sytuacja staje się normą, a potencjał oporu nie znika ze względu na trwałe, strukturalne napięcia społeczne. Odpowiedź na pytanie o to, czy oznacza to pojawienie się kolejnej sekwencji (od normalizacji do oporu), wymaga dalszych badań i analiz.

BIBLIOGRAFIA

- Abbasi Kamran**. 2022. “Climate, pandemic, and war: An uncontrolled multicrisis of existential proportions”, *BMJ* 376, <https://doi.org/10.1136/bmj.o689>.
- Ackroyd Stephen, Paul Thompson**. 2022. *Organisational misbehaviour*. London: Sage.
- Arak Piotr**. 2021. *Pandemonia. Czy koronawirus zakończył erę neoliberalizmu?*. Warszawa: Poltext.
- Blumer Herbert**. 1954. “What is wrong with social theory?”. *American Sociological Review* 19(1): 3–10.
- Braverman Harry**. 1974. *Labour and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*. New York & London: Monthly Review Press.
- Bundy Jonathan, Michael Pfarrer, Cole Short, Timothy Coombs**. 2017. “Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development”. *Journal of Management* 43(6): 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>.
- Chemali Souaad, Almudena Mari-Sáez, Charbel El Bcheraoui, Heide Weishaar**. 2022. “Health care workers’ experiences during the COVID-19 pandemic: a scoping review”. *Human Resources for Health* 20(1): 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00724-1>.
- Crouch Colin**. 2022. “Reflections on the COVID moment and life beyond neoliberalism”. *Transfer: European Review of Labour and Research* 28(1): 31–45. <https://doi.org/10.1177/10242589221078125>.
- Czapliński Przemysław, Joanna Bednarek**. 2022. Zanim wróci. W: *To wróci. Przeszłość i przyszłość pandemii*. P. Czapliński, J. Bednarek (red.), 11–27. Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Drozdowski Rafał, Marek Krajewski, Piotr Luczys, Małgorzata Kubacka**. 2022. “In between: defensive reactivity of public institutions in Poland to the Covid-19 pandemic”. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny* 84(1): 229–246. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2022.84.1.17>.
- Eurostat**. 2023. Eurostat Labour Force Survey – Labour Market Database. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> [dostęp: 27.05.2023].

- Gallie Duncan.** 2013. *Economic crisis, quality of work, and social integration: The European experience*. Oxford: Oxford University Press.
- Glaser Barney.** 1978. *Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of Grounded Theory*, Mill Valley: Sociology Press.
- GUS.** 2015. *Związki zawodowe w Polsce w 2014 r.* Warszawa. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/zwiazki-zawodowe-w-polsce-w-2014-r-,10,1.html> [dostęp: 4.01.2023].
- GUS.** 2021. *Rocznik Statystyczny Pracy 2021*. Warszawa: GUS.
- Gardawski Juliusz, Ryszard Rapacki.** 2021. "Patchwork capitalism in Central and Eastern Europe – a new conceptualization". *Warsaw Forum of Economic Sociology* 2(23). <https://econjournals.sgh.waw.pl/wfes/article/view/3399> [dostęp: 27.05.2023].
- Gardawski Juliusz, Adam Mrozowicki, Jacek Burski, Jan Czarzasty, Mateusz Karolak.** 2022. *Polacy pracujący w czasie Covid-19*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Hirschman Albert.** 1995. *Krytyka, lojalność, rozstanie: Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*. Kraków: Znak.
- Hodder Andy.** 2020. "New technology, work and employment in the era of COVID-19: Reflecting on legacies of research". *New Technology, Work and Employment* 35(3): 262–275.
- Jedynak Piotr, Sylwia Bąk.** 2021. *Risk management in crisis: Winners and losers during the COVID-19 pandemic*. London: Routledge.
- Kozek Wiesława.** 2011. *Gra o jutro usług publicznych w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Krzyżanowski Michał.** 2020. "Normalization and the discursive construction of «new» norms and «new» normality: Discourse in the paradoxes of populism and neoliberalism". *Social Semiotics* 30(4): 431–448. <https://doi.org/10.1080/10350330.2020.1766193>.
- Kubisa Julia, Katarzyna Rakowska.** 2021. "Established and emerging fields of workers' struggles in the care sector: The case of Poland". *Transfer* 27(3): 353–366. <https://doi.org/10.1177/10242589211028097>.
- Loustaunau Lola, Lina Stepick, Ellen Scott, Larissa Petrucci, Miriam Henifin.** 2021. "No choice but to be essential: Expanding dimensions of precarity during COVID-19". *Sociological Perspectives* 64(5): 857–875.
- Maciejewska Małgorzata, Adam Mrozowicki, Agnieszka Piasna.** 2016. The silent and crawling crisis: International competition, labour market reforms and precarious jobs in Poland. W: *Unemployment, internal devaluation and labour market deregulation in Europe*. M. Myant, S. Theodoropoulou, A. Piasna (red.), 229–254. Brussels: ETUI.
- McCallum Jamie M.** 2022. *Essential. How the pandemic transformed the long fight for worker justice*. New York: Basic Books.
- May Carl, Tracy Finch.** 2009. "Implementing, embedding, and integrating practices: An outline of normalisation process theory". *Sociology* 43(3): 535–554. <https://doi.org/10.1177/003803850910>.
- Mezzadri Alessandra.** 2022. "Social reproduction and pandemic neoliberalism: Planetary crises and the reorganisation of life, work and death". *Organization* 29(3): 379–400. <https://doi.org/10.1177/13505084221074042>.
- Milburn Thomas W., Randall S. Schuler, Kenneth H. Watman.** 2016. "Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization". *Human Relations* 36(12): 1141–1160. <https://doi.org/10.1177/001872678303601205>.

- Mrozowicki Adam, Szymon Pilch.** 2021. "Job quality and workers' power in logistics in the context of the COVID-19 (post)pandemic crisis in Poland". *Warsaw Forum of Economic Sociology* 12(23): 7–43.
<https://econjournals.sgh.waw.pl/wfes/article/view/3158/2831> [dostęp: 27.05.2023].
- Mulgan Geoff, Simon Tucker, Ali Rushanara, Ben Sanders.** 2007. *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: University of Oxford, Young Foundation.
- Natali David.** 2022. "COVID-19 and the opportunity to change the neoliberal agenda: Evidence from socio-employment policy responses across Europe". *Transfer: European Review of Labour and Research* 28(1): 15–30. <https://doi.org/10.1177/10242589221097231>.
- Pearson Christine M., Judith Clair.** 1998. "Reframing crisis management". *The Academy of Management Review* 23(1): 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>.
- Polanyi Karl.** 2010. *Wielka transformacja*. Warszawa: PWN.
- Rapacki Ryszard (red.).** 2019. *Kapitalizm patchworkowy w Polsce i w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*. Warszawa: PWE.
- Schumpeter Joseph.** 1995. *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Warszawa: PWN.
- Schütze Fritz.** 2008. "Biography analysis on the empirical base of autobiographical narratives: How to analyse autobiographical narrative interviews – Part one". *European Studies on Inequalities and Social Cohesion* (1–4): 153–243.
- Stewart Paul, Adam Mrozowicki, Andy Danford, Ken Murphy.** 2016. "Lean as ideology and practice: A comparative study of the impact of lean production on working life in automotive manufacturing in the United Kingdom and Poland". *Competition & Change* 20(3): 147–165. <https://doi.org/10.1177/1024529416636192>.
- Strumińska-Kutra Marta, Bolesław Rok.** 2016. *Innowacje w miejscu pracy. Pomiędzy efektywnością a jakością życia zawodowego*. Warszawa: Poltext.
- Tooze Adam.** 2021. *Shutdown: How covid shook the world's economy*. New York: Viking
- Vandaele Kurt.** 2021. "Applauded «nightingales» voicing discontent. Exploring labour unrest in health and social care in Europe before and since the COVID-19 pandemic", *Transfer: European Review of Labour and Research* 27(3): 399–411.
<https://doi.org/10.1177/10242589211031103>.
- Wielecki Krzysztof.** 2012. *Kryzys i socjologia*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Adam Mrozowicki

INNOVATION, CONTROL, RESISTANCE, NORMALISATION: WORKERS' WAYS OF COPING WITH THE PANDEMIC CRISIS IN THE WORKPLACE

Abstract

The goal of this article is to explore workers' collective responses to changes in the workplace caused by the COVID-19 pandemic. They were conceptualised with the use of sensitising concepts of innovation, control, resistance and normalisation in the workplace which were derived from the sociology of work and economic sociology. These concepts and their relationships were empirically grounded in the study of the experiences of workers whose work proved to be "essential" for social

reproduction during the pandemic in Poland. The empirical data include focus group interviews and biographical interviews with workers from the area of education, health care, social care and logistics. The research leads to the conclusion that the use of “bottom-up” ideas on work organization (“innovation”), conflicts around control over the labour process and job quality (“control” and “resistance”), and the institutionalisation of norms that emerged during the crisis (“normalisation”) form sequences of collective responses to the pandemic crisis. In this article two most visible in the empirical material sequences are discussed (contending sequences and normalising sequences) along with specific circumstances of their occurrence.

Keywords: innovation, control, resistance, normalisation, pandemic, COVID-19, work