

OLGA GITKIEWICZ   
Uniwersytet Wrocławski

## TROSKA JAKO KATALIZATOR OPORU. PRZYPADEK PRACOWNIKÓW NIEZRZESZONYCH

### Streszczenie

Troska w socjologii, zwłaszcza socjologii pracy, to przede wszystkim badania pracy opiekuńczej. W niniejszym artykule staram się wyjść poza tę perspektywę. Troska jest dla mnie kategorią centralną, definiuję ją jako praktykę i jako relację osób związanych poprzez miejsce pracy, które okazują sobie wsparcie.

W tekście przedstawiam współczesne koncepcje troski, analityczny potencjał tej kategorii oraz definicje użyteczne w badaniu miejsca pracy. Podstawą empiryczną zawartych w tekście rozważań jest analiza wywiadów przeprowadzonych z nieuzwiązkowionymi pracownikami i pracownicami małych i oraz średnich przedsiębiorstw usługowych, które okazują się trudnymi miejscami pracy. W części analitycznej zostaną ukazane praktyki, które identyfikuję jako pracowniczą troskę, i które są ukierunkowane nie tylko na dawanie emocjonalnego wsparcia, ale również na aktywizowanie pracowniczego oporu. Twierdzę tym samym, że troska i opór w miejscu pracy są ze sobą powiązane, a celem artykułu jest wielowymiarowe spojrzenie na ten związek.

**Słowa kluczowe:** troska, opór, relacje pracownicze

### WPROWADZENIE

Niniejszy artykuł ma na celu empiryczne zastosowanie kategorii troski w analizie relacji pracowniczych. Jest to kierunek dotąd mało eksplorowany w socjologii pracy. Troskę pracowniczą rozumiem jako relację i praktykę osób związanych

miejscem pracy, które udzielają sobie wsparcia, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych lub trudnych. To wsparcie może przyjmować formę werbalną lub pozawerbalną.

W artykule zadaję dwa podstawowe pytania badawcze: czy i w jaki sposób nieuzwiązkowieni pracownicy i pracowniczki praktykują działania oparte na trosce oraz jaka jest rola praktyk troski dla różnorodnych form oporu w nieuzwiązkowionych lub uzwiązkowionych w niewielkim stopniu zakładach pracy. Interesuje mnie przy tym szczególnie konfiguracja: połączenie praktyk troski z praktykami oporu oraz ich wzajemne uwarunkowania. Zakładam, że praktyki troski mogą, choć nie muszą, stać się odpowiedzią w sytuacji trudnych bądź negatywnych doświadczeń pracowniczych. Przyjmuję również, że kategorie troski i oporu są powiązane. Nie znalazłam w literaturze, zwłaszcza dotyczącej socjologii pracy i organizacji, podejść łączących te dwa pojęcia. Jeśli funkcjonują wspólnie, to raczej w relacji opór-wobec-troski, niezgody na bycie jedną ze stron relacji troski [Potts i in. 1996]. Etykę troski jako fundament oporu wobec neoliberalnych rozwiązań na rynku mieszkaniowym analizują australijscy badacze w pracy poświęconej mieszkalnictwu społecznemu [Power, Bergan 2019]. Troskę definiują jednak w wymiarze instytucjonalnym, mnie zaś interesuje gama praktyk troski stanowiących zasób pracowników i pracowniczek.

Podstawą empiryczną pracy są dane jakościowe, pochodzące z wywiadów, które zostały przeprowadzone z nieuzwiązkowionymi pracownikami i pracownicami sektora usług. Istotna rola relacji, niezadowolenie związane z sytuacją w miejscu pracy, poczucie tymczasowości, a przy tym wypracowywanie pewnych praktyk, które mają niwelować lub minimalizować trudności – to najistotniejsze obszary doświadczeń pracowniczych zarysowanych w zgromadzonym materiale analitycznym. Te czynniki mogą warunkować zarówno wystąpienie praktyk troski, jak i przejawów pracowniczego oporu. Dodatkowo praktyki troski w miejscu pracy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu stosunków między samymi pracownikami, ale również między pracownikami a pracodawcami oraz klientami. Praktyki troski mogą również prowadzić nie do rozwiązywania konfliktów, a do ich wyciszania, poprzez łagodzenie napięć czy udzielanie innym osobom wsparcia. Nie jest to jednak jedyna możliwa konfiguracja, ponieważ troska nie ma wymiaru wyłącznie emocjonalnego. Analiza materiału prowadzi do wniosku, że troska może mieć subwersywny potencjał, tj. może być wykorzystywana do podważania panujących w miejscu pracy norm i hierarchii.

Niniejsze opracowanie składa się z trzech głównych części. Pierwsza, teoretyczna, obejmuje przegląd literatury dotyczącej zagadnień troski i oporu oraz powiązanych z nimi kategorii. W tej części zostaną również wyjaśnione decyzje

dotyczące wyboru pola badawczego, jakim są nieuzwiązkowane miejsca pracy usługowej. Druga część, metodologiczna, jest poświęcona zastosowanym metodom i technikom badawczym. Przybliżyłam w niej poszczególne etapy i logikę postępowania badawczego, uzasadniam wybór docelowego narzędzia, jakim jest narracyjny wywiad biograficzny, a także metodologię teorii ugruntowanej. W części ostatniej, empirycznej, zostaną scharakteryzowane rezultaty badań oraz próba wypracowania typologii pracowniczej troski i oporu.

### ANALITYCZNY POTENCJAŁ TROSKI

Troska, jako kategoria wieloparadygmaticzna, może sprawiać analityczny i semantyczny problem. We współczesnych rozważaniach nad etyką i moralnością pojawia się obok takich pojęć jak dobro, sprawiedliwość, solidarność czy miłość. Pojęcie to zostało rozpowszechnione przez badaczki feministyczne, przedstawicielki etyki troski, dla których jest ona relacją [Gilligan 1982; Kittay 1987; Ruddick 1998; Held 2006], różnie jednak rozumianą i konstruowaną – mnie interesuje jako specyficzna relacja w miejscu pracy.

Współcześnie w pracach naukowych troskę sytuuje się w obszarze prac opiekuńczych i pracy emocjonalnej [Rummary, Fine 2012; Lightman, Kevins 2021], czy choćby analiz antropologicznych kategorii daru [Chañal 2014]. Zofia Łapniewska sugeruje praktyczne zastosowanie etyki troski w naukach ekonomicznych, odnosząc troskę do koncepcji bezwarunkowego dochodu podstawowego oraz gwarancji zatrudnienia [Łapniewska 2017]. Alicja Żywcok [2018] analizuje troskę w ujęciu pedagogicznym jako normę i powinność moralną, dyspozycję i postawę, w mniejszym stopniu jako relację społeczną, a wśród dyscyplin, które troskę badają, wskazuje filozofię, psychologię, medycynę, politologię i teologię, nie wymienia natomiast socjologii.

Teoretyczki i teoretycy troski odchodzą od analiz etycznych zapoczątkowanych przez wczesne badaczki [Gilligan 1982; Noddings 1984] i rozpatrują troskę w kategorii praktyk społecznych opartych na relacjach, a także w kontekście obszarów takich jak państwo, rynek, rodzina czy gospodarka. Na wielowymiarowość pojęcia troski zwraca też uwagę Judith Philips [2007]; wydaje się jednak, że w badaniach socjologicznych kategoria ta wciąż jest rozumiana nazbyt wąsko. Socjologia troski to przede wszystkim socjologia *care work* i zawodów opiekuńczych – można tu przywołać choćby badania poświęcone analizie relacji opiekuńczych w rodzinach [Lightman, Kevins 2021]. Na gruncie polskiej socjologii miasta praktyki troski sąsiedzkiej w przestrzeni wielkomiejskich osiedli analizowali badacze z Uniwersytetu Jagiellońskiego [Bukowski i in. 2018].

Michael Fine zaznacza, że choć pojęcie troski ma niebagatelny potencjał analityczny, żaden z teoretyków socjologii nie uczynił go sednem czy istotnym tematem swoich rozważań [Fine 2005: 254]. I chociaż sam próbuje tę lukę wypełnić, nie wychodzi poza zaproponowane wcześniej ramy teoretyczne, sytuując zagadnienia związane z troską w obszarze socjologii medycyny, socjologii ciała czy klasycznie rozumianej socjologii prac opiekuńczych.

David Engster [2009] proponuje własną definicję opieki oraz teorię obowiązku opieki. Tłumacze jego tekstu, Małgorzata Maciejewska i Marcin Marszałek, zdecydowali się przełożyć słowo *care* używane przez Engstera właśnie jako „opieka” (podobnie zresztą Julia Kubisa tłumaczy *care* w swojej pracy [Kubisa 2014]). Biorąc pod uwagę publikacje przywoływane przez Engstera, przyjmując, że przedmiotowy tekst odnosi się do kategorii troski. Za punkt wyjścia służą Engsterowi definicje Berenice Fisher i Joan Tronto [1990], ale również rozważania Roberta Goodina [1985], według którego wszyscy mamy ogólny moralny obowiązek ochrony słabszych i wspierania ich – kimkolwiek są i gdziekolwiek się z nimi stykamy.

Lektura prac teoretyczek troski sugeruje użyteczność definiowania jej w kategoriach empatii, ale również przyjęcia odpowiedzialności. Owszem, obejmuje etykę, ale przy tym konkretne działanie [Bubeck 1985; Tronto 1993, edycja polska 2010; Ruddick 1998; Glenn 2000]. Teoretycy i teoretyczki troski wskazują, że jest ona praktyką, dlatego w badaniu troski użyteczna może się również okazać koncepcja praktyk społecznych, które rozumiem jako sploty czynów i wypowiedzi (ang. *doings and sayings*) rozgrywające się w określonym czasie i w określonej przestrzeni [Schatzki 1996: 89].

Troska jako praktyka wyraża się więc w konkretnych czynnościach. W miejscu pracy można je identyfikować zarówno jako rozmowy, wypowiedziane na głos czy za pomocą komunikatorów uwagi, jak i akty wsparcia. Można tu wymienić pomoc we wdrożeniu się w nowe obowiązki, a więc tłumaczenie, demonstrowanie sposobu działania programów czy narzędzi, sprawdzanie, jak radzi sobie dana osoba lub grupa osób, wyrozumiałość dla pomyłek. Zaliczam tu również aranżowanie wspólnych posiłków czy interesowanie się stanem zdrowia oraz prywatnymi sprawami współpracowników, fizyczne pomaganie komuś w wypełnianiu zadań bądź obowiązków, pocieszanie w trudnej sytuacji, np. poprzez rozmowę lub poklepywanie po plecach. Interesują mnie nieformalne, oddolnie kształtowane zachowania tego typu podejmowane przez pracowników i pracowniczki, nie zaś te będące efektem zaleceń pracodawców. Warto jednak zaznaczyć, że troska może stanowić element polityki kadrowej firm. W literaturze troskę pracodawców analizuje się często w kontekście dbałości o *work life balance* [Bhushan,

Rao 2017], choć niektórzy badacze ujmują ją szerzej jako swoisty „opiekuńczy krajobraz organizacji” [Smith, McKie 2009]. Zwraca jednak uwagę fakt, że troska w tym ujęciu bywa zwykle rozumiana instrumentalnie, jako czynnik motywujący pracowników do wydajniejszej pracy. W niniejszym artykule pracownicza troska jest analizowana jako odpowiedź na brak symetrii w stosunkach pracy, a nie jako zasada inspirowana przez kierownictwo firmy.

Jak zostało wspomniane wyżej, angielskie słowo *care* bywa tłumaczone na polski jako „troska” i jako „opieka”. Ten drugi wariant przywodzi na myśl koncepcje związane z nieodpłatną pracą opiekuńczą. Kiedy przychodzimy na świat, inne osoby muszą się nami zaopiekować, wychować nas, troszczyć się o codzienność: ktoś robi zakupy, gotuje, karmi osoby, które nie są w stanie jeść samodzielnie, sprząta, pierze, naprawia ubrania lub dba o ich zakup, opłaca rachunki, udziela emocjonalnego wsparcia. To dzięki nieodpłatnej pracy reprodukcyjnej stajemy się zdolni do samodzielnego funkcjonowania, a z czasem do wykonywania różnych prac (również nieodpłatnych) i pełnienia określonych ról społecznych. Niektóre badaczki ujmują problematykę pracy opiekuńczej szeroko, nie tylko w aspekcie godzenia pracy zawodowej z zajmowaniem się dziećmi albo innymi osobami zależnymi, lecz jako racjonalne praktyki troski, które służą ciągłemu odtwarzaniu zróżnicowanych więzi społecznych. Praktyki te stanowią fundament, na którym opierają się nie tylko rodziny czy gospodarstwa domowe, ale również rynek, państwo i kultura – bez zbiorowych działań bazujących na trosce nie mogłoby zatem zaistnieć społeczeństwo [Schwarzenbach 1996: 102; Charkiewicz, Zachorowska-Mazurkiewicz 2009: 7]. Przykładając tę definicję do analizy sytuacji w miejscu pracy, przyjmuję, że praktyki troski mają wpływ na kształtowanie nie tylko relacji, ale również pewnych pisanych i niepisanych zasad obowiązujących w miejscu pracy, na reprodukcję procesu pracy. Ktoś wdraża do pracy nowe osoby, ktoś uważnie reaguje na potrzeby współpracowników, ktoś udziela wsparcia i służy radą, i nie zawsze wynika to z inspiracji zarządu bądź zwierzchników. Troska pracownicza to dodatkowa nieodpłatna praca, jaką wykonują niektórzy pracownicy. Istotnym aspektem jest też wektor tych praktyk: troskę domyślnie definiuje się jako aktywność ukierunkowaną na innych, jednak już wczesne teoretyczki wskazywały, że troska o innych nie ma szansy zaistnieć bez umiejętności zatroszczenia się o własne potrzeby [Gilligan 1982; Tronto 1993]. Wydaje się to istotne z punktu widzenia praktykowania troski w miejscu pracy, ponieważ umiejętność zatroszczenia się o siebie warunkuje troszczenie się o innych, umożliwia przejście od indywidualizmu do pewnych form działań kolektywnych.

Jeśli zaś chodzi o działania kolektywne, analizowanie praktyk troski wymaga przywołania jeszcze jednej powiązanej kategorii: solidarności, która jest pojęciem dużo lepiej niż troska osadzonym w socjologii pracy [Fantasia 1989; Hyman 1999; Tailby, Pollert 2011; Doellgast, Lillie, Pulignano 2018; Webber, Giuffre 2019; Morgan, Pulignano 2020; Tassinari, Maccarrone 2020; Doellgast 2022]. Niektórzy badacze zresztą bezpośrednio wiążą solidarność z troską [Paskov, Dewilde 2012]. Pracownicza solidarność jest często analizowana w perspektywie działalności związkowej, jednak można przywołać wiele prac wychodzących poza to pole. Rick Fantasia analizuje dynamikę mobilizacji i proces formowania się solidarności w perspektywie związkowej, jednak zauważa, że w opisywanych przez niego miejscach pracy obszar solidarności często był „przesuwany poza związek jako instytucję” [Fantasia 1988: 27] i realizował się w takich formach oporu, jak dzięki strajki, rozwijające się nie z inicjatywy związku, a nawet wbrew niemu. Nieco bardziej współcześnie Baccaro i Howel [2017] oraz Tassinari i Maccarrone [2020] wskazali, że niezwiązkowieni pracownicy przejawiają pewne formy solidarności. Wielu badaczy zauważa jednak, że neoliberalny rynek pracy znajduje kolejne sposoby na rozdrobnienie siły roboczej i – w konsekwencji – osłabienie potencjału solidarności [Bloemrad i in. 2019; Morgan, Pulignano 2020; Doellgast 2022].

Pytaniem, które się nasuwa, jest, czy solidarność rzeczywiście ulega osłabieniu, czy raczej przybiera nowe formy. Być może jedną z tych form, opartą na empatii i kameralną, jest pracownicza troska. W niektórych kontekstach troska może być „składnikiem” solidarności, jednak to powiązanie nie jest oczywiste. Działania solidarnościowe są, zgodnie z definicjami, zbiorowe oraz powiązane ze świadomością wspólnych interesów i celów. Wydaje się, że nie w każdej sytuacji praktyki troski będą prowokowane przez świadomość wspólnych interesów oraz będą prowadzić do działań solidarnościowych. Dlatego właśnie w niniejszym tekście, mimo zogniskowania uwagi na pracownikach niezwiązkowionych, nie skupiam się na analizie solidarności.

Przyjmuję założenie, że warto szukać nowych perspektyw dla analizy troski w socjologii, szczególnie socjologii pracy, i rozpatruję tę kategorię przede wszystkim w ujęciu codziennym, praktycznym i obserwowalnym. Interesują mnie relacje troski oraz działania, czynności będące przejawami troszczenia się o inne osoby w miejscu pracy – na potrzeby moich badań definiowane jako troska o współpracowników i współpracowniczkę.

Troskę pracowniczą rozumiem jako relację osób związanych poprzez miejsce pracy. Na relację tę składają się uważność, wrażliwość, opiekuńcza odpowiedzialność [na czynniki te wskazują Ruddick 1998 i Engster 2009], odpowiedzialność i poszanowanie godności drugiego człowieka [Gilligan 1982;

Juruś 2015]. Teoretyczną inspiracją dla definiowania pracowniczej troski może być również koncepcja pracy pośredniczącej [Hughes 1972; Czyżewski 2012]. Aktywności w tej pracy niezbędne: uważne wysłuchanie, okazywanie wsparcia, tłumaczenie, budowanie zaufania [Waniek 2016], to istotne cechy pracowniczej troski, u której podstaw widzę również uniwersalnie złożony szacunek: jeśli ja zasługuję na szacunek i sprawiedliwe traktowanie w miejscu pracy, inni również na nie zasługują.

Praktyki troski mają zatem potencjał osłabiania napięć w miejscu pracy oraz pewien potencjał solidarnościowy, ale także wymiar subwersywny – troska może być jednym z etapów wyrażania zbiorowego niezadowolenia i również w tym właśnie wymiarze tę kategorię analizuję w następnych częściach.

## OPÓR JAKO ELEMENT CODZIENNYCH DOŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH

Pracownicy i pracownice w nieuzwiązkowionych miejscach pracy borykają się z codziennymi problemami na osi pracodawca–załoga, ale także na osi pracownik–pracownik. Mają jednak do dyspozycji mniej sformalizowane narzędzia wyrażania sprzeciwu. Robert Hebdon i Sung Chul Noh zidentyfikowali zaskakująco wysoką liczbę zachowań pracowniczych (m.in. praca w wolniejszym tempie, unikanie nadgodzin), które kategoryzowali jako pozazwiązkowe [Hebdon, Noh 2013: 28]. Vincent Roscigno i Randy Hodson [2004] porównywali kolektywne, rozumiane jako związkowe, formy oporu oraz strategie indywidualne, pozazwiązkowe, związane z różnymi formami sabotażu zasad panujących w miejscu pracy. Praca w nieuzwiązkowionym przedsiębiorstwie może zatem być przestrzenią protestu i stanowić impuls dla różnorodnych form mobilizacji zbiorowej pracowników – natomiast w niektórych okolicznościach proces ten może prowadzić do mniej spektakularnych form wyrażania niezadowolenia. Należy je utożsamiać raczej z szeroko rozumianym oporem niż z klasycznym protestem pracowniczym, który w zbiorowych stosunkach pracy przyjmuje formę strajku.

Niektórzy badacze traktują pojęcia oporu i protestu synonimicznie, choć pomijają aspekt definicyjny, skupiając się na empirycznej analizie ich przejawów. Na ten brak terminologicznej dbałości wskazują Jocelyn Hollander i Rachel Einwohner, które podjęły własną próbę usystematyzowania definicji oporu, bazując na opublikowanych po 1995 roku abstraktach prac naukowych, w których pojawiało się słowo *resistance*. Efektem tej analizy stała się wyprowadzona z przeglądu literatury typologia obejmująca siedem kategorii oporu: opór jawny, ukryty, nieświadomy, zdefiniowany pod względem celu, zdefiniowany zewnętrznie, chybyony,



a także próba oporu [Hollander, Einwohner 2004: 537]. Autorki podkreślają, że zorganizowane działania protestacyjne wymagają koordynacji i współdziałania, natomiast skala oporu jest szeroka i obejmuje zarówno fizyczne akty przemocy, jak i działania bardziej subtelne – w obszarze zachowań pracowniczych będzie to na przykład praca w zwolnionym tempie, symulowanie choroby i związany z tym absenteizm, okradanie pracodawcy, noszenie określonego rodzaju odzieży czy emblematów. Akty oporu nie ograniczają się jednak do działań indywidualnych, mogą przybierać formy zbiorowe [Hollander, Einwohner 2004: 536].

Również James Scott [1985: 29], w swoich badaniach nad codziennym oporem chłopskim, konceptualizował opór jako codzienne i „powszednie” działania, które nie wymagają zaawansowanej koordynacji ani planowania. Jako że nie mają na celu bezpośredniej konfrontacji z przełożonymi, zasadniczo reprezentują raczej formy indywidualnej samopomocy. Ten codzienny opór jest nieformalny, niejawny i zdaniem Scotta skupia się na natychmiastowych zyskach [Scott 1985: 33].

Kontynuując rozważania nad pracowniczym oporem, warto przywołać koncepcję *misbehaviour* zarysowaną najpierw w artykule Paula Thompsona i Stephena Ackroyda [1995], a następnie rozwiniętą w ich książce [Ackroyd, Thompson 1999, w tym tekście przytaczam wydanie z roku 2022]. To pojęcie nie doczekało się nośnego polskiego tłumaczenia, można je rozumieć jako „niewłaściwe zachowanie”. Analizując praktyki, które badacze rozumieją jako „wymiar niewłaściwego zachowania” (ang. *dimensions of misbehaviour*), można dostrzec, że również oni podkreślają, iż protest oraz opór są ze sobą utożsamiane – zwłaszcza w analizach sytuacji w miejscu pracy, ponieważ oba te pojęcia odnoszą się do niezgody i wiążą się z próbami przeciwstawienia się warunkom identyfikowanym jako opresyjne bądź trudne do zaakceptowania. Opór łączą jednak z bardziej dyskretnymi, a jednocześnie konsekwentnymi działaniami (odmowa wykonania polecenia, niezgoda na udział w wyznaczonym przedsięwzięciu, uchylanie się od zadań), podczas gdy protest przyjmuje formy bardziej spektakularne, dające się bez trudu zaobserwować. Wspomniani autorzy sygnalizują przy tym, że nowe formy organizacji pracy wymagają wypracowania różnorodnych nowych form oporu spowodowanego niezadowolaniem pracowniczym. Co istotne, to niezadowolenie może mieć kierunek wertykalny albo horyzontalny, kierować się nie tylko w stronę zwierzchników, ale również współpracowników. Aby zaistniał opór, konieczne jest bowiem istnienie strony przeciwnej, ktoś – lub coś – musi się znaleźć po drugiej stronie działań oporowych. Jakkolwiek relacje w miejscu pracy są złożone, w tym artykule skupiam się na relacjach pracownicy–przełożeni.



Najczęściej wymienianymi działaniami oporowymi w literaturze są kradzież, podważanie i naruszanie tempa pracy, absenteizm, fuszerka i bierność [Scott 1985; Ackroyd, Thompson 1999; Hebdon, Noh 2013]. Obserwuje się je w wielu organizacjach, jednak większość badaczy analizuje tego typu zachowania na poziomie działań indywidualnych, które mogą służyć wyrażaniu złości i niezadowolenia. Kate Mullholland zauważa jednak, że te nieformalne praktyki mogą być również analizowane jako kolektywne, jako ponadjednostkowa reakcja na codzienne pracownicze doświadczenia [Mullholland 2004]. Można w tym wymiarze rozpatrywać rozmaite formy oporu: składanie zażaleń i skarg na warunki pracy, zwolnienia chorobowe, różne formy podważania czasu pracy czy wspólne wychodzenie na papierosa.

Przedmiotem mojego zainteresowania jest opór w wydaniu codziennym, wykraczający poza działania jednostkowe, będący pewną praktyką, a więc podobnie jak troska – relacją społeczną. Ciekawe pole analityczne otwiera się, gdy się porówna te dwie kategorie. Pozornie są przeciwstawne, a jednak mają wiele cech wspólnych. Są relacją i praktyką, mogą się realizować zarówno w słowach, jak i gestach. Mogą się też wzajemnie warunkować.

Na podstawie przeglądu literatury oraz badań własnych definiuję opór w pracy jako działanie nastawione na sprzeciw wobec narzuconych norm i form organizacji pracy. Działanie to może, podobnie jak praktyki troski, przyjmować formę werbalną i niewerbalną. Podstawą oporu jest niezgoda na sytuację w miejscu pracy, sprzeciw. Istotne jest jednak pytanie o jego katalizatory, o to, co dzieje się, zanim dojdzie do manifestacji niezadowolenia i prób wypracowania nowych strategii oporu.

## **NIUZWIĄZKOWIONE PRZEDSIĘBIORSTWA W POLSCE JAKO PRZESTRZENIE TROSKI I OPORU**

Dlaczego warto badać właśnie pracowników nieuzwiązkowionych, z naciskiem na pracowników usług? Gęstość uzwiązkowienia spada, to tendencja zauważalna nie tylko w Polsce, ale w całej Europie, a zjawisku poświęcono szereg analiz [Gardawski i in. 2012; Czarzasty 2014; Baccaro, Howell 2017; Kollmeyer 2021]. Jednak nie tylko niski poziom przynależności do związków zawodowych skłania do przyjrzenia się – w rewersie – sytuacji pracowników nieuzwiązkowionych.

Obecność związku jest zasobem, natomiast pracownicy nieuzwiązkowieni są podatni na zagrożenia i narażeni na różnorakie ryzyka [Tailby, Pollert 2011; Mrozowicki, Karolak, Krasowska 2016]. Prowadzone w wielu krajach badania wykazały, że w sytuacjach konfliktowych czy dojmujących, takich jak

prześladowanie, dyskryminacja, nękanie, naginanie prawa pracy, napotykać trudności w rozwiązywaniu problemów. Procedury obowiązujące w miejscu pracy okazują się niewystarczające, nawet jeśli zatrudnione osoby mają do dyspozycji niezwiązkowe formy przedstawicielstwa, takie jak rady pracownicze.

Dodatkowo związki zawodowe działają przede wszystkim w tradycyjnych sektorach gospodarki i sektorze publicznym, natomiast prywatny sektor usług oraz małe i średnie firmy są uzwiązkowane w niewielkim stopniu [Gardawski, Mrozowski, Czarzasty 2012]. Zwłaszcza małe firmy Al Rainnie opisuje jako próżnię pozbawioną formalnej reprezentacji pracowniczej, przestrzeń, w której interesy pracownicze są artykułowane w sposób nieformalny i wzdłuż więzi osobowych [Rainnie 1989]. Półtorej dekady temu Janusz Hryniewicz [2007] zdefiniował stosunki pracy w Polsce jako relacje oparte na przemocy i na braku symetrii, oparte na syndromie folwarcznym: kadra menedżerska sprawuje władzę w sposób despotyczny, natomiast pracownicy są ulegli i pozbawieni inicjatywy, nie praktykują działań wspólnotowych. Ograniczenia pracowniczej podmiotowości dostrzegali też Gardawski [Gardawski i in. 2016, Gardawski 2013] i Czarzasty [2014], choć fakt, że w polskich MŚP dominuje autokratyczny styl kierowania, uzasadniali raczej uwarunkowaniami strukturalnymi niż długim trwaniem pańszczyzny.

Małe i średnie firmy usługowe stały się przedmiotem moich badań nie tylko z uwagi na to, że w przeważającej mierze zatrudniają pracowników nieuzwiązkowanych, ale także ze względu na specyficzny kontekst kultury organizacyjnej. Satysfakcja związana z pracą – lub jej brak – ma znaczący wpływ na dobrostan człowieka [Dobrowolska 1980]. Tymczasem MŚP stanowią ogromną część gospodarki i zatrudniają znaczną część pracowników i pracownic, którzy zarazem są pozbawieni reprezentacji pracowniczej, a ich miejsca pracy są kierowane w sposób autokratyczny.

Praca w usługach stanowi interesujące pole badawcze również ze względu na specyfikę: pracownicy mają do czynienia z przełożonymi i współpracownikami, ale także z klientami. Jest to praca, która polega na codziennej komunikacji z innymi osobami, zgodnie z definicjami usług: reagowaniem, odpowiadaniem na czyjeś potrzeby. Klienci, osoby niezatrudnione, również są zaangażowani w proces pracy, w przebieg interakcji i tworzenie relacji [Leidner 1999]. To może wzmacniać napięcie i wpływać na stosunki pracy. W takich miejscach codzienne praktyki pracownicze, w tym troska i opór, mogą się uzewnętrzniać na wiele różnych sposobów, mogą też być na różnych poziomach utrudniane: na poziomie relacji między samymi pracownikami, między pracownikami a przełożonymi oraz między pracownikami a klientami.

## METODOLOGIA BADAŃ NAD TROSKĄ JAKO KATEGORIĄ SUBWERSYWNĄ

Analizowany materiał badawczy składa się z dwóch zestawów danych:

(1) Wywiady, które przeprowadziłam w latach 2016–2019 w ramach mojej pracy dziennikarskiej. Metodologicznie najbliższe im do wywiadów swobodnych zainicjowanych pytaniem „Proszę mi opowiedzieć o swojej pracy”. Wybrałam spośród nich osiem wywiadów, w których szczególnie dużo miejsca poświęcono relacjom pracowniczym i próbom radzenia sobie w środowisku pracy ocenianym jako niesprzyjające, szybko zmieniające się pod względem norm i warunków.

(2) Narracyjne wywiady biograficzne, które stanowią pilotaż szeroko zakrojonego przedsięwzięcia badawczego poświęconego relacjom w nieuzwiązkowych miejscach pracy.

Wprowadzam to rozróżnienie, aby oddzielić materiał empiryczny zgromadzony wcześniej, który posłużył mi jako źródło inspiracji, od wywiadów przeprowadzonych w sposób bardziej systematyczny. Jednak każdy z analizowanych wywiadów był nagrany, a następnie podlegał samodzielnej transkrypcji i analizie. Wszystkie dane zostały zanonimizowane, nawet jeśli w dalszych częściach tekstu występują imiona lub nazwy, zostały one zmienione. Zestawienie cech charakteryzujących osoby badane znajduje się w aneksie.

Wywiady z kolekcji pierwszej stanowiły tło analityczne. To podczas analizy tych materiałów moją uwagę zwróciły kwestie, które zgłębiałam we właściwych badaniach i które pozwoliły na postawienie pytań badawczych oraz zawężenie kryteriów doboru kolejnych przypadków. Mimo ukierunkowania na usługi, był to materiał zróżnicowany, ponieważ sektor jest niezwykle różnorodny. Pewnych trudności dostarczało porównywanie przypadków z tak odmiennymi branżami jak gastronomia czy usługi konsultingowe. Dlatego w kolejnym kroku, w ramach właściwych badań, zdecydowałam się na zawężenie do pracowników handlu i usług hotelarskich. Są to gałęzie charakteryzujące się tymczasowością, sezonowością, ale również zmianami związanymi ze sposobami organizacji pracy, stosowaniem nowych technologii nawet w przypadku prac prostych. Omówienia wymaga również decyzja dotycząca wyboru narzędzia – zdecydowałam się na narracyjny wywiad biograficzny, ponieważ praca jest elementem biografii, poza tym ten typ wywiadu, oparty na swobodnej narracji i minimalnym wpływie badaczki, pozwolił na uniknięcie swego rodzaju wymuszania danych.

Wywiady pogłębione (zestaw 1) odbywały się na terenie całej Polski i objęły przedstawicieli i przedstawicielki różnego typu usług. W ramach właściwego, systematycznego pilotażu przeprowadziłam osiem narracyjnych wywiadów

biograficznych [Schütze 2012; Kaźmierska, Waniek 2020]. Odbływały się one na terenie dwóch miejscowości na Dolnym Śląsku oraz średniej wielkości miejscowości w województwie łódzkim. Rekrutowałam badanych za pomocą mediów społecznościowych: jesienią 2022 zamieściłam na platformie Facebook post, w którym ogłosiłam, że poszukuję osób pracujących w sklepach lub hotelach i nienależących do związku zawodowego. Zgłosiło się kilkanaście osób, jak dotąd spotkałam się z ośmioma. Z jedną z nich [W7] nawiązałam kontakt bezpośrednio w miejscu pracy, w hotelu. Wszystkie pracowały w różnych miejscach i nie znały się. Każdy wywiad z wyjątkiem wspomnianego [W7] był poprzedzony rozmową telefoniczną przeprowadzoną w celu ustalenia szczegółów spotkania, co miało wpływ na sytuację wywiadu oraz kształt pytania inicjującego. Było ono zadane szeroko: „Proszę mi opowiedzieć o swoim życiu, tak, jak je pan(i) pamięta”, jednak rozmówcy i rozmówczynie w jakimś stopniu byli uprzedzeni, że chodzi o ich pracę, a o swoich doświadczeniach opowiadali spontanicznie już podczas rozmów telefonicznych. Wszystkie uzyskane w ten sposób informacje notowałam, natomiast ten pierwszy kontakt skutkowało też tym, że podczas właściwego wywiadu biograficznego nieco łatwiej było przełamać dystans.

Badani i badane podpisywali formularz zgody na udział w badaniach i dokumenty RODO. Po pierwszej fazie wywiadu, spontanicznej narracji, zadawałam dodatkowe pytania o szczegóły, które nie zostały wystarczająco rozwinięte, natomiast w trzeciej części – dodatkowe pytania z kwestionariusza. Wśród pytań dodatkowych znajdowały się m.in. pytania o stosunek do związków zawodowych, ich istnienie w przedsiębiorstwie, ale również o sytuacje konfliktowe w miejscu pracy i poza nią, ich sposoby rozwiązywania, oraz o sposoby wyrażania pochwał i udzielania nagan przez kierownictwo. Najdłuższy wywiad trwał trzy godziny, najkrótszy – półtorej godziny. Z wyjątkiem wspomnianego pracownika hotelu ze wszystkimi badanymi spotykałam się poza miejscem pracy: w spokojnych, kameralnych kawiarniach, z jedną osobą rozmawiałam w jej domu [W1], z jedną zdalnie przez platformę Skype [W6].

Podczas pilotażu korzystałam z techniki autobiograficznego wywiadu narracyjnego, jednak na potrzeby tego artykułu nie wykorzystuję aparatury i procedury analitycznej metody biograficznej. Badacze stosujący się do metody Schütze’owskiej, analizując przebieg życia, rozpatrują struktury procesowe w biografii, a zatem wzorce instytucjonalne, trajektorie, biograficzne schematy działania i przemiany biograficzne, kładą też nacisk na analizę przypadku [Rokuszevska-Pawełek 1996; Schütze 2012]. Mnie natomiast interesuje przede wszystkim porównanie doświadczeń w obszarze pracy i generowanie ogólniejszych kategorii służących

do ich opisu, stąd też w analizie materiałów empirycznych, zarówno uzyskanych wcześniej, jak i tych zgromadzonych w ramach właściwych badań, posługuję się metodologią teorii ugruntowanej (GTM).

Główną techniką analizy stosowaną w teorii ugruntowanej jest analiza indukcyjna, która polega na wyprowadzaniu pojęć i kategorii analitycznych z danych. „Zwolennicy teorii ugruntowanej zaczynają od danych”, pisze Kathy Charmaz [2009: 9] – to dane oraz ich gromadzenie, sprawiają, że zaczyna się procedura teorii ugruntowanej. Przyjęłam jako ramę rozważań pewien zestaw pojęć, a zatem zasadne wydaje się pytanie, czy jest to podejście uprawnione w zestawieniu z teorią ugruntowaną. Mam świadomość, że „[i]stnieje cienka granica między interpretacją danych a nakładaniem na nie uprzednio istniejącej ramy” [Charmaz 2006: 93]. Pracę badawczą rozpoczyna się jednak z określonym zestawem zainteresowań oraz „ogólnych pojęć, które nadają kształt owym zainteresowaniom” [Charmaz 2009: 27], a wśród moich zainteresowań były złożone relacje w miejscu pracy.

Kategoria troski nie powstała za biurkiem, w wyniku wyłącznie namysłu *a priori* – raczej wyłoniła się w trakcie analizowania wywiadów z pracownikami i pracownicami, które w artykule oznaczam jako zestaw 1. Nawet jeśli wówczas nie przeprowadzałam tych wywiadów w celu naukowym, to w trakcie ich analizowania krystalizowały się problem i kategoria centralna [Glaser, Holton 2010: 86]. Mogę chyba zaryzykować myśl, że wyłoniły się na bazie teoretycznej wrażliwości (ang. *theoretical sensivity*), którą analiza literatury może wzmacniać [Glaser, Strauss 2009: 41]. Pojęcia wprowadzane do badań stają się punktem wyjścia, uczulają na pytania, które warto zadać. Troska i opór to zatem dla mnie pojęcia uczulające, lub też uwrażliwiające [Blumer 1954: 7], traktuję je jak punkt wyjścia rozumowania, które można nazwać abdukcyjnym, ponieważ za jego sprawą próbowałam nadawać sens analizowanemu zjawiskom, zinterpretować je [Urbański 2009: 10]. Zastosowana przeze mnie – bardzo wstępna i szeroka – konceptualizacja – powstała na bazie analizy danych, które podlegały kodowaniu.

Analizę danych rozpoczęłam od kodowania otwartego [Strauss 1987; Strauss, Corbin 1990]: dzieliłam tekst na segmenty (akapity), następnie porównywałam fragmenty i szukałam podobieństw oraz różnic w analizowanych przypadkach, przyporządkowując danym określone etykiety. W podobny sposób analizowałam wszystkie materiały empiryczne, zarówno te oznaczone jako zestaw 1, jak i 2, tworząc równocześnie bazę wstępnych not teoretycznych i roboczych obserwacji. Następnym krokiem była bardziej szczegółowa analiza, której podstawę stanowiło kodowanie selektywne, związane z poszukiwaniem powiązań kategorii centralnej, warunków występowania i kontekstów. Ten etap stanowił wstęp do teoretycznego

kodowania danych, łączenia wygenerowanych wcześniej kategorii. W trzecim kroku w największym stopniu skupiałam się jednak na danych pochodzących z wywiadów biograficznych.

### **OBSZARY PRACOWNICZYCH DOŚWIADCZEŃ. ANALIZA EMPIRYCZNA**

W niniejszej części charakteryzuję warunki pracy w badanych miejscach, ponieważ stanowią one tło kształtowania się praktyk troski i oporu oraz ich wzajemnych powiązań. Z zaprezentowanej w tekście analizy tematycznej wywiadów z pracownikami i pracownicami przedsiębiorstw usługowych wyłania się obraz pracy w usługach nacechowanej „tępieniem z dwóch stron”, jak to ujęła jedna z narratorek [W4], a więc i przez klientów, i przez zwierzchników. Jako przykład może posłużyć przypadek kobiety na stanowisku kierowniczym średniego szczebla, która identyfikowała wielowymiarowe trudności: klientów, którzy „mają zawsze rację”, do tego „drobne złośliwości” kierowane pod jej adresem przez szeregowych podległych jej pracowników (uporczywe przedstawianie towarów na półkach), a także presję wywieraną na nią przez przełożonych:

Mamy trzech przełożonych, do tego czwartego mamy dyrektora. To jest katastrofa. To jest mobbing na dzień dobry, ja wchodzę o piątej rano do pracy i słyszę epizod: masz przejebane, będziesz się tłumaczyć. Uderzanie pięścią w stół, przeklinanie, to jest mój przełożony. [W3]

Kolejnym elementem, który zwraca uwagę jako doświadczenie wspólne badanych, jest wielokrotnie zmieniana praca w obrębie sektora usług (z wyjątkiem jednej osoby, która jednak w ramach jednego przedsiębiorstwa kilkakrotnie zmieniała stanowisko i dział, a przed rokiem przeniosła się do drugiego, większego oddziału pod miastem, jest to również osoba o najkrótszym stażu pracy [W4]; oraz dwóch osób w wieku okołoemerytalnym [R3, R4, W7]). Jeden z najmłodszych badanych wymienił 6 miejsc pracy, wszystkie w sektorze usług (call center, gastronomia, handel; [W5]). Badane osoby traktują obecne miejsce pracy przejściowo, a nie przyszłościowo – takie podejście charakteryzuje nawet zatrudnionych w danym miejscu powyżej kilku lat. Za przykład niech posłuży następujący cytat: „Przez ten rok tyle osób się przewinięło przez tę recepcję, dłużej jestem tylko ja i taka Jadzia, która pewnie zostanie tu na zawsze” ([W4], wyrażne odcięcie się od osoby Jadzi), ale również fakt planowania przyszłości poza obecnym miejscem pracy – za granicą, w innej branży, przekwalifikowanie się („Jestem tutaj, bo jestem, bo tak wyszło, ale mam swoje plany” [W2]). Podobnie pracownice centrów usług wspólnych (zestaw 1) wspominały, że mają wyraźnie



sprecyzowane plany: nauczyć się w aktualnej firmie jak najwięcej i przejść do konkurencji albo odłożyć pieniądze i otworzyć własny biznes.

W takich warunkach można by się spodziewać alienacji, rozmaitych przejawów pracowniczego wycofania, wątych więzi. Rzeczywiście w zgromadzonym materiale rysują się pewne obszary deficytowe. Niektórzy badani wspominali o odcinaniu się od pracowników i pracowniczek, których warunki pracy były naruszane (z wywiadów przytaczam sformułowania: „płakała, ale nikt nie pytał dlaczego”, „zawsze, kiedy wzywał mnie szef, ludzie patrzyli w ekrany komputerów, nikt nie patrzył na mnie” [R2]). Badani podkreślali też, że starają się oddzielać życie zawodowe od prywatnego – jedna z rozmówczyń powiedziała wprost „praca to jest praca, ważnych ludzi mam poza nią” [W3]. Jednak w miarę rozwijania narracji niejako przeczyli temu podziałowi. Jak się okazało, stawiają na jakość relacji ze współpracownikami i szukają sposobów rozwijania tych relacji. Mimo deklarowania oddzielania życia prywatnego od zawodowego podtrzymują te relacje również poza godzinami pracy. Z punktu widzenia niniejszej analizy najistotniejsze są te nawiązywane, podtrzymywane i rozwijane jako praktyki pracownicze, tworzone w miejscu pracy jako odpowiedź na niesprzyjające lub wrogie warunki. W narracjach badani niewiele miejsca poświęcali pozytywnym sytuacjom, nawet dopytywani w trzeciej części wywiadu biograficznego skupiali się raczej na trudnych, uciążliwych. Rozmówcy postrzegali praktyki i uwarunkowania organizacyjne w miejscu pracy jako wrogie, nieprzyjemne lub niezasadne – natomiast nie jest to odczytywane jako norma, do której można przywyknąć, tylko jako doświadczenie dojmujące. Co jednak bardziej interesujące, to właśnie w sytuacjach trudnych następuje uruchomienie pewnego rezerwuaru zachowań zawierających pierwiastek relacyjny i nastawionych na budowanie więzi, łagodzenie napięć, udzielanie wsparcia innym osobom w miejscu pracy oraz – najszerzej ujmując – sprawianie, że praca staje się znośniejsza czy łatwiejsza. W ramach zestawu 1 było to m.in. głośne informowanie innych osób, że już ich pora przerwy i czas przerwać pracę, niby-żartobliwe zwracanie menedżerowi uwagi, że nie powinien być zbyt wymagający w stosunku do młodych stażem pracownic, pomaganie sobie pod koniec zmiany. Te i podobne zachowania w trakcie analizy zidentyfikowałam jako praktyki oparte na trosce, jednak bardziej szczegółową analizę praktyk troski i oporu jako dwóch rodzajów reakcji badanych osób na warunki pracy przedstawiam w dalszej części niniejszego opracowania.

## **ZNACZENIE TROSKI W MIEJSCU PRACY: PRÓBA KLASYFIKACJI**

W niniejszym tekście rozpatruję troskę na kilku poziomach: jako relację współpracujących ze sobą osób, jako relację łączącą pracowników przedsiębiorstw usługowych z klientami oraz jako praktykę, która niesie potencjał wykształcenia oporu.

### **Troska w relacjach ze współpracownikami**

Wszyscy narratorzy, a także, jak wynika z ich słów, ich współpracownicy, wprowadzają pewne praktyki, które mają czynić pracę bardziej znośną lub sensowniejszą – uważają zresztą, że to oni ten sens rozpoznają. Niektóre z tych praktyk analizuję jako praktyki troski, zwłaszcza wspólne słuchanie muzyki, rozmowy o trudnych sytuacjach w miejscu pracy, symetryczne wspieranie w wywiązywaniu się z obowiązków czy wręcz umożliwianie go:

W dzień utrzymujemy sklep w jak najlepszym możliwym stanie, żeby druga zmiana jak najmniej miała, a druga zmiana ma za zadanie skasować wszystkie te tony klientów, bo u nas jest tak, że klienci po południu przychodzą na zakupy spożywcze. [W5]

Wysiadam w sobotę, a w niedzielę przychodzi następny kierowca, muszę posprzątać po sobie, nie zostawię syfu, to tak działa, następny posprząta po sobie. [R8]

Co istotne, tego rodzaju zachowania wydają się niezależne od sympatii prywatnych. Za ich podłoże uznaję konstytutywne dla troski uważne odpowiadanie na potrzeby i możliwości drugiej osoby [Engster 2009: 21] – w sytuacji zidentyfikowania tychże potrzeb. Oto słowa jednej z narratorek:

Ja mogę kogoś lubić, ale może mnie wkurzać, że nie robi swojej roboty i zostawia na moją zmianę. Jest taka dziewczynka, ja ją lubię, można sobie pogadać, ale ona zawsze kombinuje, żeby nie robić, żeby sobie znaleźć cichy kątek. A znowu inna dziewczyna zamyka mi rachunki, żebym miała więcej czasu. Ja wtedy mam ten czas, i też robię trochę więcej, żeby ktoś po mnie miał łatwiej. [W4]

Ten i powyższy fragment budzą skojarzenia z definicją troski zarysowaną przez Joan Tronto jako „wszystko, co robimy dla podtrzymywania, kontynuowania, naprawiania naszego «świata» w taki sposób, byśmy mogli żyć w nim możliwie najlepiej” [Tronto 1993: 103]. Badani pracownicy chcą zatem, żeby pracowało im się jak najlepiej, i podejmują określone czynności w celu uczynienia miejsca pracy bardziej przyjaznym, podejmując działania, które wykraczają poza troskę o siebie samych.

### Troska w relacjach z klientami

Praktyki troski rozciągają się również na relacje z klientami. Może się to wydawać paradoksalne, ponieważ w analizowanym materiale empirycznym relacje z klientami jawiły się jako trudne, a nawet konfliktowe. Prawie każda z osób – niepytana, w fazie spontanicznej narracji – używała określeń dotyczących pracy z klientami, w usługach: „Jesteśmy my i jest ten klient, który ma wiecznie rację. Po prostu dziewczyna klęczy przy regale, on przed nią pluje. I to jest godność człowieka, nie?” [W3], „Non stop ktoś przychodzi i nas obarcza” [W4]. A jednak w narracjach wybrzmiewa również wątek podtrzymywania dobrych relacji z osobami, które trzeba codziennie obsługiwać. Jedna z badanych osób tak opisuje relacje, jakie łączą ją nie tylko z pracownikami, ale również z klientami sklepu:

Znamy się z imienia wszyscy, ja wiem, kto jakie pranie rozwiesił, co się dzieje u osoby, która tam przychodzi, ludzie przychodzą i mówią, chodź na papierosa, aha! mamy trzy takie panie starsze, jednej przynosimy codziennie Fakt, innej jakieś tam bułeczki z jakimiś tam rzeczami na śniadanie, i trzeciej to zależy, jak tam zadzwoni czy powie, i robimy to w trakcie pracy, nie dostajemy za to żadnych pieniędzy, po prostu to robimy, bo one są w potrzebie i mieszkają blisko nas. [W5]

Ta sama osoba, która czuje się przez klientów „obarczona” [W4], przyznała, że wdaje się w pogawędki z klientami: pyta, co u nich słyhać, żartuje, niekiedy rozmyślnie przedłuża moment ich odejścia od lady. Podobne działania rozpoznają jako przejaw troski o klientów jako uczestników procesu pracy usługowej [Leidner 1999], ale jednocześnie praktykę pracowniczego oporu, zakorzenioną m.in. w próbach przejścia kontroli nad czasem i tempem pracy, umiejscowienia się w „ponurym procesie walki z zegarem” [Roy 1959: 160]. Troska rozciągnięta na relacje z klientami może wynikać z chęci przełamania rutyny, odnalezienia wytechnienia w powtarzalnej i monotonnej pracy.

### Troska a potencjały oporu

Same praktyki troski w niesprzyjającym relacjom miejscu pracy mogą stać się przejawem oporu, a pielęgnowanie dobrych relacji może być przestrzenią do manifestowania sprzeciwu wobec trudnych warunków w pracy. Jedna z badanych osób przyznała, że ze współpracownikami rozumieją się tak dobrze, że często spojrzeniami komunikują pewne zamierzenia, m.in. decyzję o niewłączeniu kasy samoobsługowej, mimo że życzyłyby sobie tego szef lub klienci. Podstawą aktów oporu stały się w tym przypadku troskliwe relacje oparte na komunikacji.

Podczas analizy zgromadzonego materiału badawczego zidentyfikowałam również inne przejawy oporu, które łączę z pracowniczą troską, a które nazywam

zachowaniami altruistycznymi. Są to drobne gesty, polegające na przykład na przebieraniu się z okazji Halloween czy mikołajek – wbrew intencjom przełożonych, odtwarzanie głośnej muzyki pod koniec zmian, pisanie żartobliwych raportów, które mogą rozbawić pracowników kolejnej zmiany, a które nie są dobrze widziane przez przełożonych. W dosyć szerokim zakresie analizowane przeze mnie przykłady działań oporowych są jawne, dają się zaobserwować, do tego pracownicy i pracownice szczególnie ich nie ukrywają. Trudno mówić o tym, by przebieranie się (czy też systematyczne naginanie dress code’u, o którym wspominały pracownice centrów usług wspólnych) odbywało się w ukryciu – a jednak tego typu praktyki wydają się niedostrzegane czy może lekceważone albo po prostu tolerowane przez pracodawców. Nie znaczy to jednak, że tracą swój pierwiastek oporu. Scott [1985: xvii] zauważa, że tego typu działania są „codzienne” ze względu na ich powszechną, zwyczajną naturę, jednak wciąż kwalifikują się jako opór, ponieważ „podważają lub łagodzą roszczenia klas zawłaszczających” [Scott 1985: 302].

### **TYPY PRACOWNICZEGO OPORU W MIEJSCU PRACY A RELACJE TROSKI**

W zebranym materiale udało się zrekonstruować następujące typy pracowniczego oporu w miejscu pracy: opór na poziomie działań indywidualnych oraz opór będący swego rodzaju nieformalnym działaniem zbiorowym. Zostaną one opisane w kolejnej sekcji, dodatkowo w podsumowaniu zostanie ukazany ich związek z relacjami troski.

#### **Opór na poziomie działań i interakcji jednostek**

Przełożeni jawią się w analizowanym materiale jako osoby nie do końca wygodne, niejako zewnętrzne, narzucone. Szefowie, zwierzchnicy, podobnie zresztą jak wprowadzane przez nich zasady, są postrzegani jako „strona przeciwna”, oponenti. Badane osoby wypracowują różnorodne sposoby radzenia sobie z nimi – często są to sposoby pozornie niejawne, działania maskowane przed przełożonymi, jakkolwiek kształtowane w porozumieniu ze współpracownikami.

Szef nie wie o wielu rzeczach. Bardzo wielu rzeczach, które rozwiązujemy albo pisząc do [Nazwa sieci], albo płacąc po cichu za źle zrobione rzeczy. Szef nie wie w ogóle, że ktoś przyjął 24 piwa, które nie przyszły. Tak się może zdarzyć, my się składamy na te piwa, szef nawet nie wie. Wyrównujemy wszystkie straty. Szef nie wie, dlaczego mu się tak dobrze chleb sprzedaje. Bo po 20.00 nie wypiekamy żadnych bułek i sprzedajemy wyłącznie chleb. [W5]

No ale, jak on to nam ciągle powtarza, to jest jego sklep i jego zasady, więc nic nie możemy powiedzieć. No to nie mówimy, tylko robimy. Wiemy, co zrobić, żeby było dobrze, a czego nie trzeba robić, co można pod dywan zamieść. [W2]

Przynosi te pomysły, my kiwamy głową, a potem po cichu i tak robimy po swojemu, ona [kierowniczką] się nawet nie orientuje i się cieszy, że tak jej samo wszystko działa. [W1]

Rysuje się tu opór jako próba wprowadzenia zasad porządkujących świat pracy, ustanowienia autonomii w ramach istniejącego systemu, lecz jednocześnie chęć zadbania o wspólny dobrostan – ujmowany również szerzej, jako element relacji w miejscu pracy.

Opór wymaga jednak nie tylko „osób opornych” oraz podjęcia (lub zaniechania) konkretnych działań, ale i zdefiniowania przeciwnika. W analizowanych przeze mnie wypowiedziach zazwyczaj są to właśnie zwierzchnicy, szefowie, przy czym w większych przedsiębiorstwach najczęściej bezpośredni przełożeni, a nie osoby na najwyższych szczeblach. Pozwala to wysunąć wniosek, że podłożem konfliktu są przede wszystkim codzienne, regularne kontakty, jakkolwiek jeden z narratorów użył określenia „Naszym wspólnym wrogiem jest ta [Nazwa sieci] zwiariowana” [W5], a zatem zaadresował swoją niechęć abstrakcyjnie.

Na przeciwnym biegunie sytuują się pewne formy oporu mentalnego: związane ze wspomnianym przeze mnie poczuciem tymczasowości deklaracje „to nie jest moje miejsce”, „nie zostanę tu na stałe”. Jest to działanie oporowe indywidualizowane w dużo większym zakresie niż pozostałe.

W podobnej perspektywie mogą być analizowane praktyki odchodzenia z pracy i nieobecności. Niektórzy badacze sugerują, że zwalnianie się z pracy zastąpiło strajki [Belanger, Edwards 2009: 9] i rozpatrują absenteizm jako indywidualną formę oporu. Rzeczywiście w kontekście moich badań i w tym obszarze określenie „indywidualny” wydaje się zasadne. Osoby badane wspominają o przeszłych incydentach zwolnień lekarskich, jednak więcej uwagi poświęcają odejściu z pracy. Jedna z narratorek tak ujmuje swoje zamysły:

Mój przełożony mi czasem nawet powie: pani jest najlepszym specjalistą. Co z tego gościu, jak ty mnie dwa dni wcześniej przeciągnąłeś tak, że aż mi się wymiotować chciało? Jedyłą moją nagrodą, jeśli chodzi o (Nazwa sklepu), to będzie wypowiedzenie. Chciałabym zobaczyć ich miny. Raczej zobaczę i to będzie moja nagroda. [W3]

Złożenie wypowiedzenia jest rzeczywiście przykładem oporu w skali mikro, nie uważam jednak, że tego typu zachowania dają się sprowadzić wyłącznie do jednostkowych aktów. Badani zastanawiają się przecież, czy np. o swoich planach związanych ze złożeniem wypowiedzenia informować innych, jak ci inni zareagują, jakie konsekwencje będzie miało odejście.

Oczywiście w analizowanym materiale można wyodrębnić jeszcze inne, bardziej zindywidualizowane przejawy pracowniczego oporu, jednak interesują mnie one w mniejszym zakresie. W analizie stosunków pracowniczych obiecującym polem badawczym są bowiem praktyki powszechne, a nie wyjątkowe czy incydentalne.

### Opór jako nieformalne działanie zbiorowe

Troskę można rozpatrywać jako składnik solidarności – w tym ujęciu pracownicza troska może prowadzić do zmanifestowania oporu. Wydaje się jednak, że aby się tak stało, konieczna jest świadomość istnienia wspólnych interesów, a zwłaszcza zagrożenia dla tych interesów. W analizowanym materiale pojawiły się jedynie pojedyncze przypadki działań tego typu.

Jedna z narratorek wspominała o „biczu kręconym” przez pracowników na jedną z kierowniczek. Pracownicy recepcji postanowili sprzeciwić się wprowadzonym przez nią zasadom, nadmiernym wymaganiom i zgodnie raportowali nieprawidłowości do zarządu. Ta sytuacja trwała, zgodnie ze słowami narratorki, dwa lata.

No ona [nowa kierowniczką] postawiła wszystko na nogi, no i jakoś wszyscy chcieli, żeby było lepiej. Żeby było inaczej, żeby to miejsce się rozwijało, żeby nie wyglądało jak PRL, żeby kasa się nie rozchodziła na wszystkie strony. Czyli ktoś złożył jakąś skargę, która była podparta jakimiś tam kwitkami, mailami, non stop były różne rzeczy pokazywane i udawanie prezesowi, zapraszanie go bez zapowiedzi, takie drobne, stopniowe kręcenie. [W6]

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden przykład otwartego, artykułowanego zbiorowo oporu, o którym wspomina jedna z narratorek:

Tak nas już zaczął traktować, że zrobiliśmy bojkot tej imprezy. On zasugerował nam, że my kradniemy, no masakra, myśmy się zdenerwowali, powiedzieliśmy, że jeśli tak nas traktuje, to my nie idziemy na tą imprezę firmową. No i wezwał nas, że co to ma być, że my jesteśmy od tego, żeby być na tej imprezie, że on wymaga wręcz. Przyszliśmy, bo musieliśmy. Aby tylko odklepać, bo dał nam limit czasu do 23, więc każdy wystął i poszedł. To było okazanie mu, że się z nim nie zgadzamy, że ma nas zacząć szanować. [W3]

Podczas opisanej wyżej sytuacji grupa kierowników średniego szczebla postanowiła oprotestować udział w sezonowej firmowej imprezie. Ten „bojkot” się nie powiódł, ostatecznie ugięli się i uczestniczyli w wydarzeniu. Mamy tu więc zarysowaną potencjalność otwartego protestu, jednak również nakreślony cel oporu. Wyrażonym *explicite* oczekiwaniem było uzyskanie szacunku – ten zamiar nie został osiągnięty. Powyższe przykłady to zatem nieco inny repertuar działań: dostrzegam tu opór nastawiony na konkretny efekt związany ze zmianą



zachowania zwierzchnika, wymierzony w jedną osobę, a nie sposób organizacji czy funkcjonowanie w miejscu pracy. Dodatkowo badani dopytywani nie byli w stanie zidentyfikować osób, które były inicjatorami tych solidarnych działań, nie potrafili też wskazać konkretnego momentu, który doprowadził do wytworzenia się kolektywnych praktyk. Było jednak wyraźne, że kolektywne i ukierunkowane na zmianę działanie podejmowano w sytuacji narastającego, wyraźnego konfliktu lub niezgody, poczucia zagrożenia.

Na zakończenie warto podkreślić, że i praktyki oporu, i praktyki troski nie są oczywiste, nie w każdych okolicznościach mają szansę się realizować. W analizowanym materiale rysują się również obszary związane z deficytem troski, co mogą ilustrować poniższe fragmenty wypowiedzi:

Rzadko się trafi ktoś, kto zareaguje. Bo to naprawdę trzeba mieć odwagę stanąć za drugą osobą w pracy i też rzadkość. Zazwyczaj jest: „dobra, będzie dobrze”, poklepią po ramieniu, ale żeby zareagować, to mało kto zareaguje. [W3]

A jak mi się coś stanie? Walisz do kabiny do sąsiada i się modlisz, żeby zrozumiał, o co ci chodzi i chciał pomóc, a nie wzruszył ramionami i zasłonił firankę. [R8]

Pracodawcy – niekoniecznie intencjonalnie – mogą więc poprzez wprowadzanie określonych zasad utrudniać utrzymywanie relacji troski, a to w konsekwencji może wpływać na potencjalność praktyk oporu. Jak przyznała jedna z narratorek:

Czułam kiedyś, że pracuję w zespole. Stałyśmy, gadałyśmy, co się dzieje u kogoś w życiu, wspierałyśmy się tak nawet słowami, wspierały mnie, jak miałam z R. te wszystkie przy rozwodzie. Teraz nie poruszamy tematów osobistych. Zabrania nam się rozmawiać [...]. A przecież wiadomo, że ludzie się integrują w pracy, kiedy mogą odreagować, pogadać, czymś się podzielić. [W4].

## DYSKUSJA I WNIOSKI

Odpowiadając na postawione w pracy pytania badawcze, można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach usługowych rozwijają się relacje troski pomiędzy pracownikami. Na podstawie materiału empirycznego identyfikuję troskę jako praktyki związane z wykształceniem odpowiedzialności za innych funkcjonujących w miejscu pracy. Praktyki te można łączyć z uważnością na cudze potrzeby, poszanowaniem godności innych pracowników oraz okazywaniem wsparcia. Pracownicy i pracownice wypracowują te praktyki z różnych pobudek: żeby im się łatwiej pracowało, żeby się pozbyć napięć, żeby załagodzić trudną sytuację, ale również, żeby zaznaczyć własną podmiotowość.

Relacje oparte na pracowniczej trosce w pewnych okolicznościach mogą przekształcić się w działania, które identyfikują jako opór – mogą one przyjmować formy bardziej zindywidualizowane lub kolektywne. Oczywiście nie każdy opór będzie miał korzenie w praktykach troski i nie zawsze wystąpienie troski doprowadzi do wystąpienia działań oporowych. Zjawisko to ma charakter relatywny i procesualny: pracownicza troska w niektórych kontekstach zaczyna przybierać formy oporu lub staje się punktem wyjścia dla oporu. Jest to o tyle godne uwagi, że troska kojarzy się z wyrażaniem współczucia, pocieszaniem, nawet z sympatią, a zatem z działaniami miękkimi i, można powiedzieć, kameralnymi, natomiast rzadziej dostrzega się jej potencjał subwersywny. Opór również może przyjmować formy dyskretne i zindywidualizowane, takie jak drobne codzienne dywersje, spowalnianie tempa pracy, zaniechanie określonych obowiązków. Natomiast w sytuacji silnego konfliktu przeradza się w bardziej widoczne działanie zbiorowe.

Niektórzy badacze nazywają relacje panujące w małych i średnich firmach usługowych patriarchalnymi czy folwarcznymi [Hryniewicz 2007]. Przełożeni badanych przez mnie osób próbują utrzymywać taki model zarządzania, jednak pracownicy, poprzez swoje próby ustanowienia porządku w miejscu pracy, przynajmniej częściowo ten schemat podważają. Wydaje się, że metafora folwarku, osadzona silnie w niesymetrycznej wizji stosunków pracy, odbiera pracownikom podmiotowość i przenosi sprawstwo na kierownictwo. Tymczasem, analizując kształtowanie się praktyk troski oraz różnorodnych form oporu, przyjmuję, że dzięki nim pracownicy mogą być sprawczy w ramach hierarchicznych, niesymetrycznych stosunków pracy. Szukają też autonomii w ramach stosunku pracy i możliwości przeciwstawienia się autokratycznemu zwierzchnikom. Co wydaje się nawet bardziej istotne – osoby, z którymi przeprowadziłam wywiady, wcale nie cechują się ani skrajnym indywidualizmem, ani wycofaniem. W czasie prymatu neoliberalnych rozwiązań wzmacniających niepewność i niestabilność na rynku pracy wciąż ważne okazują się relacje pracownicze i praktyki pracowniczej troski. W niektórych kontekstach mogą one dawać impuls do wyrażania niezadowolenia oraz podjęcia wysiłków związanych z odzyskiwaniem sprawstwa, odzyskiwaniem kontroli nad procesem pracy czy też „wynajdywaniem rozwiązań” [Dunn 2008:128].

Perspektywa przedstawiona w niniejszym artykule jest perspektywą szeregowych pracowników – nawet jeśli jedna z osób zajmowała kierownicze stanowisko, to było to stanowisko średniego szczebla. Opisywane przez badanych sytuacje i specyfiki miejsca pracy jawiły się jako trudne, stąd może konfliktowa wizja stosunków pracy, sygnalizowanie niechęci do przełożonych. W związku

z tym brak w prezentowanym materiale analitycznym przejawów praktyk troski realizowanych na linii przełożeni–pracownicy. Nie znaczy to jednak, że takie praktyki nie istnieją. Aby je zidentyfikować, należałoby włączyć do analizy doświadczenia przełożonych i pracodawców.

Badając zarysowane w artykule obszary pracowniczych doświadczeń, można postawić pytanie, jaki wkład w stosunki pracy mają praktyki troski i oporu. Wydaje się, że mogą być sposobem pracowników na czynienie sytuacji pracy bardziej znośną, lecz jednocześnie stają się wentylem bezpieczeństwa, czymś, co pozwala przedsiębiorstwu funkcjonować mimo codziennych różnicowanych napięć.

Zaprezentowane badania mogą się wpisywać w nurt badań poświęconych codziennemu oporowi w miejscu pracy, pozazwiązkowym formom sprzeciwu, a także – w szerszej perspektywie – w dyskusję o podmiotowości słabych. Ponieważ są to praktyki, które „nie trafiają na pierwsze strony gazet” [Scott 1985: xvii], tym bardziej warto je objąć systematyczną analizą naukową.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackroyd Stephen, Paul Thompson.** 1999 [2022]. *Organizational misbehaviour*. London: Sage.
- Baccaro Lucio, Chris Howell.** 2017. *Trajectories of neoliberal transformation: European industrial relations since the 1970s*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Belanger Jacques, Paul Edwards.** 2013. Conflict and contestation in the contemporary world of work: Theory and perspectives. In: *New forms and expressions of conflict at work*. G. Gall (ed.), 7–25. London: Palgrave Mcmillan.
- Bhushan Sarala, Rao Trimurthi.** 2017. “Work life balance among the employees in information technology sector – a sociological perspective”. *Medico Research Chronicles* 4(05): 539–44. <https://medrech.com/index.php/medrech/article/view/273>.
- Bloemrad Irene, Will Kymlicka, Michele Lamont, Leanne S. Son Hing.** 2019. Membership without social citizenship? Deservingness & redistribution as grounds of equality. *Daedalus, the Journal of the American Academy of Arts and Sciences* 148(3): 73–104. <https://www.jstor.org/stable/48562998>.
- Blumer Herbert.** 1954. “What is wrong with social theory?” *American Sociological Review* 19(1): 3–10. <https://doi.org/10.2307/2088165>.
- Bubeck Elisabeth Diemunt.** 1985. *Care, gender and justice*. Oxford: Clarendon Press.
- Chanial Philippe.** 2014. “Don et care: Une perspective anthropologique”. *Recherche et formation* 76: 51–60. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2232>.
- Charkiewicz Ewa.** 2009. Ekonomia opieki i reforma systemu ochrony zdrowia. W: *Gender i ekonomia opieki*. E. Charkiewicz, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), 122–133. Warszawa: Biblioteka Think Tanku Feministycznego.
- Charkiewicz Ewa, Anna Zachorowska-Mazurkiewicz** (red.). 2009. *Gender i ekonomia opieki*. Warszawa: Biblioteka Think Tanku Feministycznego.
- Charmaz Kathy.** 2009. *Teoria ugruntowana: Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Czarczasty Jan.** 2014. „Stosunki pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach”. *Problemy Polityki Społecznej* 26(3): 135–153.
- Czyżewski Marek.** 2012. Praca pośrednicząca w relacjach polsko-żydowskich. Doświadczenia biograficzne i dyskurs publiczny. W: *Zagłada Żydów na polskiej prowincji*. A. Sitarek, M. Trębacz, E. Wiatr (red.), 478–496. Łódź: Wydawnictwo IPN Oddział Łódź.
- Dobrowolska Danuta.** 1980. *Praca w życiu człowieka*. Warszawa: Instytut Wydawniczy CRZZ.
- Doellgast Virginia.** 2022. *Exit, voice, and solidarity: Contesting precarity in the US and European telecommunications industries*. Oxford: Oxford University Press.
- Doellgast Virginia, Nathan Lillie, Valeria Pulignano.** 2018. *Reconstructing solidarity: Labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe*. Oxford: Oxford University Press.
- Dunn Elisabeth.** 2008. *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*. Warszawa: Krytyka Polityczna.
- Engster Daniel.** 2009. Rozważania na temat opieki: Praktyka i obowiązek opieki. W: *Gender i ekonomia opieki*. E. Charkiewicz, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), 25–60. Warszawa: Biblioteka Think Tanku Feministycznego.
- Fantasia Rick.** 1989. *Cultures of solidarity. Consciousness, action, and contemporary American workers*. University of California Press.
- Fine Michael.** 2005. “Individualisation, risk and the body. Sociology and care”. *Journal of Sociology* 41(3): 247–266. <https://doi.org/10.1177/1440783305057077>.
- Fisher Berenice, Tronto Joan C.** 1990. Toward a feminist theory of caring. In: *Circles of care: Work and identity in women's lives*. E.K. Abel, M.K. Nelson (eds.), 35–62. Albany: State University of New York Press.
- Hughes Everett C.** 1972. “The linguistic division of labor in industrial and urban societies”. *Advances in the sociology of language* 2: 296–309.
- Hebdon Robert, Sung Chul Noh.** 2013. A theory of workplace conflict development: From grievances to strikes. In: *New forms and expressions of conflict at work*. Gall G. (ed.), 26–47. London: Palgrave Macmillan.
- Gardawski Juliusz, Adam Mrozowicki, Jan Czarczasty.** 2012. *Trade unions in Poland*. Brussels: European Trade Unions Institute Report 123.
- Gardawski Juliusz.** (red.). 2013. *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Gilligan Carol.** 1982. *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press. [wydanie polskie: Gilligan Carol. 2015. *Innym głosem. Teoria psychologiczna a rozwój kobiet*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej].
- Glaser Barney B., Judith Holton.** 2010. „Remodelowanie teorii ugruntowanej”. *Przegląd Socjologii Jakościowej* 6(2): 81–102.
- Glaser Barney, Anselm L. Strauss.** 2009. *Odkrywanie teorii ugruntowanej*. Kraków: NOMOS.
- Glenn Evelyn Nakano.** 2000. “Creating a caring society”. *Contemporary Sociology* 29(1): 84–94. <https://doi.org/10.2307/2654934>.
- Goodin Robert.** 1995. *Utilitarianism as a public philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Held Virginia.** 2006. *The ethics of care: Personal, political, and global*. Oxford: Oxford University Press.

- Hollander Jocelyn, Rachel Einwohner.** 2004. "Conceptualizing resistance". *Sociological Forum* 19(4): 533–554. <https://doi.org/10.1007/s11206-004-0694-5>.
- Hryniewicz Janusz.** 2007. *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hyman Richard.** 1999. Imagined solidarities: Can trade unions resist globalization? In: *Globalisation and labour relations*. Leising P. (ed.), 94–115. Cheltenham: Edward Elgar.
- Juruś Dariusz.** 2015. „Czy etyka troski może prowadzić do zaniku troski?”. *Roczniki Filozoficzne* 63(2): 187–206. <https://doi.org/10.18290/rf.2015.63.2-12>.
- Każmierska Kaja, Katarzyna Waniek.** 2020. *Autobiograficzny wywiad narracyjny. Metoda – technika – analiza*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kollmeyer Christopher.** 2021. "Post-industrial capitalism and trade union decline in affluent democracies". *International Journal of Comparative Sociology* 62(6): 466–487. <https://doi.org/10.1177/00207152221086876>.
- Kubisa Julia.** 2014. *Bunt białych czepków. Analiza działalności związkowej pielęgniarek i położnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Leidner Robin.** 1999. "Emotional labor in service work". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 561(1): 81–95. <https://doi.org/10.1177/000271629956100106>.
- Lightman Naomi, Anthony Kevins.** 2021. "Women's work: Welfare state spending and the gendered and classed dimensions of unpaid care". *Gender & Society* 35(5):778–805. <https://doi.org/10.1177/08912432211038>.
- Łapniewska Zofia.** 2017. „Etyka troski a gospodarka przyszłości”. *Praktyka Teoretyczna* 2(24): 101–122. <https://doi.org/10.14746/prt.2017.2.4>.
- Morgan Glenn, Valeria Pulignano.** 2020. "Solidarity at work: Concepts, levels and challenges". *Work, Employment and Society* 34(1): 18–34. <https://doi.org/10.1177/0950017019866626>.
- Mrozowicki Adam, Mateusz Karolak, Agata Krasowska.** 2016. Between commitment and indifference. Trade unions, young workers and the expansion of precarious employment in Poland. In: *Labour and social transformation in Central and Eastern Europe: Europeanization and beyond*. V. Delteil, V. Kirov (eds.), 228–246. London–New York: Routledge.
- Mullholland Kate.** 2004. "Workplace resistance in an Irish call centre: Slammin', scammin' smokin' an' leavin'". *Work, Employment and Society* 18(4): 709–724. <https://doi.org/10.1177/0950017004048691>.
- Noddings Nel.** 1984. *A feminine approach to ethics & moral education*. London: University of California Press.
- Paskov Marii, Caroline Dewilde.** 2012. "Income inequality and solidarity in Europe". *Research in Social Stratification and Mobility* 30(4): 415–432. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2012.06.002>.
- Philips Judith.** 2007. *Care*. Cambridge: Polity.
- Pollert Anna, Andy Charlwood.** 2008. The unorganised worker: Problems at work, routes to support and views on representation. Who experiences problems at work, what problems do they experience, what do they do about them and what happens as a result? Research Working Paper 11. Bristol Business School. <https://uwe-repository.worktribe.com/output/1021196/the-unorganised-worker-problems-at-work-routes-to-support-and-views-on-representation-the-unrepresented-worker-survey-2004-working-paper-11-who-experiences-problems-at-work-what-problems-do-they-experience-what-do-they-do-about-them-and-what-happen> [access: 15.01.2023].

- Potts Hollie, Richie Mary, Kaas Merrie J.** 2013. "Resistance to care". *Journal of Gerontological Nursing* 22(11): 11–16. <https://doi.org/10.3928/0098-9134-19961101-06>.
- Power Emma R, Bergan Tegan.** 2019. "Care and resistance to neoliberal reform in social housing". *Housing, Theory and Society* 36(4): 426–447. <https://doi.org/10.1080/14036096.2018.1515112>.
- Rainnie Al.** 1989. *Industrial relations in small firms: Small isn't beautiful*. New York: Routledge.
- Roscigno Vincent J., Randy Hodson.** 2004. "The organizational and social foundations of worker resistance". *American Sociological Review* 69(1): 14–39. <https://doi.org/10.1177/000312240406900103>.
- Rokuszewska-Pawelek Alicja.** 1996. „Miejsce biografii w socjologii interpretatywnej. Program socjologii biografistycznej Fritza Schützego”. *ASK. Społeczeństwo. Badania. Metody* 3(1): 37–54.
- Roy Donald F.** 1959. "Banana time: Job satisfaction and informal interaction". *Human Organization* 18(4): 158–168.
- Ruddick Sara.** 1998. Care as labor and relationship. In: *Norms and values: Essays on the work of Virginia Held*. J. C. Haber, M. S. Halfon (eds.), 3–25. Lanham-Boulder-New York-Oxford.
- Scott James C.** 1985. *Weapons of the weak*. New Haven-London: Yale University Press.
- Schatzki Theodore R.** 1996. *Social practices. A Wittgensteinian approach to human activity the social*. Cambridge: University Press.
- Schütze Fritz.** 2012. Analiza biograficzna ugruntowana empirycznie w autobiograficznym wywiadzie narracyjnym. Jak analizować autobiograficzne wywiady narracyjne. W: *Metoda biograficzna w socjologii. Antologia tekstów*. K. Kaźmierska (red.), 141–278. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Schwarzenbach Sibyl A.** 1996. "On civic friendship". *Ethics* 107(1): 97–128. <https://www.jstor.org/stable/2382245>.
- Smith Andrew, Linda McKie.** 2009. "Researching «care» in and around the workplace". *Sociological Research Online* 14(4)1: 1–7. <https://doi.org/10.5153/sro.197>.
- Strauss Anselm.** 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Strauss Anselm, Judith Corbin.** 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Tailby Stephanie, Anna Pollert.** 2011. "Non-unionized young workers and organizing the unorganized". *Economic and Industrial Democracy* 32(3): 499–522. <https://doi.org/10.1177/0143831X10388532>.
- Tassinari Arianna, Vincenzo Maccarrone.** 2020. "Riders on the storm: Workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK". *Work, Employment and Society* 34(1): 35–54. <https://doi.org/10.1177/0950017019862954>.
- Thompson Paul, Stephen Ackroyd.** 1995. "All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology". *Sociology* 29(4): 615–633. <https://doi.org/10.1177/0038038595029004004>.
- Tronto Joan C.** 1993. *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. New York: Routledge
- Urbański Mariusz.** 2009. *Rozumowanie abdukcyjne. Modele i zastosowanie*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Waniek Katarzyna.** 2016. "Paradoxes of liaison work in individual experiences and their socio-biographical implications". *Przełąd Socjologiczny* 65(4): 9–32.



- Webber Gretchen, Patti Giuffre.** 2019. Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass* 13(6). <https://doi.org/10.1111/soc4.12698>.
- Życzcok Alicja.** 2018. „Troska, zatroskanie, troskliwość – niespecyficzne przedmioty badań pedagogiki ogólnej”. *Forum Pedagogiczne* 1: 105–118.

*Olga Gitkiewicz*

### CARE AS A CATALYST FOR RESISTANCE. THE CASE OF NON-UNIONISED WORKERS

#### Abstract

Care in sociology, especially sociology of work, is primarily the study of care work. In this article, I try to go beyond this perspective. Care is a central category, and I define it as a practice and as a relationship between people connected through the workplace who show support for each other – in verbal and non-verbal form.

In this article I present contemporary conceptions of care, the analytical potential of this category, and definitions useful in workplace research. The empirical basis for the considerations included in this text is the analysis of interviews conducted with non-unionised employees of small and medium-sized service enterprises, which turn out to be difficult workplaces. The analytical part shows the practices that I identify as worker care, which are aimed not only at giving emotional support, but also at activating worker resistance. I also argue that care and resistance in the workplace are interrelated, and the purpose of this article is to take a multidimensional look at this relationship.

**Keywords:** care, resistance, labour relations

### ANEKS

Tabele zawierają wykaz podstawowych cech różnicujących osoby badane.

TABELA 1. Wywiady analizowane w ramach pre-pilotażu – w artykule oznaczone jako zestaw (1).

	<b>Branża</b>	<b>Miejsce pracy</b>	<b>Wiek</b>	<b>Płeć</b>
R1	usługi	centrum usług wspólnych	23	K
R2	usługi	centrum usług wspólnych	36	K
R3	usługi	gastronomia	61	K
R4	usługi	gastronomia	52	K
R5	handel	sklep odzieżowy	30	K
R6	handel	sklep wielobranżowy	42	K
R7	transport	lokalna firma transportowa	44	M
R8	transport	międzynarodowe przedsiębiorstwo transportowe	42	M

Źródło: opracowanie własne.

TABELA 2. Wywiady przeprowadzone w ramach właściwego pilotażu, w artykule oznaczone jako zestaw (2)

	<b>Branża</b>	<b>Miejsce pracy</b>	<b>Wiek</b>	<b>Płeć</b>
W1	usługi	sklep wielobranżowy/pośrednictwo zawodowe	37	K
W2	handel	sklep wielobranżowy	41	K
W3	handel	dyskont	42	K
W4	usługi	hotelarstwo	47	K
W5	handel	sklep osiedlowy	31	M
W6	usługi	hotelarstwo	40	K
W7	usługi	hotelarstwo	62	M
W8	handel	sklep wielobranżowy	43	M

Źródło: opracowanie własne.