

ROZDZIAŁ 3

FRUGO: MARKETING NISZOWY  
I PRODUKCJA ELASTYCZNYCH CIAŁ

Był piękny, wiosenny dzień 1996 roku, niespełna cztery lata po tym, jak Gerber kupił Alimę. Stałam w kolejce przed fabryką razem z tłumem pracowników i dystrybutorów Alimy-Gerber, czekając na autobus, który miał nas zabrać do eleganckiego teatru w centrum Rzeszowa. Pracownicy AG – wyłącznie ci umysłowi – i ja kręciliśmy się, szeptając do siebie nerwowo. Kurtyna właśnie szła w górę: staliśmy o krok od narodzin produktu, który mógł przesądzić o być albo nie być Alimy-Gerber.

Gdy zasiedliśmy już na widowni, polski dyrektor działu marketingu dumnie przedstawił nową linię soków owocowych. Niespodziewanie okazało się, że jaskrawe, kolorowe napoje w dużych szklanych butelkach z krzykliwymi czarnymi etykietami nie były przeznaczone dla dzieci. „Fruugo!” – triumfalnie obwieścił marketer i wyjaśnił, że marka występuje w czterech kolorach, a nie smakach, i że jest skazana na sukces, bowiem stworzono ją z wykorzystaniem *marketingu niszowego*, nigdy dotąd nie stosowanego w Polsce. „Produkt dla wszystkich jest produktem dla nikogo. Nikt się z nim nie identyfikuje” – powiedział prowadzący. „Dlatego fruugo jest skierowane przede wszystkim do młodzieży. Jak żadna inna marka fruugo stanie się częścią świata młodych. Wejdzie do ich kultury”.

Światła przygasły, z sufitu opuszczono ogromny ekran, a my czekaliśmy w napięciu. W jednej chwili wybuchła przed nami feeria barw i dźwięków, a bezcielesny głos zaintonował: „Fruugo!”. Na ekranie pojawił się młodzik ubrany niczym członek gangu z Los Angeles, noszący modne szerokie ubranie i malujący sprayem. W tle usłyszeliśmy szept: „Fruugo bez żadnych ograniczeń”. Nagle zgiełk przycichł,

a kolorowa sceneria zmieniała się w monotonną i jednolitą. Na ekranie zobaczyliśmy stereotypowego zgreda, grubego i ociężałego, który albo stojąc, albo siedząc za stołem, zaczynał przemawiać. Na przykład w reklamie czerwonego frugo otyła kobieta ubrana na czarno i z beretem na głowie, siedząc na czerwonym tle, mówiła stanowczo: „Dzisiejsza rozwyrzona młodzież musi wiedzieć, że nam często brakowało buraków, a co dopiero mówić o owocach!”. W reklamie pomarańczowego napoju przysadzista kobiecina z długimi pomalowanymi paznokciami i w niemodnej fryzurze siedziała przy stole z pretensjonalną zastawą i mówiła drżącym głosem: „Świeżymi owocami można gustownie udekorować stół. Ale plastikowe owoce mogą być równie estetyczne”.

W wszystkich wersjach reklamy, gdy tylko „zgred” kończył mówić, obraz rozdymał się jak bańka. Z góry ekranu na postać napierała butelka frugo. Postać zgreda deformowała się, malała, a następnie znikała. Wtedy pojawiał się główny bohater: wyluzowany chłopak, który używał butelki, żeby zgnieść znieawidzonych dorosłych i całe ich otoczenie. Powracało głośne bębnienie, jaskrawe kolory zaczynały wirować, a publiczność patrzyła, jak młodzik zamalowuje sprayem kamerę. Na koniec anonimowy głos wyszeptywał slogan: „No to frugo!”.

Publiczność była zachwycona, a uśmiechy na twarzach pracowników zdradzały mieszaninę entuzjazmu i ulgi. Spoty były już hitem wśród dystrybutorów, co dobrze wróżyło odbiorowi reklamy przez szerszą polską publiczność. Trudno mi było jednak brać udział w tej ogólnej wesołości. O co chodziło w tych reklamach? Dlaczego wszyscy zanosili się śmiechem, kiedy pojawiali się zgredziali dorośli? Co w tym było zabawnego? Pracownicy wyjaśnili mi symbolikę reklam. Niedługo potem zaczęłam dostrzegać podobne obrazy w innych miejscach: w nawykach odzieżowych polskich menedżerów, w rozmowach ich amerykańskich przełożonych oraz w dyskusjach w hali fabrycznej, gdzie nie szczędzono zjadliwych komentarzy. Te obrazy ruchu i zastoju, elastyczności i sztywności, starości i młodości były wszechobecne i nikogo już nie pozostawiały obojętnym – ani konsumentów, ani pracowników.

Zaczęłam zdawać sobie sprawę, że marketing niszowy, którego widocznym celem jest kształtowanie rynków konsumenckich poprzez promocję nowych tożsamości, jednocześnie wspomaga utowarowienie pracy i segmentację jej rynków dzięki tworzeniu nowych i przekształcaniu starych tożsamości. Pojęcia, tak błyskotliwie i zabawnie użyte w reklamie frugo, były częścią większego procesu, w którym niektórych ludzi kategoryzowano jako „elastycznych”, „racjonalnych” i „indywidualistycznych”, podczas gdy innym przyklepiano etykietę „biernych”, „kolektywistycznych” i „sztywnych”, a więc *a priori* niezdolnych do odegrania wiodącej roli w „transfor-

macji” ekonomicznej. Marketing niszowy łączył urynkowanie ze społeczną definicją osoby nie tylko w celu transformacji gospodarki ograniczonej przez podaż w gospodarkę ograniczoną przez popyt, lecz także po to, by przeobrazić pragnienie, tożsamość, klasę i zawód.

#### TWORZENIE POSTKOMUNISTYCZNYCH RYNKÓW NISZOWYCH: NARODZINY STRATEGII

Nietrudno było zrozumieć atmosferę powszechnej nerwowości i napięcia podczas otwarcia kampanii frugo. Podczas prywatyzacji w 1992 roku władze Gerbera łagodziły obawy pracowników, rysując obraz dostatniej przyszłości. Obiecywano, że nowa Alima-Gerber będzie główną osią ekspansji amerykańskiego Gerbera na europejskie rynki, a dzięki produkcji odżywek dla niemowląt z Rosji, Czech, Węgier, Francji, a może nawet Bliskiego Wschodu, pracownicy Alimy będą dostawać wysokie wynagrodzenia. W 1996 było jednak jasne, że sytuacja nie przedstawiała się tak różowo, jak oczekiwano. Wraz z upadkiem Związku Radzieckiego i zapaścią gospodarczą w bloku wschodnim eksport spadł dramatycznie. Polski rynek odżywek dla niemowląt nie rozwijał się tak szybko, jak spodziewała się AG, a maszyny, za których sprowadzenie do Polski Gerber słono zapłacił, stały beczynnym przez blisko połowę czasu pracy, nie licząc nocy i weekendów<sup>1</sup>.

Firma pokrywała koszty, sprzedając soki bobofrut na rynku krajowym, ale i ta sprzedaż malała. Brakowało produktów, które wykorzystywałyby wolne moce produkcyjne. Zaczęto zwalniać ludzi, wynajmować firmy zewnętrzne do poszczególnych zadań, a wynagrodzenia nie wytrzymywały wyścigu z szybko rosnącą inflacją. Ludzie w hali fabrycznej i w biurze zaczęli się martwić – nad ich głowami zawisła groźba bezrobocia. Pracownicy czekali i obserwowali, jak gigant farmaceutyczny, do którego należał Gerber, odpowie na wysiłki AG. Obawiali się, że może on po prostu zlikwidować tę odnogę korporacji.

W odpowiedzi AG opracowała inną strategię. O ile wzrost rynku odżywek dla niemowląt był powolny, o tyle rynku napojów – gigantyczny. W 1995 roku Polacy spożywali o 197% więcej soków niż w 1992. Chociaż w 1995 roku spożycie na osobę osiągnęło 7,9 litra, władze AG uważały, że kiedy Polacy osiągną większy dochód netto, spożycie może dorównać średniemu poziomowi europejskiemu (15 litrów

---

<sup>1</sup> Dane pochodzą z przemówienia wygłoszonego do pracowników przez dyrektora Działu Odżywek dla Niemowląt.

rocznie na osobę), a nawet niemieckiemu (38 litrów na osobę)<sup>2</sup>. AG miała duże doświadczenie w wytwarzaniu soków dla dzieci. Jednak rynek soków dla małych dzieci miał, niestety, niski potencjał wzrostu, gdyż AG kontrolowała go w niemal 80%. Rynek napojów dla dorosłych miał dla odmiany wielu graczy i panowała na nim ogromna konkurencja. Dlatego zamiast skupiać się na małych dzieciach albo dorosłych, AG postanowiła dokonać resegmentacji rynku krajowego i wprowadzić nowy produkt. Frugo, nowy napój owocowy, miał dotrzeć do nastolatków między 13. a 18. rokiem życia – grupy wiekowej o najniższym spożyciu soków na osobę.

Pomysł ten był klasycznym zastosowaniem marketingu niszowego. Marketerzy precyzyjnie definiują grupę docelową lub target, określają cechy jej członków oraz ich potrzeby, a następnie przygotowują produkt oraz strategię reklamową, która trafia w te specyficzne potrzeby. Zwykle chodzi o przejęcie części istniejącego rynku. W ten sposób strategia reklamowa i marketingowa przyczynia się do powstania nowej grupy, która dotąd nie miała świadomości swojej odrębności i której nie przypisywano żadnych specyficznych „potrzeb”. Jak podkreślał antropolog Sidney Mintz w odniesieniu do amerykańskich strategii reklamowych:

Reklama telewizyjna ma napędzać konsumpcję żywności. Aby dotrzeć do wielu różnych (choć czasem nakładających się na siebie) grup, takich jak mali chłopcy i dziewczęta, nastolatki i nastolatki, rodziny jadające na mieście, pary jadające na mieście itp. itd., musi różnicować swój przekaz. Z jednej strony stara się więc dotrzeć do jak największej liczby takich zbiorowości, do każdej mówiąc jej własnym językiem, z drugiej zaś zostawić miejsce na dalsze różnicowanie w wyniku podziału na podkategorie (np. czarni i biali grający w koszykówkę) [...] wszystko to w celu wywołania wrażenia nowości i uczestnictwa, na którym żeruje rosnąca konsumpcja. Sprawienie, aby produkt był „właściwy” dla jakiegoś konsumenta, wymaga ciągłego redefiniowania i różnicowania grup, do których on się zalicza. Odkrywanie nowych kategorii – często na granicy między istniejącymi grupami, jak w przypadku *pre-teens* pomiędzy dziećmi i nastolatkami – pomaga tworzyć rzekomo nowe potrzeby (Mintz 1982, 158; zob. też Schrum 1998).

W istocie marketerzy celowo dzielą rynek na mniejsze segmenty, stosując dwie strategie: różnicowania produktów i różnicowania ich odbiorców (Samuelson 1976, Dickson i Ginter 1987). Marketing niszowy jest strategią podejmowaną w postfordowskim kapitalizmie na całym świecie. Postfordowskie, elastyczne systemy opierają się na produkcji małoseryjnej dla szybko zmieniających się rynków niszowych (Harvey 1989, 156). W odróżnieniu od epoki fordyzmu, kiedy na stabilnych liniach produkcyjnych produkowano dla rynków masowych, w epoce postfordyzmu konkurencja opiera się na idei wyspecjalizowanych i zróżnicowanych produktów oraz

---

<sup>2</sup> Te dane przedstawił marketerzy AG w czasie prezentacji towarzyszącej inauguracji frugo.

szybkim tempie zmiany w planie produkcji i wytwarzanym asortymencie (Shoenberger 1988, 252; Piore i Sabel 1984).

Strategie marketingu niszowego, powszechne w świecie kapitalistycznym, były zupełną nowością w Polsce. Socjalizm opierał się na fordowskiej koncepcji konsumpcji masowej: ekonomię skali można było uzyskać przez konsolidację producentów i linii produktu. Ze względu na nastawienie socjalizmu na produkcję masową, ciągle nękające gospodarkę niedobory i nieoficjalną wymianę darów i przysług, rynki niszowe nie istniały. Każdy pragnął wszystkiego. Bobofrut na przykład był cennym towarem nawet dla osób bezdzietnych, ponieważ poprzez rozległą sieć znajomości, tak charakterystyczną dla socjalizmu, można było wymienić go na coś innego.

Państwo socjalistyczne w znacznym stopniu także wyróżniało odrębne grupy społeczne (matki, dzieci, emeryci itd.) i dawało im dostęp do pożądaných dóbr. Kraje socjalistyczne tworzyły różne dokumenty (takie jak „książeczka zdrowia dziecka”, która dowodziła, że dana osoba posiada dziecko), wydzielone punkty sprzedaży (np. sklepy dla wysokich funkcjonariuszy partyjnych) i klasyfikowały ludzi ze względu na wiek, płeć, zawód, pochodzenie klasowe czy etniczne, przynależność partyjną. Klasyfikacje zapewniały niektórym ludziom dostęp do poszczególnych dóbr, nieosiągalnych dla innych. Anderson (1996) nazwała te podziały „reżimami obywatelstwa”. Reżimy te nie tylko określały, jakie dobra może ktoś otrzymać, ale utrwalając te różnice za pomocą dokumentów i przywilejów, precyzowały również, *jakiego rodzaju obywatelem jest dana osoba*. Nie było to jednak to samo, co marketing niszowy. Reżimy obywatelstwa są niezbędne wtedy, gdy pragnienia są uogólnione – wszyscy pragną tego samego, a produkt dla wszystkich jest produktem dla każdego:

Socjalizm [...] nie opierał się na wymyślaniu nieskończonej ilości produktów, które można by sprzedać, lecz na dążeniu do zaspokojenia w zgodzie z socjalistycznym egalitaryzmem bardzo skromnie zdefiniowanych podstawowych potrzeb ludzkich [...] Wystarczało, by oferowana żywność była jadalna, a ubranie chroniło przed chłodem. Jeżeli ktoś nie mógł dostać nawet tego, to znaczy, że nie szukał wystarczająco dobrze. Planiści nie zamierzali dociekać, jakiego rodzaju produktów potrzebują ludzie, ani tworzyć zapotrzebowania na nowo powstające produkty i rynki (Verdery 1996, 28).

Tymczasem marketing niszowy polega na tworzeniu grup o wyspecjalizowanych pragnieniach oraz produktów, które dokładnie odpowiadają nawet najmniejszym różnicom między ich potrzebami. Produkt, który nie spełnia specyficznych potrzeb, nie sprzedaje się – a to znaczy, że produkt dla wszystkich jest produktem dla nikogo. Marketing niszowy przyczynia się zatem do transformacji gospodarki ograniczanej

podają w gospodarce ograniczaną popytem. Jest również częścią restrukturyzacji pragnień i społecznych koncepcji osoby. Każdy powinien być wyjątkowym konsumentem i potrzebować określonego produktu, a może nawet musi rozumieć, że pragnąć jakiegoś wyjątkowego produktu znaczy stać się szczególnym rodzajem osoby.

Wprowadzenie marketingu niszowego oznaczało, że AG nie tyle odkrywała „rynek”, co raczej uczyła się tworzyć różne rynki, a następnie z pomocą marketingu segmentować i redefiniować je w celu zwiększenia konsumpcji. Lekceważenie konsumpcji, braki technologiczne oraz nawyki i praktyki z czasów socjalizmu sprawiły, że sięgnięcie po zachodni marketing okazało się tak owocne. Alima-Gerber jako pierwsza polska firma przygotowała produkt dla wąsko zdefiniowanego rynku. Było to sygnałem zmiany w podejściu polskich przedsiębiorstw do rynku i konsumentów. Konsumenty przestali być postrzegani jako jednostki biernie przyjmujące produkty. Dostrzeżono w nich obiekty będące przedmiotami technologii władzy: można je było analizować, klasyfikować, tworzyć, niszczyć i manipulować nimi.

Zarówno polscy pracownicy reklamy i marketingu AG, jak i pracownicy Grey and Associates, nowojorskiej agencji reklamowej wynajętej do prowadzenia kampanii frugo, opisują powstawanie strategii marki tak, jakby istniała dobrze zdefiniowana grupa osób z niezaspokojonymi potrzebami. Nie jest jednak wcale jasne, że owa grupa lub owe potrzeby istniały przed pojawieniem się produktu. Dlatego, aby sprzedać produkt, reklamy musiały zdefiniować grupę docelową „nastolatków” jako osobną jednostkę społeczną (zob. Schrum 1998, 158)<sup>3</sup>. Odróżnić nastolatków od niemowląt i dzieci w wieku przedszkolnym było łatwo. AG usunęła wszystkie ślady nazwy Gerbera z produktu, z wyjątkiem nazwy i adresu firmy, drukowanych małą czcionką na odwrocie etykiety. Kiedy wprowadzono produkt do sklepów, AG upewniła się, że frugo zostanie umieszczone na półkach obok napojów i soków dla dorosłych, a nie na stojakach Gerbera.

Odróżnienie nastolatków od dorosłych było znacznie trudniejsze. Aby tego dokonać, reklamy frugo przeciwstawiły sobie nie tylko świat socjalistyczny i kapitalistyczny, ale także socjalistyczne i kapitalistyczne *osoby*. Z jednej strony świat dorosłych stereotypowo kojarzył się z okresem socjalizmu. Kobieta skarżąca się, że młodzi nie wiedzą o niedoborach buraków, uosabiała Partię i jej nacisk na konieczność walki i poświęceń. Druga kobieta symbolizowała osobę, która stara się zachować elegancję w obliczu niedoboru dóbr materialnych. W obu przypadkach do stereo-

<sup>3</sup> Jak pokazuje Schrum, kategoria „nastolatków” pojawiła się dopiero po II wojnie światowej. Została celowo wynaleziona przez marketerów i wydawców pism kolorowych, którzy na stronach pism takich jak „Seventeen” przekonywali młode kobiety do konsumowania nowych produktów.

typów odwołano się z ironią. Na przykład, mimo że kobieta z reklamy pomarańczowego frugo wierzyła, że plastikowe owoce mają wartość estetyczną, publiczność miała zdać sobie sprawę, że są odrażające i brzydkie.

Z drugiej strony reklamy przedstawiały nastolatka, który odrzuca cały socjalistyczny świat – nie tylko partię komunistyczną, ale i całe doświadczenie okresu socjalizmu – na rzecz innej, nowej formy egzystencji. Dorosła, sugerowała reklama, po prostu nie potrafią nadażyć za zmianą czasów. Takie obrazy wskazywały i wyśmiewały socjalistyczne ideały szlachetnego cierpienia i ofiar dla świetlanej przyszłości<sup>4</sup>. Podkreślały również takie powszechnie przypisywane socjalizmowi cechy jak szarość, bierność, bezruch i nieczułość na potrzeby i pragnienia. Dla kontrastu nastolatek (i frugo) kojarzyć się miał z dynamizmem, zagranicą, kolorem, dźwiękiem i zaspokajaniem pragnień. Strategia ta oczywiście opierała się na tworzeniu różnicy: gdyby zarówno towar, jak i jego docelowy konsument nie byli w pewien sposób „odmienni”, wyspecjalizowany produkt nie byłby potrzebny.

Pomysł różnicowania społecznych tożsamości w oparciu o socjalizm jako negatywny punkt odniesienia nie był oryginalnym wynalazkiem Alimy. Podobny proces zachodził we wszystkich krajach bloku wschodniego. Reklamy często przedstawiały obrazy i cechy osobowości pokategoryzowane jako „socjalistyczne” lub „kapitalistyczne”, a następnie przypisywały swoje produkty do jednej z tych kategorii. Papierosy Businessman i piwo Business Centre Club były najbardziej rażącymi przykładami rodzimych produktów, których marketing opierał się na skojarzeniu ich z kapitalistyczną koncepcją bycia osobą<sup>5</sup>. Analizując wyobrażenia polityczne w Czechosłowacji, Holy (1992) ustalił, że z gospodarką centralnie planowaną kojarzono bardzo negatywne, a z rynkową bardzo pozytywne cechy. Niektóre z tych dychotomii przedstawia tabela 1.

---

<sup>4</sup> Taką interpretację przedstawiło mi dwóch pracowników AG, kiedy powiedziałam im, że nie rozumiem, dlaczego wszyscy, którzy oglądali reklamy, śmiali się na całe gardło.

<sup>5</sup> Większość zachodnich i rodzimych produktów miała się kojarzyć z kapitalistycznymi formami bycia i posiadania, jednak zdarzały się produkty odwołujące się do bardziej swojskich wyobrażeń. Do ciekawego połączenia obu praktyk doszło w reklamie dżinsów amerykańskiej marki Lee. Stosując grę słowną, wprowadzono nazwę marki do zdania otwierającego „Pana Tadeusza” Adama Mickiewicza: „Leetwo Ojczyzno Moja”. W ten sposób producent dżinsów promował swoje logo, przywołując skojarzenia związane z tożsamością narodową, a nie z zachodnim kapitałem.

Socjalizm	Kapitalizm
Zacofanie	Nowoczesność, cywilizacja
Zastój	Dynamika, ruch
Szttywność	Elastyczność
Starość	Młodość
Szarość	Różnobarwność
Niedostatek	Zaspokojenie pragnień
Posłuszeństwo	Krytyczna autorefleksja
Kolektywizm	Indywidualizm
„Znajomości”	Bezosobowe stosunki oparte na racjonalnej kalkulacji
Dawanie prezentów	Kupowanie/sprzedawanie
Izolacja, ograniczenie	Przekraczanie granic

Tabela 1. Skojarzenia związane z socjalizmem i kapitalizmem

Pęd do tworzenia nowych tożsamości społecznych przez konsumpcję można częściowo postrzegać jako sprzeciw wobec socjalizmu, w którym wszyscy mieli być tacy sami. Jak wyjaśniał czeski prezydent i były dysydent Václav Havel:

Upadek komunizmu zdarł zasłonę identyczności i zaskoczył świat pojawieniem się wielu nieoczekiwanych tożsamości, które skrywała. Każda z nich – po tak długim czasie spędzonym w mroku – odczuła naturalne pragnienie zwrócenia na siebie uwagi, podkreślenia swojej wyjątkowości i odmienności od innych (1993, 8).

Oskarżenie, że w socjalizmie wszyscy byli tacy sami, jest oczywiście przesadzone. Badania etnograficzne przeprowadzone w późnych latach 80. pokazują, że ludzie odróżniali się od innych i oznaczali siebie jako członków subkultur, robiąc najróżniejsze rzeczy – od przyjmowania określonych mód, przez głębokie angażowanie się w odtworzenie indiańskich rad plemiennych (Rayport 1995), po walkę o zachowanie tożsamości regionalnych. Jednak dla wielu socjalistyczna produkcja masowa stała się wyznacznikiem tego, że państwo socjalistyczne parło do jednorodności, zniechęcając ludzi do różnicowania się przez konsumpcję. Dla wielu Polaków konsumpcja stała się sposobem odrzucenia socjalistycznego egalitaryzmu. Produkcja towarów na czarny rynek, szycie własnych (oryginalniejszych) ubrań czy nabywanie zachodnich produktów na czarnym rynku były dla socjalistycznych obywateli sposobem pokazania, że mogą posiadać rzeczy, których według władz nie potrzebowali. Jak zauważyła Verdery, był to sposób na „wyodrębnienie siebie jako jednostki w obliczu nieustającej presji na zlanie wszystkich potrzeb i gustów w nieodróżnicowaną masę. Nabywanie przedmiotów stało się sposobem bycia sobą przeciwko niepopularnemu reżimowi” (1996, 29).

Nic więc dziwnego, że bezpośrednio po upadku socjalizmu Polacy zareagowali wybuchem stłumionych konsumenckich pragnień. Socjalizm wzniecał pragnienie stwarzania siebie w konsumpcji, ale deficytowa gospodarka nie zapewniała środków, aby je spełnić. Marketing niszowy miał to zmienić. Różnice społeczne, od których marketing niszowy zależy, niekoniecznie jednak były „naturalnie” obecne, czekając tylko na uwolnienie spod komunistycznego jarzma. Zaczęto je na różne sposoby tworzyć po upadku komunizmu razem z nowymi i odmiennymi koncepcjami osoby: poprzez reklamę i żurnale mody, politykę tożsamości, ponowne zdefiniowanie hierarchii zawodowych czy sposób spędzania czasu wolnego (Sampson 1996, 92). Firmy takie jak AG odbierały sygnał, żeby zareagować i spełnić pragnienie zróżnicowania oraz wspomóc tworzenie nowych tożsamości – włącznie z tożsamością bezczelnego, wyluzowanego, zbuntowanego nastolatka. Z pomocą zachodnich agencji reklamowych, takich jak Grey and Associates, AG była gotowa pomóc nauczyć Polaków sztuki gromadzenia się, tak jak gromadzili oni nowe produkty do konsumpcji.

### POSTSOCJALIZM, POSTFORDYZM I ELASTYCZNOŚĆ

Stawiając tak wiele na frugo, AG uzależniła przetrwanie firmy od tego, czy uda się jej zróżnicować konsumentów i wywołać w nich „potrzebę” nowego produktu, dzięki której przeddefiniują oni swą tożsamość. Ale dlaczego AG wybrała te właśnie obrazy? Po co przedstawiała socjalizm jako otyły, bezbarwny, ociężały i sztywny, a modnego kapitalistycznego nastolatka jako superruchliwego, zwinnego i kolorowego? Co dziwne, fala reklam o podobnym wydźwięku przeszła także przez amerykańskie media. Emily Martin (1994) na przykład przywołuje reklamy butów dla niemowląt z „elastycznymi podeszwami”, w których obiecywano, że dzięki takim podeszwom dzieci staną się bardziej „gibkie”. Wspomina też o reklamach kart płatniczych, w których karty przedstawiały się jako „twój elastyczny przyjaciel” i oferowały klientom elastyczne terminy spłat. Reklamy szkoleń z marketingu obiecywały pomoc kierownikom w zdobywaniu „elastyczności – najważniejszego narzędzia zarządzania obecnej dekady”, a w reklamie pośrednika pracy znana gumowa postać z kreskówki o imieniu Gumby dowodziła, ile elastyczności mogą zapewnić firmom pracownicy sezonowi (Martin 1994, 150-154). Martin przekonuje, że takie chęłpienie się elastycznością i gibkością oznaczało jednocześnie odrzucenie „sztywności” – znaku rozpoznawczego produkcji fordowskiej (Harvey 1989, 142) i zaakceptowanie postfordowskiej elastycznej akumulacji oraz estetyki związanej z tą odmianą kapitalizmu (Piore i Sabel 1984; Schoenberger 1997; Jameson 1991).

Odwołując się do podobnych obrazów „elastyczności”, reklama frugo dokonywała zarazem zdecydowanego osądu wad socjalizmu i postsocjalistycznych ludzi. Przedstawieniem socjalizmu jako „szywnego” wpisywała się w szerszą narrację na jego temat, ukazującą gospodarkę planową jako „zastygłą” (Sachs 1993, 3), „skostniałą” (Csaba 1995, 35) i niezdolną do zmiany bez upadku (Kornai 1992, 383). W podobny sposób krytykowano w Ameryce fordyzm:

Ogólnie rzecz biorąc, w okresie od 1965 do 1973 roku niezdolność fordyzmu [...] do pogodzenia wewnętrznych sprzeczności kapitalizmu stawała się coraz bardziej widoczna. Na pierwszy rzut oka trudności te najlepiej opisuje jedno słowo: sztywność. Problemem była sztywność ogromnych, długookresowych inwestycji w rozwój środków trwałych i rozbudowę systemu produkcji masowej, która wykluczała większą elastyczność projektu i zakładała stabilny wzrost niezróżnicowanych rynków konsumenckich. Pojawiały się problemy ze sztywnością rynku pracy, podziału pracy i umów pracowniczych. [...] za tą sztywnością kryła się – raczej niewydolna i pozornie tylko stała – konfiguracja władzy politycznej i wzajemnych relacji łączących związki zawodowe, wielki biznes i silny rząd, która w rosnącym stopniu była postrzegana jako dławiący uścisk (Harvey 1989, 142).

W przemyśle ciężkim i produkcji masowej niektórzy upatrywali dowodów na silny związek między fordyzmem i socjalizmem państwowym, uważając wręcz socjalizm za rodzaj fordyzmu. Zygmunt Bauman przekonuje, że socjalizm upadł, ponieważ był zbyt sztywny, by porzucić projekt nowoczesności, nawet kiedy Zachód już dawno poszedł w kierunku bardziej elastycznej, ponowoczesnej gospodarki:

Państwo komunistyczne, na swój własny i niepowtarzalny sposób, wydawało się hołdować tym samym ideałom ery nowoczesnej, które za swoje tak chętnie uznawali jego śmiertelni wrogowie. W tych – z dzisiejszej perspektywy zaskakująco odległych – czasach śmiały komunistyczny projekt robił wrażenie i był traktowany niezwykle poważnie zarówno przez jego zwolenników, jak i przeciwników. Komunizm obiecywał [...] robić dokładnie to samo, co robili inni [...] prawdziwe wątpliwości pojawiły się, kiedy inni zarzucili dotychczasowe cele, a komunizm wciąż starał się je osiągnąć; częściowo siłą rozpędu, ale przede wszystkim na skutek tego, że – będąc komunizmem w ciągłym stawaniu się – nie potrafił niczego innego.

W swoim rzeczywistym wcieleniu komunizm stał się systemem jednostronnie przygotowanym do mobilizowania zasobów ludzkich i naturalnych w imię modernizacji – nowoczesnego ideału dostatku zrodzonego w epoce pary i żelaza. Mógł – przynajmniej we własnym przekonaniu – rywalizować z kapitalizmem, ale tylko z kapitalizmem biorącym udział w tym samym wyścigu. Czego nie mógł i czego nie zdołał zrobić, to pójść drogą rynkowego społeczeństwa kapitalistycznego, kiedy to porzuciło swoje huty i kopalnie i wskoczyło w epokę ponowoczesną (Bauman 1992, 169).

Oczywiście próby zrobienia z socjalizmu państwowego jednej z odmian fordyzmu opierały się na zignorowaniu tego, że socjalizm w dużym stopniu odbiegł od for-

dowskiego ideału. Zaletą przedstawiania tych dwóch systemów jako zbieżnych było to, iż ekonomiści i menedżerowie – zarówno Amerykanie, jak i polscy „konwertyci” – otrzymywali gotowy pakiet narzędzi do rozmontowywania gospodarki planowej. Na poziomie makroekonomicznym oznaczało to zastosowanie technik neoliberalnych w celu demontażu keynesowskiego (czyli socjalistycznego) państwa opiekuńczego. Na poziomie firmy oznaczało to szeroko zakrojony proces „inżynierii”, który odmieniał organizację firmy i codzienne czynności pracowników.

Moda na zmianę wewnętrznej organizacji fordowskich przedsiębiorstw wyrażała przekonanie, że „nie radzą sobie one w zmieniającym się otoczeniu” i „z racji samej swej struktury nie są zdolne do gwałtownych i ciągłych zmian” (Schoenberger 1997, 84). Fordowskie firmy miały scentralizowaną strukturę organizacyjną, na czele której stał dyrektor generalny odpowiadający za przygotowanie planów wieloletnich, mobilizowanie zasobów firmy, a następnie rozdzielanie ich pomiędzy poszczególne działy. Każdemu działowi wydzielano zatem część budżetu i przyporządkowywano odpowiednie cele produkcyjne, a on przekazywał je jeszcze niżej, zależnym od siebie jednostkom. Taki podział pracy w firmie powodował, że każda jednostka na własną rękę zajmowała się projektowaniem, produkcją i marketingiem, nie komunikując się przy tym z innymi sekcjami. W ten sposób wprowadzanie innowacji było bardzo utrudnione, a firma nie była w stanie odpowiadać na potrzeby rynku:

Stopień poszufladkowania (*compartmentalization*) informacji charakteryzujący zaawansowany podział pracy podważa zdolności firmy do rozpoznawania i reagowania na poważne zakłócenia, o ile nie przystają one do znanych już kategorii. Najczęściej lewa ręka nie wie, co robi prawa, a firma stara się ociągać cele, które się wzajemnie wykluczają (Schoenberger 1987, 84).

System centralnego planowania, o którym opowiadano nowo przybyłym amerykańskim menedżerom, zrazu wydawał się im znajomy. Przedsiębiorstwa socjalistyczne *zdawały się* funkcjonować jak fordowskie firmy (choć nie funkcjonowały tak ze względu na ciągłe niedobory), a ich formalna struktura *wyglądała* jak struktura firmy fordowskiej (mimo że ze względu na niedobory siły roboczej władza w przedsiębiorstwach była zorganizowana inaczej). Jako że od ponad dekady amerykańscy menedżerowie sami byli zaangażowani w restrukturyzację fordowskich przedsiębiorstw, nie dziwi, że menedżerowie Gerbera natychmiast zwrócili się ku piramidalnej formie zarządzania w AG – hierarchiczna struktura zarządzania to „znak rozpoznawczy” fordyzmu. John Jones tak wypowiadał się przeciw zorganizowanej biurokracji z dyrektor Marią Czartoryską na górze hierarchii:

Maria Czartoryska miała na swoim biurku taki brulion z napisem „Przepisy” i wszystko, co w nim zapisała, otrzymywało numer i stawało się prawem, tak po prostu, bez konsultacji z żadnym z pozostałych kierowników.

Chociaż żaden z nich nie użył pojęć takich jak „fordyzm”, Jones i jego współpracownik John Turnock momentalnie wskazali na wewnętrzną organizację Alimy jako źródło „sztywności”, która uniemożliwia „elastyczną” reakcję na potrzeby rynku. Wzorując się na postfordowskich technikach zarządzania stosowanych w USA, zabrali się do rozbicia tego, co w ich mniemaniu było szufladkowaniem wiedzy w firmie. John Jones był zdumiony tym, co odebrał jako przeszkody w wolnym przepływie informacji wewnątrz firmy: „to niewiarygodne, ale przed moim przyjazdem faks, telefon i kserokopiarka były trzymane pod kluczem. Należało wypełnić formularz w trzech kopiach po to, aby coś skserować”. Uwolnienie kserokopiarki spod klucza nabrało dla Jonesa wydźwięku symbolicznego. Jones widział w tym jeden ze sposobów „oddawania władzy” w ręce pracowników i zachęcania do komunikacji pomiędzy różnymi działami<sup>6</sup>.

Aplikowanie postfordowskich środków na brak elastyczności nie ograniczało się do „uwolnienia” kserokopiarki czy reorganizacji struktur władzy. Jednym z najważniejszych wynalazków postfordowskiego zarządzania były pakiety technik, mające na celu uelastycznienie nie tylko firm, ale i poszczególnych pracowników. W Stanach Zjednoczonych firmy wysyłały pracowników na programy w stylu *Outward Bound*, w czasie których mieli stać na chwiejących się palach lub skakać w przepaść asekurowani tylko przez liny. Programy takie miały zaszczerpić w pracownikach „elastyczność” i przyzwyczaić ich do ryzyka poprzez fizyczne doświadczenie strachu i pobudzenia.

Cielesne doświadczenie lęku i zdenerwowania, celowo wywoływane na linach i palach, miało stać się modelem doświadczenia pracowników w obliczu nieprzewidywalnej sytuacji zawodowej (Martin 1994, 213).

W Polsce, co prawda, niewiele osób decydowało się na coś takiego, wielu jednak zaczęło wcielać metafory elastyczności w swoje fizyczne „ja”. Nie dziwi więc, że w pa-

<sup>6</sup> Menedżerowie Gerbera byli przekonani, że komunikacja między działami prawie nie istniała, podczas kiedy w rzeczywistości była bardzo ożywiona. Jak to szczegółowo opisuję w dalszej części, socjalistyczna gospodarka niedoboru zmuszała kierowników produkcji do ciągłej szamotaniny po to, aby wyprodukować *cokolwiek* z materiałów, które były pod ręką, i zdobyć surowce niezbędne do wytworzenia innych produktów. Wymagało to dużej koordynacji informacji przy składaniu zamówień, działaniach operacyjnych, zarządzaniu infrastrukturą, nie mówiąc o prowadzeniu negocjacji z centralnymi planistami ustalającymi cele produkcyjne.

nującej w postsocjalistycznej Polsce atmosferze intensywnego popytu zdecydowali się – poprzez konsumpcję produktów takich jak frugo – stworzyć siebie jako „elastyczne ciała”. Produkty, które nadawały elastyczność, nie tworzyły jedynie konsumenckich rynków niszowych. Wspomagały także tworzenie niszowych rynków pracy. Podobnie jak amerykańscy pracownicy idący na szkolenia *Outward Bound* wielu Polaków spożywających „elastyczne” produkty było pracownikami, którzy pragnęli zachować pracę, demonstrując na swych ciałach wymagane przez kapitalizm „elastyczne dyspozycje”. Starali się w ten sposób udowodnić, że ich praca jest dla korporacji cennym zasobem i że w nowym porządku ekonomicznym bezspornie nadają się na uprzywilejowane stanowiska. Jednak szansa awansu społecznego i stania się „elastycznym” nie była dana wszystkim. Z innych grup społecznych zrobiono ucieleśnienie socjalizmu, naturalizując ich wzrastającą bezsilność i zubożenie.

#### OD „KIEROWNIKA” DO „MENEDŻERA”: ZARZĄDZANIE SOBĄ

W czasie kiedy zagraniczne inwestycje zaczęły napływać do Polski, polskie „białe kołnierzyki” znalazły się pod ogromną presją przejścia transformacji i wyodrębnienia siebie jako osobnej klasy. Presja ta w dużym stopniu wynikała ze sposobu, w jaki organizowane są zagraniczne inwestycje. Większość zachodnich inwestorów, czy to kupujących państwowe przedsiębiorstwa (korzystając z prywatyzacji przez inwestora strategicznego), czy zakładających nowe filie, przyjeżdżało do Europy Wschodniej z zamiarem przekształcenia się z obcej firmy w lokalną. Chociaż początkowo zatrudniano obcokrajowców, istniały silne pobudki, aby do zarządzania firmami przygotowywać miejscowych menedżerów. Nie chodziło tylko o to, że menedżerowie z importu są kosztowni – dwuletni kontrakt może wynosić ponad milion dolarów – ale o to, że ich nagłe pojawianie się i znikanie z firmy powodowało nadmierną i przez to niepożądaną płynność kadr. Zamiast wciąż przenosić obcokrajowców w nowe miejsca, można było spróbować przekazać lokalnym menedżerom w Europie Wschodniej wiedzę o kapitalistycznej praktyce biznesowej (McDonald 1993). Zdobywszy ją, wschodnioeuropejscy menedżerowie mieli ją rozpowszechnić w innych firmach, a dzięki temu cała gospodarka miała stać się bardziej elastyczna.

Gerber obrał taką strategię zaraz po przejściu Alimy, pragnąc, aby personel z centrali we Fremont przeszkolił dotychczasowe kadry kierownicze Alimy. Kiedy kierownictwo Alimy okazało się odporne, Gerber zwolnił je i zatrudnił nowych menedżerów, którzy – jak wierzono – byli bardziej skłonni do adaptacji i przyswojenia zachodnich praktyk menedżerskich. Gerber nie był w tym odosobniony. W wielu

badanych przez mnie prywatyzowanych przedsiębiorstwach zachodnie kierownictwo decydowało o tym, którzy pracownicy byli w stanie przystosować się do nowych warunków, a którzy nie.

Na jakiej podstawie zdecydowano o tym, komu przekazać całą niezbędną wiedzę dotyczącą zachodnich praktyk prowadzenia biznesu, a kogo zwolnić? Większość amerykańskich menedżerów, z którymi rozmawiałam, twierdziła, że najważniejszym kryterium było „podejście”. Sam Kendall, amerykański menedżer pracujący w Transco, mówił, że część dotychczasowego kierownictwa polskiego przedsiębiorstwa przejętego przez jego firmę zostanie wkrótce zwolniona<sup>7</sup>. „Są ludzie, którzy chcą pracować od ósmej do piątej, ale właśnie tacy nie będą nam potrzebni”, mówił. Zamierzał więc sprawdzić każdego z ówczesnych menedżerów firmy w poszukiwaniu osób „zdolnych do adaptacji i zmiany” i „gotowych do wzięcia odpowiedzialności”. Według Kendalla, kierownictwo, które zdobywało doświadczenia w czasach socjalizmu, „może nie mieć takiego nastawienia do rozwijania swej kariery”, jakiego poszukuje u pracowników Transco, i dlatego „może nie wykazywać odpowiedniego podejścia”.

Różnica między „dobrym” i „złym” podejściem znajduje wyraz w odmienności znaczeń dwóch terminów określających w języku polskim osoby zarządzające firmą: „kierownik” i „menedżer” (będący spolszczoną wersją angielskiego *manager*)<sup>8</sup>. Kierownik to stereotypowy socjalistyczny biurokrata, który tylko przekłada papierki. Według amerykańskiego konsultanta Boba Murphy’ego, zawsze próbuje on zwiększyć swoją władzę i jednocześnie uniknąć odpowiedzialności. To osoba, która w zarządzaniu zbyt często polega na znajomościach i osobistych kontaktach z pracownikami. Przez to, że wikła się w takie układy, kierownik ma być mniej wydajny lub – jak ujął to inny amerykański menedżer, z którym rozmawiałam – nie ma „całkowicie wolnego pola manewru”.

Natomiast terminem „menedżer” zaczęto określać osobę, która jest niezwykle elastyczna i skłonna do zmian. Menedżer nie musi mieć wiele doświadczenia. Brak doświadczenia jest jednak raczej zaletą niż obciążeniem, oznacza bowiem niezależność i niewikłanie w niepożądane układy z ministerstwami i pracownikami. Atutem menedżera mają być wewnętrzne cechy pozwalające mu przyswajać nowe techniki zarządzania, stosować je racjonalnie i bezosobowo i dzięki temu odnieść

<sup>7</sup> Nazwa firmy oraz wszystkie imiona i nazwiska w tym rozdziale zostały zmienione.

<sup>8</sup> Podobnie polski termin oznaczający kierowanie firmą – zarządzanie – jest obecnie bardzo często zastępowany spolszczonym angielskim „menedżment” (Kostera 1996, 160). [O ile „menedżer” przyjął się w języku polskim na stałe, o tyle termin „menedżment” został odrzucony – przyp. tłum.].

sukces. Te cechy pozwalają mu znaleźć zatrudnienie w prywatyzowanych firmach. Jak wyjaśniał to artykuł w „Harvard Business Review”:

Rekrutując [wschodnioeuropejskich] menedżerów wyższego szczebla, zachodni partnerzy poszukują wysokiej klasy specjalistów z doświadczeniem, osób z inicjatywą i wiarą we własne możliwości. Bardzo dużą rolę odgrywa pierwsze wrażenie oraz instynktowne upodobania i uprzedzenia [...]. Starają się ustalić ich stosunek do etyki biznesu i instytucji politycznych, dowiedzieć czegoś o pożądanym zarobkach i relacjach w pracy (Lawrence i Vlachoutsicos 1993, 49).

Polscy menedżerowie, jeśli chcieli zwrócić na siebie uwagę, otrzymać pracę i dostęp do zachodniej wiedzy biznesowej, musieli zademonstrować Amerykanom owe „wewnętrzne cechy” (nastawienie, poglądy, elastyczność, otwartość, inicjatywę). Jak jednak ujawnić tak osobiste i wewnętrzne cechy? Inaczej niż na Zachodzie, polscy menedżerowie nie mogli polegać na życiorysach wyszczególniających dotychczasowe dokonania. Ze względu na związki z socjalistyczną przeszłością historii pracy zawodowej wielu z nich miały niewielką wartość<sup>9</sup>. Zamiast tego musieli polegać na przekonaniu, że zewnętrzne „ja” odzwierciedla zmiany w wewnętrznym „ja”. Aby zademonstrować swą domniemaną transformację z socjalistycznego kierownika w kapitalistycznego menedżera, zmieniali ubiór, posiadane dobra użytkowe, sposób zarządzania przestrzenią osobistą. W ten sposób sygnalizowali nabycie „właściwego podejścia” oraz chęć i gotowość przyswojenia zachodniej wiedzy o zarządzaniu.

Rzut oka na polskie pisma biznesowe pokazuje dobitnie, że polscy biznesmeni postrzegali kreowanie nowego „ja” – tak wewnętrznego przekonania, jak i zewnętrznej fasady – jako istotny aspekt robienia interesów. Na przykład połowę magazynu „Businessman” z lipca 1993 roku zajmują teksty o tym, jak rozumieć różne wskaźniki ekonomiczne, jak podnieść wydajność pracy dzięki komputeryzacji oraz jak motywować pracowników. Jednak w dalszej części pisma można było znaleźć artykuły pozornie nie dotyczące biznesu: o historii i zasadach gry w tenisa, o tym, jakie kupić i pić porto, czy o najnowszej modzie z Mediolanu. Oba typy artykułów zakładały brak jakiegokolwiek wcześniejszej wiedzy na ten temat u czytelników. Najciekawsze było jednak to, że pismo kładło tak duży nacisk na zdobywanie wiedzy o zachodniej kulturze biznesowej, sposobach spędzania wolnego czasu, stylach ubierania się i konsumpcji jako środkach pomocnych w udanej transformacji siebie. Podobnie jak zachodnie pisma dla przedsiębiorców „Businessman” stawiał znak równości między wiedzą, władzą i pieniędzmi. Tak jak zachodnie pisma dla

<sup>9</sup> Inaczej bywały oceniane znajomości w ministerstwach i wśród innych wysoko postawionych osób. Ilekroć jednak zatrudniano jakiegoś postkomunistycznego menedżera, wskazywano na jego „znajomość kultury”, a nie związki z aparatem administracyjnym.

kobiet kładł nacisk na transformację siebie, na zmianę wewnętrznego i zewnętrznego „ja” w celu przypodobania się komuś innemu. Pisma biznesowe były więc poradnikami dla Polaków, którzy pragnęli stworzyć swoje „ja” na wzór tego, jak robili sobie zachodnich biznesmenów, nabywając stosowny habitus<sup>10</sup>.

Byłam świadkiem wybornego przykładu takiego zachowania podczas pewnego sobotniego wieczoru w Warszawie w 1993 roku w restauracji naprzeciw nowo wybudowanej IKE-i i drugiego warszawskiego McDonalda. Reklamowany jako „restauracja amerykańska” Falcon Inn oferował wysokie ceny, potrawy smażone w oleju roślinnym bez cholesterolu oraz smukłe blond kelnerki w T-shirtach i dżinsowych spodenkach. Mówiono, że tam chodzą jadać amerykańscy biznesmeni. Tamtej nocy jednak nie było ich jakoś widać. Dochodziła jedenasta trzydzieści, było już dawno po godzinach pracy. Kiedy siedząc na zewnętrznym tarasie, czekałam na mojego drinka, zjawiała się grupa mężczyzn. Usiedli przy stoliku kawiarnianym, po czym każdy z nich nachylił się, poszperał w swej aktówce i wyciągnął telefon komórkowy. Ostrożnie – niemal z namaszczeniem – każdy z nich oparł aparat o parasolkę wychodzącą ze środka stolika, tak, że telefony utworzyły koło. W czasie gdy mężczyźni siedzieli przy stole, żaden telefon nie zadzwonił i żaden z nich nie wykonał ani jednej rozmowy.

Jednak telefony komórkowe nie służą przecież jedynie do rozmawiania. Przejmując zachodni ubiór, sposoby spędzania wolnego czasu i zwyczaje konsumpcyjne, polscy menedżerowie sygnalizowali pragnienie wstąpienia do wyobrażonej wspólnoty ponadnarodowej gospodarki rynkowej. Mężczyźni w Falcon Inn nosili telefony komórkowe o północy w sobotni wieczór dlatego, że komórki miały potężną wartość symboliczną. Przedstawały swych właścicieli jako członków sieci osób na tyle ważnych, że muszą być dostępne o każdej porze. Ponieważ telefony komórkowe omijały przestarzałą i często niewydolną polską sieć telefoniczną, symbolizowały także uczestnictwo we wspólnocie, która przekracza narodowe granice oraz narodową infrastrukturę. Mężczyźni w Falcon Inn pragnęli zasygnalizować, że są nowi, nowocześni i europejscy, że mają dostęp do zaawansowanych technologii zapewniających natychmiastową łączność z resztą świata – słowem, że są przygotowani do robienia interesów w gospodarce kapitalistycznej. Telefony komórkowe w zasadzie przedstawiały to samo, co reklamy frugo: życie bez granic i ograniczeń, oparte na natychmiastowej adaptacji i napędzane ciągłą zmianą.

<sup>10</sup> Nieprzypadkowo odwołuję się do magazynów przeznaczonych dla jednej płci (*gender*). Odnoszę wrażenie, że wizerunek „menedżera” jest wizerunkiem mężczyzny. Wpływ, jaki może to mieć na kobiety-menedżerki, to temat, który wymaga dalszych badań.

Jeden z wysokich rangą kierowników AG uosabiał negatywną stronę samego zjawiska. Był jedynym członkiem kadr kierowniczych AG, który ani nie mieszkał za granicą, ani nie miał uprzedniego doświadczenia współpracy z zagranicznymi firmami. Był bolesnym przykładem tego, jak ważna w przeistaczaniu się w menedżera była symbolika. Włożył niemiłosiernie dużo wysiłku w to, aby zgromadzić wszelkie prestiżowe dobra (ford taurus, dwa telefony komórkowe, zagraniczne narty, organizator firmy Franklin itp.), jakie mogłyby usankcjonować jego kruchy status. Często jednak popełniał gafy ze względu na brak wiedzy. Jego symboliczne błędy, jak wynajęcie striptizerki na imprezę firmową, noszenie krawatów w paski z marynarką w kratkę czy sprośnię uwagi, były obiektem nieustających komentarzy. Często wychodził na ignoranta czy prostaka i dobrze o tym wiedział. W końcu zatrudnił elegancką asystentkę, która mieszkała kiedyś w Nowym Jorku. Duża część jej pracy polegała na kreowaniu jego wizerunku i zdobywaniu dla niego odpowiednich dóbr prestiżowych. Bez względu na to, ile ten człowiek wiedział o kierowaniu firmą, jak wszyscy inni musiał „zarządzać” swoją społeczną osobowością, wiedząc, że ignorancja w tej kwestii blokowała jego karierę.

Doświadczenia polskiego menedżera średniego szczebla, obarczonego telefonem komórkowym i jeżdżącym fordem, można łatwo zbyć jako zwykły kulturowy imperializm. Nie ma nic wyjątkowego w napływie amerykańskich (francuskich czy też niemieckich) form kulturowych, handlowych bądź technologicznych zmierzających tam, gdzie amerykańskie (francuskie, niemieckie) korporacje. Równie powszechne jest tworzenie przez zagraniczne organizacje rządowe czy biznesowe lokalnej elity częściowo zasymilowanej z kulturą obcą. Zdaje się jednak, że w tym przypadku chodziło o coś więcej. Osoby, które przyswajały habitus zachodniego biznesmena i dzięki temu przeobrażały się z kierowników w menedżerów, dość dosłownie uosabiały ideę transformacji z socjalizmu do kapitalizmu. Barwy, w których czasopisma takie jak „Businessman” i moi korporacyjni rozmówcy odmalowali „kierownika” i „menedżera”, ukazują sposób, w jaki Polacy, zachodni Europejczycy i Amerykanie wyobrażali sobie, czym był socjalizm i czym będzie kapitalizm. Tak jak w reklamach frugo w celu podkreślenia niepowtarzalności, nowoczesności oraz domniemanej wyższości nowego systemu obrazy elastycznych i dynamicznych kapitalistów zestawiano z karykaturami osób z ery socjalizmu.

Transformacja „kierownika” w „menedżera” jest jednym z najważniejszych wymiarów prywatyzacji osób. Ta zaś z kolei, promując ideologię indywidualizmu, staje się rdzeniem transformacji gospodarki socjalistycznej w kapitalistyczną. Korporacyjni menedżerowie, z którymi rozmawiałam, uważali „kierowników” za nie-

elastycznych ze względu na bardzo spersonalizowane stosunki łączące ich zarówno z podwładnymi, jak i przełożonymi. Znakomicie łączyło się to z ich krytyką socjalizmu, który również postrzegali jako nieelastyczny i nieefektywny (zob. Wedel 1986; Kornai 1992; Bauman 1992). „Kierownik” stał się ikoną całego systemu ze wszystkimi jego problemami: reprezentował zarówno osobę odpowiedzialną za socjalizm, jak i ukształtowaną przez niego. Jego przeciwieństwem był „menedżer”: ideał pojawiający się na stronach „Businessmana”. Miał być elastyczny, ponieważ obce mu były doświadczenia socjalistyczne i nie był ukształtowany przez ten system. Był uosobieniem dryfującej, autonomicznej osoby, która może dowolnie kształtować i przekształcać samą siebie. W oczach zagranicznych i polskich menedżerów, z którymi rozmawiałam, „menedżer” reprezentował nadchodzący system, w którym bezosobowe siły rynku, a nie więzi osobiste, decydują o racjonalnej i efektywnej alokacji dóbr.

Przemiana „kierownika” w „menedżera” obrazuje nie tylko transformację socjalizmu w kapitalizm, lecz również przejście z systemu uporządkowanego, ograniczonego i sztywnego do płynnego, elastycznego i globalnego. Utożsamiając socjalizm z fordyzmem, a postsocjalizm z elastyczną akumulacją, zagraniczni menedżerowie wskazywali jednocześnie typ pracowników, jakich chcieliby zatrudniać na kierowniczych stanowiskach w swoich firmach. W ten sposób zmuszali polskich menedżerów, żeby demonstrowali posiadanie stosownych cech. Tak właśnie było w przypadku AG, gdzie niemal wszystkie zatrudnione przez Gerbera osoby na wyższych stanowiskach posługiwały się językiem angielskim i były zaznajomione ze światem międzynarodowego biznesu.

W ten sposób w okresie po 1989 roku szybko stworzono nową niszę na rynku pracy. Polska gospodarka doświadczała raczej nadmiaru siły roboczej, jednak stanowiska wymagające prezentacji siebie jako „menedżera” początkowo było bardzo trudno obsadzić. W miarę transformacji gospodarki przybywało Polaków odpowiednio przyuczonych i wystarczająco kompetentnych, aby je zajmować. W 1995 roku jedynymi stanowiskami, które pozostawały trudne do obsadzenia, były posady specjalistów do spraw finansów i planowania strategicznego<sup>11</sup>.

„Kierownicy”, którzy pragną stać się „menedżerami”, chociaż nie przyznają tego otwarcie, kierują się tą samą strategią co marketerzy frugo: starają się posegmento-

---

<sup>11</sup> Z czasem rosły również oczekiwania stawiane kandydatom na stanowiska kierownicze. W początkowym okresie po upadku socjalizmu, kiedy mało osób dysponowało jakąkolwiek wiedzą o kapitalistycznym zarządzaniu, aby zostać menedżerem wystarczyło właściwe „podejście”. Szybko jednak warunkiem koniecznym stało się również praktyczne doświadczenie i wykształcenie specjalistyczne.

wać rynek poprzez kojarzenie „kapitalistycznych” czy „postfordowskich” wartości z produktami, jakie sprzedają. Przedsiębiorstwa prywatne lub sprywatyzowane stają się ich niszą rynkową, gdy ośmieszają „socjalistyczne” osoby w celu ukazania różnicy między stylem życia, jaki chcieliby kojarzyć z własnym produktem, a zwyczajami i wartościami z przeszłości. Różnica między menedżerami a marketerami frugo, polega rzecz jasna na tym, że produktem reklamowanym przez menedżerów są oni sami. Ponieważ ich doświadczenie ma niewielką wartość (chyba że zostało zdobyte poza Polską), jakość pracy może być określona tylko w stosunku do ich wewnętrznych właściwości. Aby utowarowić swoją siłę roboczą i przedstawić siebie jako wartościowy towar, kierownicy muszą nauczyć się manipulować wizerunkiem i odmienić własny habitus (por. Schoenberger, 1998).

### SPRYTNI HANDLOWCY I PROŚCI LUDZIE

Nowy gatunek menedżerów ustawiał się w opozycji do stereotypu kierownika, aby zademonstrować swój dystans wobec socjalizmu i przyswoić sobie cechy elastycznego kapitalizmu. Było to możliwe właśnie dlatego, że przed 1989 istnieli kierownicy – „inni”, przeciwko którym można było zdefiniować samych siebie. Ludzie pracujący w zawodach, które nie istniały w socjalizmie, nie mieli takiego „innego” i dlatego musieli próbować zdefiniować siebie i swoją niszę poprzez rynek pracy. Działo się tak zwłaszcza w przypadku przedstawicieli handlowych. Podobnie jak menedżerowie nabierali wartości poprzez skojarzenie siebie i swojej pracy z elastycznym kapitalizmem. Aby uwydatnić swą elastyczność (i wszystkie powiązane z nią cechy elastycznego kapitalizmu), musieli stworzyć sobie „innego”, przeciw któremu mogliby się zdefiniować. Tym „innym” stali się dla przedstawicieli handlowych robotnicy. Opozycja między nimi była widoczna na każdym kroku w życiu zakładu, mimo że przedstawiciele handlowi rzadko się w nim pojawiali, a obie grupy prawie nigdy się nie spotykały.

Redefinicja i rozdział grup w firmie rozpoczęły się w 1993, kiedy to w nowo utworzonym dziale zatrudniono przedstawicieli handlowych. Wierzono, że mają oni szczególne cechy, które odróżniają ich od innych pracowników (zwłaszcza pracowników fizycznych) i upodabniają do sprzedawanego przez nich produktu: byli jakoby dynamiczni, zwinni i asertywni. Dzięki temu idealnie pasowali do nowego działu i nowego rodzaju firmy.

Byłam świadkiem, jak kształtowała się tożsamość „przedstawiciela handlowego”, śledząc cały dzień rozmów kwalifikacyjnych podczas rekrutacji na wolne sta-

nowisko w Lublinie. Wśród dziewięciu kandydatów nie było ani jednej kobiety, a wszyscy, z jednym wyjątkiem, byli poniżej 30. roku życia. Zespół przeprowadzający rozmowy, w którego skład wchodził dyrektor okręgowy i dyrektor sprzedaży, prowadziła Iwona, psycholożka przed trzydziestką pracująca w firmie jako specjalista do spraw rekrutacji<sup>12</sup>.

Iwona rozpoczynała rozmowę pytaniem kandydatów o ich oczekiwania i o to, jak wyobrażają sobie dzień pracy. Wszystkich dziewięciu kandydatów bez wyjątku odpowiedziało, że chcą być przedstawicielami handlowymi, ponieważ lubią „ruch” i nie znoszą siedzenia za biurkiem. Następnie Iwona pytała o ich doświadczenie zawodowe. Większość z nich pracowała już w czterech czy pięciu firmach, mimo że byli tylko cztery lub pięć lat po studiach. Jednak krótkie okresy pracy nie przeszkadzały Iwonie. Powiedziała mi później, że ludzie zwykle pracują sześć miesięcy tu, pięć tam, a ona i tak nie oczekuje od przedstawiciela handlowego, że zostanie na dłużej. Uzupełnianie stu stanowisk przedstawicieli handlowych stanowiło dla niej pełnoetatową pracę. Gdy ostatnia osoba wyszła, nasza czwórka zaczęła dyskutować, analizować i porównywać kandydatów. Iwona skłaniała się ku mężczyźnie, którego nazywała „rugbistą”. Jego krzepa, według niej, czyniła z niego odpowiedniego kandydata, miał bowiem w sobie siłę, agresję i dynamizm wymagane u przedstawicieli handlowych. Odrzuciła innego kandydata, bo był zbyt cichy i spokojny; stwierdziła, że „on coś ukrywa”. Rozmowa była prowadzona w taki sposób, aby umożliwić Iwonie stawianie tego rodzaju sądów o osobowości i predyspozycjach kandydatów. Jej zdaniem predyspozycje były ważniejsze niż doświadczenie pracy w zawodzie. „Można kogoś wyszkolić w sprzedaży – powiedziała, ale nie można wyszkolić kogoś na osobę bardziej energiczną, bardziej zwinną czy na ekstrawertyka”.

Kluczowym pojęciem we wszystkich tych dyskusjach był „ruch”. „Ruch” zamiast być znakiem niestabilności, porażki czy lekkomyślności, postrzegany był jako oznaka odwagi i innowacyjności. Co ważniejsze, w naszej dyskusji o kandydatach ruch zmienił się z *czynności* w *cechę osobowości*. Te same właściwości, jakie menedżerowie pokroju Iwony uznawali za pożądane dla gospodarki (elastyczność, płynność, zmiana), stawały się aspektami ludzkiej osobowości. Proces rekrutacji przeprowadzono w sposób pozwalający komisji dostrzec owe cechy osobowości tak, jak objawiały się na powierzchni ciał kandydatów – poprzez ich ubranie, gesty, głosy, charakterystyczne zachowania. Przedstawiciele handlowi, tak samo jak ciała mene-

---

<sup>12</sup> AG wprowadziła restrykcyjny limit wieku dla nowych przedstawicieli handlowych: musieli być poniżej 35. roku życia. Iwona uważała, że starsi ludzie „po prostu nie mają siły” do tej pracy.

dzierów i przedmioty przez nich posiadane, stali się ikonami nowego systemu gospodarczego. Wciąż się spiesząc, aktywnie przemieszczając produkty z fabryki do sklepów (a nie biernie przyjmując zamówienie, jak to robili przedstawiciele firmy w czasach socjalizmu), ludzie ci mieli przyczynić się do transformacji firmy i całej gospodarki.

Sposób, w jaki szkolono nowo zatrudnione osoby, umacniał przekonanie, że bycie przedstawicielem handlowym sprowadza się do posiadania pewnych cech osobowości. Iwona i jej współpracownicy puszczała każdemu przedstawicielowi film o autoprzedstawieniu. Film ilustrował, jak okazywać takie wewnętrzne cechy jak witalność, przyjacielska postawa, a także jak poprzez odpowiednie ubranie, mowę i język ciała stworzyć wrażenie pewności siebie. Chodziło w tym wszystkim o to, aby wewnętrzne cechy przemieniły się w działanie, które z kolei wywoła w hurtownikach i kierownikach sklepów spożywczych inne działanie – zakup. Raz do roku zapraszano przedstawicieli z całej Polski, także tych nowo zatrudnionych, na dwudniowe szkolenie, podczas którego kadra AG prowadził wykłady na takie tematy jak „techniki negocjacji”, „kreatywne myślenie” i „etyka biznesowa”. Celem szkolenia nie było przekazanie przedstawicielom jakiegoś zbioru faktów. Szkoleniowcy nakłaniali raczej przedstawicieli handlowych do przyjrzenia się własnej „mentalności” poprzez zestaw symulacji, gier, ćwiczeń i wyjaśnień psychologicznych. Oczekiwano od nich przebadania własnego charakteru i zmiany sposobu myślenia. W ten sposób mieli stać się *dogłębnie* energiczni, mobilni i otwarci, jak również mieli efektywniej uzewewnętrznić te cechy i okazywać je potencjalnym klientom.

Przedstawiciele handlowi i firma zaangażowali się w taką samą budowę niszowego wizerunku, jak kampania frugo. Po pierwsze przedstawiciele sprzedawali siebie w grze rekrutacyjnej: podobnie jak produkt, który ma przenieść swoje cechy na konsumentów, kandydaci reklamowali siebie jako pracownika zdolnego przenieść swe cechy zarówno na firmę, jak i na produkt. Po rozpoczęciu pracy ich głównym zadaniem było przekazywanie cech pomiędzy firmą, produktem, pracownikiem i konsumentem. Dyrektor sprzedaży mówił do nich: „przedstawiciel handlowy jest wizytówką firmy”. Jarek i Mietek, dwaj przedstawiciele z Warszawy, zapewniali mnie, że dosłownie „reprezentują” firmę. Nawet w oficjalnej ofercie pracy napisano, że do obowiązków przedstawiciela handlowego należy „budowanie i podtrzymywanie zaufania klienta przez miłe i przyjazne stosunki oraz elegancki wygląd”. Jeden z dyrektorów sprzedaży tak mówił o tym grupie nowych przedstawicieli handlowych: „Wasz wygląd i opinia o was będą reprezentować nasze produkty”, sugerując, że to przedstawiciel, a nie sam produkt, wywołuje zaufanie i dobrą wolę konsumentów.

Celem całego tego budowania wizerunku było utożsamienie przedstawiciela z produktem. Jeśli przedstawiciele będą poruszać się szybko, krążyć między klientami i wywoływać w nich pozytywne odczucia, to produkt też będzie w szybkim obiegu. Zostanie dostarczony przez firmę, przejdzie przez sklep i opuści go w torbie konsumenta. Pieniądze zaś odnajdą drogę od klienta do firmy, przyspieszając tym samym obieg kapitału.

Podobnie jak w reklamach frugo i wśród menedżerów z komórkami, nisza dla ludzi dynamicznych została stworzona jako opozycja do osób statycznych, sztywnych i niewykształconych. W tym przypadku wzorem byli robotnicy fabryczni, skonstruowani jako antyteza przedstawicieli handlowych. W jednej z rozmów kwalifikacyjnych, w której brałam udział, kandydat wspomniał, że w innej firmie, w której pracował, pracownikom produkcji dano możliwość starania się o posadę przedstawiciela. Dyrektor sprzedaży AG i dyrektor okręgowy z Lublina nie skrywali swego przerażenia tym pomysłem. Sugestię pospiesznie odrzucono, argumentując, że skoro obie prace mają tak odmienny charakter, wykonujący je ludzie również powinni charakteryzować się odmiennymi cechami. Dlatego ich zdaniem przejście z jednego zawodu do drugiego było niemożliwe<sup>13</sup>.

Kiedy pytałam pracowników Alimy z działu sprzedaży, marketingu i finansów, dlaczego nie można przenieść pracowników fizycznych do innych zadań w firmie albo dlaczego nie można pracy zorganizować w taki sposób, by robotnicy mieli większą odpowiedzialność za produkcję, nieuchronnie padała odpowiedź: „To są prości ludzie”. „Prosty” w języku polskim ma wiele znaczeń. Dosłownie oznacza „nieskomplikowany” lub „prostoliniwny”, ale często jest eufemizmem dla „nieinteligentny”.

Obraz bezmyślnych – lub niezdolnych do myślenia – robotników przenikał proces produkcji, szczególnie w sferze kontroli jakości. Część testów na różnych etapach procesu produkcji przeprowadzana była przez robotników. Wymagano od nich ścisłego wykonywania instrukcji i zapisywania wyników, nie dając im możliwości decydowania o tym, jakie wykonać testy i kiedy. Miały być one wykonywane według szczegółowych procedur. Dyrektor kontroli jakości tak objaśnił to przedstawicielom handlowym: „Ludzie mogą zapomnieć o teście, albo o tym, jak go zrobić. Mogą źle się poczuć, albo się z kimś pokłócić czy coś tam i zapomnieć o teście lub źle go

---

<sup>13</sup> W przypadku przedstawicieli obu zawodów istniała również trudność praktyczna. Ogólny deficyt na rynku mieszkaniowym oraz wysokie koszty najmu i kupna mieszkań utrudniały polskimi pracownikom zmianę miejsca zamieszkania w poszukiwaniu lepszej pracy. Mogło to uniemożliwiać robotnikom mieszkającym w Rzeszowie przeprowadzkę do miast, w których potrzebowano przedstawicieli handlowych.

zrobić. Dlatego w każdym dziale mamy instrukcje, jak przeprowadzać testy”. Robotnicy szybko zwrócili uwagę, że podobne instrukcje dla przedstawicieli czy dla dyrektora firmy nie istnieją, choć istnieje prawdopodobieństwo, że i oni mogą mieć zły dzień lub wdać się w sprzeczkę. Dlatego odbierali je jako policzek<sup>14</sup>.

Robotnicy byli również zirytowani tym, że osoby wykonujące te testy nie mogły analizować gromadzonych przez siebie danych ani nie wymagano od nich wprowadzania zmian w procesie produkcji. Zmiany można było wprowadzić dopiero po tym, jak próbki dla pewności wysłano do laboratoriów kontroli jakości, a menedżer podjął decyzję o wprowadzeniu korekty.

Także procedury szkoleń dla robotników zdradzały przekonanie, że są oni wyłącznie fizyczną siłą roboczą, a nie istotami myślącymi. W odróżnieniu od przedstawicieli handlowych, których szkolono w „myśleniu” i „związkach międzyludzkich”, robotnicy brali udział tylko w dwóch rodzajach szkoleń: kursie BHP wymaganym przez polskie władze i kursie obsługi maszyn. Szkolenia te były powierzchowne, a ich celem było przekazanie konkretnego zestawu informacji. Na przykład w ćwiczeniu, które wykonywali przedstawiciele handlowi, proszono ich o uszeregowanie swoich „reakcji na konflikt i nieporozumienia”. Natomiast na egzaminie BHP pytano: „Ile wynosi przerwa po czterech godzinach pracy?” i podawano odpowiedzi do wyboru. Aby nie stracić pracy, każdy musiał zdać test. Pozwalano więc ściągać w czasie egzaminu.

Gdy go pisaliśmy, członkinie mojej brygady posyłały sobie listę z poprawnymi odpowiedziami. Inspektor BHP widział to, a nawet do tego zachęcał. Kiedy jedna z nas pogubiła się w odpowiedziach i zakreśliła złą, podszedł i poprawił odpowiedź. W ten sposób cały proces szkolenia nie tylko przedstawiał osoby pracujące fizycznie jako niezdolne do krytycznego myślenia, autorefleksji i podejmowania decyzji, ale – podobnie jak inspektor BPH – robił z nich ludzi niezdolnych do zapamiętywania faktów i rozumienia najprostszych pojęć.

Przekonanie, że robotnicy są niezdolni do myślenia i autorefleksji sprawiało, że pracownicy spoza hali szufladkowali ich jako ludzi, którzy nie potrafią zrozumieć zmian, jakie zaszły w gospodarce, a przez to w praktyce biznesowej. To założenie dyskwalifikowało robotników jako pracowników innych działów AG. Nie tylko

---

<sup>14</sup> Sztynne, sformalizowane w postaci dokumentów procedury są standardem w większości zachodnich przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją żywności. Jest mało prawdopodobne, aby instrukcje stanowiły celową zniewagę robotników. Mimo to w AG, tak w jak w innych amerykańskich firmach, menedżerowie uważali, że robotnicy są pozbawieni niezbędnych umiejętności, i nie pozwalali im samodzielnie kontrolować swojej pracy.

zostali oni podporządkowani fordowskiemu podziałowi na pracowników umysłowych i fizycznych. Postrzegano ich jako wytwory systemu socjalistycznego, które nie potrafią dostosować się do odmiennych warunków gospodarczych, właśnie *dlatego*, że nie mają zdolności myślenia. Na przykład członek działu marketingu powiedział mi, że:

Ci starsi ludzie, którzy pracowali tutaj wcześniej, nie rozumieją potrzeby istnienia marketingu. Marketing zaczął się w 1993, nigdy wcześniej go w Polsce nie było. Ludzie na produkcji mieli tylko wytwarzać, ile się dało; nigdy nie musieli martwić się o to, żeby to sprzedać. Nie rozumieli wtedy, po co jest marketing, i nie rozumieją tego dzisiaj.

Marketer tworzył więc analogię między długim stażem pracy, pracą przy produkcji raczej niż dystrybucji, ograniczoną pojemnością i systemem socjalistycznym.

Nikt nie nazywał robotników „komuchami” ani nie oskarżał ich o przynależność do PZPR. Byłoby to absurdalne, gdyż wielu z nich należało do „Solidarności”. Jednakże menedżerowie i przedstawiciele handlowi zrównywali ich z „tym, jak to było kiedyś” i z niewydolnością socjalistycznego systemu. Jednym z czołowych argumentów tego rodzaju było przekonanie, że robotnicy są starsi od pozostałych pracowników. Przeprowadzona przeze mnie ankieta pokazała jednak, że średni wiek robotników wynosił 33 lata, a zatem *spełniali* oni wymogi stawiane przedstawicielom handlowym, którzy musieli mieć mniej niż 35 lat. Jeden z menedżerów powiedział mi, że robotnicy są w stanie tylko przyjmować polecenia, bo zbyt długo poddani byli zhierarchizowanemu systemowi socjalizmu. Wizerunek robotnika jako „starego” wynikał nie z jego faktycznego wieku, ale z tego, że wcześniej kończąc edukację, robotnicy mieli znacznie dłuższy staż pracy w czasach socjalizmu od pracowników, którzy poświęcili kilka lat na studia. Jednak ci, którzy mówili, że robotnicy są „starsi” – a zatem „zdobywali doświadczenie w czasach socjalizmu” – sugerowali, że robotnicy są pasywni, zależni i niezdolni do niezależności, jakiej wymagano obecnie na wyższych stanowiskach.

Poprzez przypisywanie różnym typom ludzi określonych cech (lub ich braku), odzwierciedlających różnice między wizerunkami „socjalizmu” i „kapitalizmu”, pracownicy firmy momentalnie byli klasyfikowani nie tylko jako „sprywatyzowane osoby” czy „przedmioty”, ale także jako „zasób” lub „obciążenie” o określonej wartości. Reklamy frugo, ideologia marketingu i zarządzania, a także kontrast między robotnikami a przedstawicielami handlowymi sprawiały, że z jednej strony stały osoby kojarzone z produkcją, zacofaniem, brakiem krytycznego czy analitycznego myślenia, kolektywizmem i nieumiejętnością innowacji, z drugiej zaś – nieprzecięt-

nie ruchliwi, aktywni, nowocześni menedżerowie czy przedstawiciele handlowi, którzy dzięki swej samoświadomości wciąż uczyli się czegoś nowego. Tak jak zwolennicy gospodarki rynkowej wierzyli, że socjalizm był niereformowalny, podobnie AG uznała, że robotników nie da się zmienić czy przeszkolić, a zatem nie są oni dla firmy „zasobem”, lecz „obciążeniem” (por. Kornai 1992, xxv; Martin 1992). W wyobrażeniu zarządu „elastyczność” mogła pojawić się na hali fabrycznej tylko w postaci zmiany „ilości” siły roboczej. A jedynym sposobem zmniejszenia „obciążenia” uosabianego przez robotników była redukcja zatrudnienia<sup>15</sup>.

Obraz robotników niezdolnych do przeszkolenia, czy to z powodu usposobienia, czy braku wrodzonej inteligencji, jest integralną częścią elastycznego reżimu produkcji w międzynarodowych korporacjach. Jak wskazuje Wright (1998) w studium dotyczącym meksykańskich *maquiladoras* – fabryk, najczęściej należących do Amerykanów, w których tania siła robocza składa z gotowych części produkty na eksport – jedni robotnicy muszą zostać zaszufadkowani jako „niezdolni do przeszkolenia”, aby inni mogli zostać uznani za zdolnych do takich przeszkoleń. Robotnicy „niewykwalifikowani” są dla postfordowskiej organizacji produkcji w ramach międzynarodowych korporacji „ujednoliconą stałą, dzięki której wszyscy inni postrzegani są jako stosunkowo bardziej wykwalifikowani, a zatem słusznie traktowani jako ważniejsi” (Wright 1996, 200). Podobnie aby niektórzy pracownicy w krajach postsocjalistycznych mogli mieć lepsze „predyspozycje” do sprzedaży czy zarządzania, inni pracownicy muszą zostać zaszufadkowani jako pozbawieni tych cech.

Ogólna zasada obowiązująca w trakcie nauki organizacji przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne jest prosta: sprowadzona z zagranicy wyższa kadra zarządzająca jest skarbnicą mądrości dla lokalnych elit menedżerskich. Od tych ostatnich oczekuje się, że w czasie przekazywania wiedzy – chociaż może indoktrynacja byłaby lepszym terminem – wykażą się wyjątkową uwagą. W tym samym czasie lokalną siłę roboczą pędzlem rynkowej ignorancji odmalowuje się jako marksistowskie straszidło (Czeglédy 1996, 328).

Naznaczając robotników jako „innych” i przedstawiając ich jako „nieelastycznych”, „socjalistycznych”, „niezdolnych do myślenia”, przedstawiciele handlowi i menedżerowie przeprowadzili kolejny kluczowy etap prywatyzacji osób: utowarowienie pracy. Jak wykazał Polanyi (1944, 73), twierdzenie, że praca jest towarem – osobistą własnością pracującego – jest w zasadzie fikcją. Posegmentowane rynki pracy, na

---

<sup>15</sup> Nawet ten rodzaj elastyczności jest kojarzony z kapitalizmem i socjalizmem. Wszelkie ograniczenia dotyczące zwalniania pracowników postrzegano jako spuściznę czasów socjalizmu. Nowe ograniczenia wprowadził kodeks pracy przygotowany w 1996 roku, kiedy u władzy była postkomunistyczna lewica.

których różne rodzaje siły roboczej sprzedawane są po różnych cenach, zależą od tej fikcji. Jednak żeby istniały posegmentowane rynki pracy, które zależą od zróżnicowania pracy w oparciu o jej jakość, najpierw sami pracownicy muszą zostać zróżnicowani i utowarowieni.

Marketing niszowy dóbr konsumenckich wspomaga ten proces. Jak pokazują reklamy frugo, zdefiniowane na nowo relacje podmiotowości i posiadania oznaczają, że *być kimś* i *mieć coś* to w byłym bloku socjalistycznym kategorii zaczynające na siebie zachodzić. Jednocześnie rozróżnienie między *byciem* a *działaniem* – rozróżnienie między siłą roboczą a pracownikiem – również się zaciera: poprzez techniki dyscyplinarne, takie jak rozmowy kwalifikacyjne z Iwoną czy wspomniane programy szkoleń dla przedstawicieli handlowych.

W efekcie pracownicy zostają nie tylko przekształceni z działających podmiotów w siłę roboczą, uogólniony towar. Zmieniają się też w różne rodzaje siły roboczej, które są jakościowo różnymi rodzajami towaru i kapitałem na konkretnych rynkach niszowych. Ponieważ jednostkowa tożsamość i pozycja na niszowych rynkach pracy stapiają się, nierówną wartość pracy różnych osób zaczyna się postrzegać jako obrazy różnych typów ludzi, a nie jako sztuczny produkt społecznie skonstruowanego podziału pracy czy produkt systemu klasowego.

To różnicowanie prowadzi do wzrostu nierówności, zarówno warunków, jak i możliwości. Konstrukcja robotników jako „nieelastycznych” wyklucza ich z obszarów, gdzie mogliby zdobyć więcej wiedzy o zachodnim biznesie oraz nawykach i wartościach zachodnich ludzi interesu. Skoro ten rodzaj wiedzy jest warunkiem wstępnym mobilności społecznej w postsocjalistycznej Polsce, ludzie z klasy robotniczej zostają z tyłu w wyścigu o dobra materialne i władzę. Jednak w AG pracownicy produkcyjni nie zaakceptowali tych różnic i prób ich naturalizacji. Odrzucili definicję siebie jako prostych i nieelastycznych, poszukując innych podstaw określających alokację zasobów w obrębie firmy. Dokonali reinterpretacji socjalizmu, rozbijając skojarzenia przyznające im niekorzystny status w zachodniej ideologii biznesu. W tym celu podważyli same podstawy utowarowienia robotników. Zaprzeczyli temu, że są sprywatyzowanymi jednostkami i zaproponowali alternatywną formę bycia osobą.

## ODMIENNE INTERPRETACJE SOCJALIZMU

Jako że nowe techniki zarządzania w AG były przefiltrowane przez kulturowo skonstruowane kategorie socjalizmu i kapitalizmu, robotnicy mogli podważać stosunki

władzy, spierając się o znaczenie i interpretację tych pojęć. I rzeczywiście: nie obyło się bez podważenia dychotomii. Robotnicy świadomie kwestionowali znaczenie socjalizmu i kapitalizmu i po to, aby oprzeć się działaniom kierownictwa. Twierdzili, że ich doświadczenie z czasów socjalizmu czyniło z nich *lepszyc* pracowników w firmie kapitalistycznej, ponieważ potrafili szybciej dostosować się do produkcji małoseryjnej i wytwarzać produkty lepszej jakości. W ten sposób zreinterpretowali „socjalizm” jako symbol i wprowadzali go w inny kontekst, tak że twierdzenia dotyczące natury produkcji socjalistycznej stawały się częścią dysput o organizacji produkcji w chwili obecnej. Takie rekonfiguracje i negocjacje ciągnęły się nieustannie, zaburzając wysiłki ustanowienia w AG amerykańskich technik zarządzania.

W kilka dni po tym, jak rozpoczęłam pracę w AG, zapytałam Ulę, jedną z przedstawicielek związków zawodowych, czy uważa, że to, co słyszałam w Warszawie, to prawda: że pracownicy, którzy zdobywali doświadczenie w czasach socjalizmu, nie mogą dostosować się do nowych wymagań kapitalistycznych przedsiębiorstw. Ula odpowiedziała:

My wszyscy ciężko pracowaliśmy, żeby zbudować ten zakład. Żeby odbudować po wojnie Polskę. Więc nie mogą nam teraz mówić, że nie wiemy, co robimy, że nie ma dla nas miejsca i że jesteśmy zbędni. To nie tak, że w czasach socjalizmu wszystko było złe. Co było złe w socjalizmie, będzie złe w kapitalizmie i to powinno zniknąć. Co było dobre w czasach socjalizmu będzie dobre teraz i powinno zostać. [Co było dobre w firmie w czasach socjalizmu?] No, wszystko. To był bardzo dobry zakład. To nie tak, że wtedy nie było gospodarki. Przynosiłiśmy zyski i tak powinno być dalej. Szczerze mówiąc, to nie musimy tu wcale tak wiele zmieniać, bo to była najlepsza firma w Polsce.

Uwagi Uli znacznie komplikowały przesąd, że to, co socjalistyczne, było niewydatne i złe, a to, co kapitalistyczne – bezwzględnie lepsze. Ula, jak wielu innych robotników, uważała, że elementy socjalistycznej organizacji pracy odpowiadały nowym wymagom kapitalistycznym. Robotnicy z długim stażem, twierdziła, nie ucieleśniają tylko „złych nawyków”, ale posiadają wiedzę i umiejętności, które mogą przyczynić się do powodzenia firmy w warunkach kapitalistycznych.

Pracując w dziale IV AG przy obieraniu marchwi, nadzorze maszyny stemplującej datę ważności oraz czyszczeniu kapsli, wielokrotnie spotykałam się z takim sądem. Linia produkcyjna na wydziale IV mogła wytwarzać odżywkę dla dzieci bądź frugo. Kiedy robiliśmy odżywki, z taśmy schodziły produkty do Rosji, Arabii Saudyjskiej, Izraela, Kuwejtu i Polski. Podczas jednej zmiany takiego „dnia odżywek”, często robiliśmy cztery czy pięć różnych rodzajów produktu, każdy na inny rynek. Nawet jeśli przez cały dzień produkowaliśmy tylko jeden rodzaj odżywki, receptura

i opakowanie musiały być zmieniane między partiami, dlatego że – jak powszechnie mnie zapewniało – każda narodowość ma „odmienny smak” i polskie niemowlęta nie będą chciały jeść pożywienia zrobionego dla niemowląt amerykańskich<sup>16</sup>. Często zdarzało się też, że po małej partii 40 czy 50 tys. słoików musieliśmy zamknąć linię, wszystko umyć, nastawić od nowa całą maszynię i rozpocząć produkcję zupełnie innego towaru. W zależności od skali zmiany zamykaliśmy i otwieraliśmy na nowo linię w mniej niż trzydzieści minut<sup>17</sup>. Brygady działu IV były w stanie produkować ponad 41 rodzajów odżywek dla niemowląt i cztery rodzaje frugo, nie licząc „narodowych” odmian tego samego produktu.

Produkcja małoseryjna przy niezwykle szybkim czasie zmiany produkcji jest ikoną postfordowskiej elastycznej specjalizacji i komponentem produkcyjnym strategii marketingu niszowego (Piore i Sabel, 1984). Robotnicy AG w mojej brygadzie, zaraz po tym jak ostatnia butelka partii mijała kolejne stanowiska, niezwłocznie czyścili maszyny, ponownie je nastawili i kierowali się do nowych stanowisk bez wskazówek przełożonych. Kiedy na przykład przestawialiśmy się z mięs na owoce, robotnicy szybko przechodzili od sterylizatora do pasteryzatora. Brygadziści niezwłocznie odsyłali tych, którzy nie byli już potrzebni na swoich stanowiskach do obierania marchwi czy ziemniaków lub do oddziału, gdzie rozpoczynano testy fermentacyjne na gotowych produktach. Kiedy zachwyciłam się, jak płynnie odbywa się zmiana produkcji, Marysia, moja brygadzistka, odparła: „O tak, to są uniwersalni ludzie. Robotnicy z naszej brygady mogą wykonać każdą pracę w tym zakładzie”.

Właśnie ów „uniwersalizm” stał się środkiem, jakiego robotnicy produkcyjni użyli w obronie przed zwolnieniami i zamienianiu ich na prestiżowych stanowiskach gorzej płatnymi robotnikami tymczasowymi. Stali pracownicy wciąż zapewniali, że chociaż niewykwalifikowani robotnicy ze „spółki” (agencji pracy tymczasowej) mogą

---

<sup>16</sup> Pewnego dnia dostałam polecenie, aby porąbać 50-kilogramowy blok zmrożonego masła i wraz z solą dorzucić go do kadzi, w której przygotowywano odżywkę dla niemowląt. Kiedy zapytałam menedżerkę odpowiedzialną za przygotowywanie nowych przepisów, dlaczego dodajemy tyle masła i soli, powiedziała, że polskie niemowlęta mają podobne gusta kulinarne jak dorośli Polacy i nie będą chciały jeść produktów odtuszczonych i niezawierających soli. Pomyśl, że poszczególne narodowości mają swoje smaki, jest elementem globalnej strategii marketingu niszowego, którą Gerber stosuje nie tylko na rynkach zagranicznych, ale również w samych Stanach Zjednoczonych. Na przykład linia „tropikalnych” produktów Gerbera była przeznaczona przede wszystkim dla hiszpańskojęzycznych Amerykanów.

<sup>17</sup> Mniej czasu zajmuje przestawienie produkcji z jednych owoców na inne, więcej przestawienie na przykład z mięsa na owoce, gdyż wymaga wprowadzenia innych maszyn. Najbardziej czasochłonna jest zmiana rozmiaru butelek, ponieważ wymaga ona ręcznego przestawienia wszystkich maszyn.

rzeczywiście zastąpić w pewnych zadaniach robotników z latami doświadczenia, nie było mowy, aby mogli zastąpić ich w pełnej palecie różnorodnych zadań, jakich od nich oczekiwano. Argumentując w ten sposób, stali pracownicy przejmowali wiele z języka elastyczności i mobilności używanego przez management i przedstawicieli handlowych jako ideologicznego usprawiedliwienia. Robotnicy z hali produkcyjnej podkreślali, że podobnie jak inni pracownicy potrafią szybko przemieszczać się między zadaniami i dostosować się do zmieniających się warunków bez straty czasu. Tyle że odwrócili oni argument zwolenników rynków niszowych głoszący, że produkt dla wszystkich jest produktem dla nikogo. Robotnicy przekonywali, że ich siła robocza, jako uniwersalny produkt dla wszystkich, była produktem dla każdej osoby i każdego zajęcia.

Pracownicy produkcyjni w odróżnieniu od przedstawicieli handlowych nie używali żargonu zachodniego managementu ani nie okazywali „indywidualnych” cech charakteru, aby uzasadnić zapewnienia o własnej elastyczności, ale przywoływali w tym celu swe historie z czasów socjalizmu. Marysia wyjaśniła, że zanim Gerber kupił Alimę, wytwarzała ona dosłownie setki różnych produktów – nie tylko soki dla niemowląt, ale także keczupy, dżemy, konserwy czy mrożone warzywa. Tak szeroki asortyment wynikał z sezonowych zmian w dostępności pewnych owoców i warzyw oraz socjalistycznej gospodarki niedoboru. Kiedy brakowało jakiegoś składnika do określonego produktu, po prostu przestawiano produkcję na taki, jaki można było wyprodukować z dostępnych surowców. Nawet kiedy braki powodowały tak poważne opóźnienia, że owoce gniły w wagonach stojących przed bramą, Alima dysponowała produktem, który można było z tego zrobić: alkohole na bazie owoców także były częścią repertuaru Alimy i jej pracowników.

Marysia zapewniała, że te ciągłe zmiany w szyku produkcji sprawiły, że robotnicy stali się wysoce elastyczni. Dzięki temu, że musieli wciąż zmieniać zajęcia przy produkcji, zdobyli wiele różnorodnych umiejętności i potrafili szybko poruszać się między zadaniami. Przedstawiła pakiet cech, używając języka „elastyczności” – ideologii o dużej sile oddziaływania w firmie. Mimo to elastyczność robotników różniła się od elastyczności przedstawicieli handlowych. Przedstawiciele opierali zapewnienia o swej elastyczności na swej *specjalizacji*, zwłaszcza na specjalizacji ich charakterów i osobowości. Pracownicy produkcyjni natomiast używali doświadczenia historycznego, aby zapewnić, że to *wszechstronność* świadczy o ich elastyczności.

Roszczenie przedstawicieli handlowych do wyjątkowej efektywności oparte było na cechach osobowych oraz na ich *indywidualności* – wyjątkowości, konkurencyjności i umiejętności (czy potrzebie) samodzielnej pracy. Robotnicy z kolei

opierali roszczenia do elastyczności na dokładnym tego przeciwieństwie – *uniwersalności* czy zamienności doświadczonych robotników w i pomiędzy brygadami. Przedstawiciele handlowi opierali swój prestiż na wyspecjalizowanej niszy w rynku pracy; pracownicy hali produkcyjnej opierali swą „elastyczność” na zupełnym zniesieniu niszy<sup>18</sup>.

Robotnicy nie wiązali swych roszczeń do elastyczności z indywidualnymi cechami charakteru, ale z ciągłością ich wspólnoty pracy. Stali pracownicy przekonywali, że skoro pracowali razem przez tyle lat, to doskonale potrafią koordynować swą pracę i dlatego idealnie nadają się do łagodzenia trudności i nieregularności związanych z produkcją. Innymi słowy, przekonywali, że ich osobiste znajomości są „kapitałem”, a nie „obciążeniem”. Przez tę ideologię różnili się często od menedżerów firmy, którzy prawie bez wyjątków przybyli do AG po prywatyzacji i nie byli zakorzenieni w lokalnej społeczności. Ci ostatni próbowali podnieść produktywność robotników poprzez premie i nakładanie indywidualnych norm oraz zwiększyć elastyczność poprzez wywoływanie współzawodnictwa między jednostkami. Stali, pełnoetatowi robotnicy postrzegali te zabiegi jako jałowe i odnoszące skutki przeciwne do zamierzonych, bowiem mogły sprawić, że pomoc i kooperacja stałyby się niepraktyczne lub niemożliwe, co z kolei ograniczyłoby zamienność robotników i przez to zahamowało płynność produkcji. Danka, pracowniczka z piętnastoletnim stażem, powiedziała mi, że od w chwili, kiedy wprowadzi się indywidualne premie, skończy się kooperacja między robotnikami i w efekcie „nic tu nie będzie zrobione”.

To, czy historyczne doświadczanie socjalizmu sprawia, że ludzie są bardziej elastyczni, jest oczywiście kwestią sporną. Z całą pewnością elastyczność, jakiej wymagał socjalizm, była odmienna od elastyczności wymaganej przez kapitalistyczną produkcję, bowiem produkcja socjalistyczna wymagała adaptacji do zmiennej jakości i podaży dóbr, a nie do popytu konsumenckiego<sup>19</sup>. To, że robotnicy zmienili znaczenie współczesnego symbolu, którym jest „socjalizm” jako system społeczny oraz gospodarczy, jest mimo wszystko istotne. Zrehabilitowali pewne aspekty socjalizmu państwowego i doświadczenia historycznego i włożyli je w nowy kontekst, aby stawić czoło niszwemu systemowi na rynku pracy, który dewaluował ich i ich siłę roboczą. Robotnicy nie uważali, że socjalizm czy socjalistyczna organizacja produkcji były fantastyczne. Utrzymywali jedynie, że doświadczenie pracy w warunkach ograniczeń, jakie narzucał socjalizm, robi z nich lepszych pracowników firmy kapitali-

---

<sup>18</sup> Ten pomysł zawdzięczam Katherinie Verdery.

<sup>19</sup> Uwagę na to zwrócił mi Michael Burawoy.

stycznej. Zamiast zaakceptować osąd, że związki z innymi ludźmi czynią z nich pracowników nieelastycznych, dowodzili, że ich wzajemna znajomość, będąca owocem pracy w gospodarce niedoboru, stanowiła elastyczną odpowiedź na nieelastyczną sytuację (por. Burawoy i Lukács 1992).

W ten sposób robotnicy wytworzyli pewien obszar fachowej wiedzy, który pozwalał im częściowo przejąć kontrolę nad procesem produkcji. Na przykład w dziale I butelki po napełnieniu szły do kapsłownicy, potem stukotały w dół linii aż do pasteryzatora, następnie przemieszczały się do maszyny etykietującej, a na koniec osobna maszyna pakowała je w kartony. Jak na większości linii produkcyjnych, maszyny nie pracowały w jednakowym tempie. Przykładowo maszyna na początku linii mogła w ciągu godziny zakapsłować więcej butelek, niż maszyna pakująca na jej końcu mogła włożyć do kartonów.

Owe różnice tempa stanowiły poważny problem. Jeśli maszyna pakująca na końcu linii zwalniała i blokowała linię aż do pasteryzatora, setki butelek zakapsłowanych, ale nie zapasteryzowanych mogły stać zbyt długo w maszynie lub na linii. W produkcji takim dochodziło do mikrobiologicznych zmian i trzeba było go wyrzucić. Zatem robotnicy obsługujący poszczególne maszyny musieli zwracać szczególną uwagę na prędkość, z jaką pracowali inni, zważać na problemy w produkcji i dostosowywać prędkość produkcji ich maszyn. Ponadto nie wszyscy robotnicy mogli widzieć się nawzajem, zwłaszcza gdy na hali produkcyjnej składowano palety z sokami. Aby rozwiązać ten problem, robotnicy pracujący na kluczowych stanowiskach stworzyli system sygnalizacyjny. Jeśli maszyna pakująca zablokowała się, osoby przy niej pracujące przekrzykiwały ogłuszający jazgot, dając znać obsługującym kapsłownicę, że należy zwolnić tempo jej pracy.

W dodatku, mimo że nakazywano pracownikom fizycznym czekać na wyniki laboratoryjne, robotnicy często informowali się nawzajem o defektach w produkcji i wynajdywali własne rozwiązania. Gdy pewnego dnia kapsłownica robiła na butelkach mikropęknięcia, operator pasteryzatora wykrył błąd, a gdy zobaczył popękane butelki wypełniające się wodą pod prysznicem pasteryzatora, poinformował o tym operatorkę kapsłownicy, która dostosowała siłę, z jaką maszyna nakładała nakrętkę. Robotnicy mówili mi zgodnie, że taka koordynacja i adaptacja były bezpośrednio związane z doświadczeniem socjalizmu. To wtedy robotnicy nauczyli się, jak współpracować i koordynować pracę, aby zrekompensować wadliwość maszyn czy surowców (por. Burawoy i Lukács 1992). W ten sposób robotnicy mogli opierać się deprofesjonalizacji. Tak długo, jak tempo produkcji wciąż się zmieniało, a występujące problemy można było naprawić na miejscu, „eksperci”

pracujący w laboratorium czy piszący sprawozdania nie mogli całkowicie kontrolować robotników.

### „LUDZIE PATRZĄ NA CIEBIE INACZEJ, KIEDY COŚ IM DAJESZ”

Aby poradzić sobie z uprzedmiotawiającymi i indywidualizującymi skutkami marketingu nisowego, robotnicy podkreślali istniejące związki międzyludzkie i w ten sposób ukazywali, że możliwy jest odmienny sposób bycia osobą – oparty nie na indywidualizmie, lecz na zakorzenieniu w stosunkach społecznych. W tej „społecznie zanurzonej” (*embedded*) koncepcji osoby ludzi definiowało ich miejsce w sieciach relacji międzyludzkich, a nie ich „wewnętrzne” cechy. Istotą owej rewizji form osobowych nie było tylko czcze przerzucanie się symbolami. Tak jak kreowanie „sprywatyzowanej jednostki” toczyło się wokół zjawisk typu marketing nisowy, podobnie stwarzanie owej „społecznie zanurzonej” osoby odbywało się poprzez praktykę wymiany darów.

Te dwie przeciwstawne koncepcje osoby są szczegółowo omówione w dalszych rozdziałach. To, co pragnę podkreślić w tym miejscu, to fakt, iż oczekiwania związane z wymianą darów często sprawiały, że rozróżnienie między „socjalistycznymi” i „kapitalistycznymi” osobami, tak sztywno dotychczas przeze mnie zarysowane, stawało się o wiele bardziej płynne. Mimo że menedżerowie i przedstawiciele handlowi mieli powody, aby przyswajając cechy kojarzone z „kapitalizmem”, często musieli konfrontować się z praktykami związanym z osobowością „socjalistyczną”, a czasem nawet je stosować. Mówiąc krótko, nie mogli socjalizmu, z jego symbolami, sposobami działania czy rozumowania, zupełnie odrzucić i byli zmuszeni stawić mu czoło, często wchodząc w konflikty z innymi grupami pracowników. Nigdzie w AG nie było to tak widoczne jak w bataliach o budżet na reklamę.

Konflikty wokół budżetu na reklamę skupiały się na drobnych produktach promocyjnych, jakie przedstawiciele handlowi otrzymywali od firmy. Podczas gdy pracowników działu sprzedaży intensywnie nakłaniano do kształtowania „profesjonalnego”, a nie „osobistego” związku z klientami, klienci często oczekiwali od przedstawicieli handlowych zachowań typowych dla socjalizmu. W czasach socjalizmu dostęp do przedmiotów często zależał od wypracowania osobistych związków z osobami takimi jak sprzedawcy w sklepie, które decydowały o rozdziale dóbr. Takie „znajomości” często tworzone i podtrzymywane poprzez wymianę drobnych подарunków<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Obszerną literaturę dotyczącą подарunków, przysług i „znajomości” w czasie socjalizmu przytaczam w rozdziałach czwartym i piątym. Bardziej szczegółowe omówienie tej problematyki zob. m.in. Wedel 1986, Ledeneva 1998, Yang 1994.

Kiedy urynkowienie zastąpiło gospodarkę ograniczoną podażą przez gospodarkę ograniczoną popytem, sprzedawcy w sklepach zaczęli opierać swą władzę na tym, że nabywają dobra od dostawców, nie zaś na tym, że rozdzielają je konsumentom.

Jako że kontakty z dostawcami powstawały i były utrzymywane poprzez wymianę podarunków, klienci AG często nie chcieli rozmawiać z przedstawicielami handlowymi, którzy nie mieli dla nich żadnych darów. To zmusiło przedstawicieli handlowych do walki z firmą o dobra, których potrzebowali do usatysfakcjonowania swych klientów. Przedstawiciele handlowi musieli skonfrontować się z tym, że z jednej strony mieli być „wizytówką” kapitalizmu, z drugiej zaś, aby dokonać sprzedaży, musieli odwoływać się „socjalistycznych” praktyk<sup>21</sup>. Tym samym wkraczali na teren, gdzie jedna z najważniejszych zasad wprowadzonych przez Gerbera – utworzenie oddzielnych budżetów na sprzedaż i marketing – była nieustannie kwestionowana. Te negocjacje budżetowe, dotyczące w zasadzie transformacji socjalistycznej reguły wzajemności, były złożone, a linie przebiegające między stanowiskami nie zawsze jasne. Osoby na różnych stanowiskach w firmie musiały niekiedy jednocześnie zaakceptować struktury i system wartości socjalizmu oraz biznesowe imperatywy dążenia do zysku czy zachodnią retorykę zarządzania.

Do pierwszego konfliktu doszło między przedstawicielami handlowymi a działem marketingu. Dział ten dysponował stałą pulą środków, z których musiał pokryć wydatki na reklamę, promocje oraz „gratisy”, takie jak T-shirty czy długopisy z logo firmy. Marketerzy postanowili, że główny nacisk będą kłaść na reklamę w telewizji i – w trochę mniejszym stopniu – w prasie. Postrzegali reklamę jako bardziej skuteczną formę marketingu, ponieważ docierała ona do szerszej rzeszy odbiorców oraz rozproszonych członków grupy docelowej.

Przedstawiciele handlowi przeciwstawiali się takiemu spożytkowaniu środków na reklamę. Najbardziej żał im było długopisów, koszulek i reklamówek, które mogliby ofiarować swym klientom. Znaleźli się w trudnej sytuacji: z jednej strony marketerzy AG oraz wielu klientów (przeważnie właściciele lub kierownicy dużych prywatnych sklepów) pragnęli stworzyć stosunki oparte na obopólnym zysku, bezosobowych relacjach między firmami oraz konstelacji praktyk biznesowych nazywanych przez nich „profesjonalizmem”; z drugiej – kierownicy byłych sklepów

---

<sup>21</sup> Oczywiście również w krajach kapitalistycznych przedstawiciele handlowi dają klientom prezenty. To rozmywa nieco dystynkcję między kapitalistycznymi społeczeństwami pieniądza a socjalistycznymi społeczeństwami daru. Istotne jest jednak, że przedstawiciele handlowi, sprzedawcy i pracownicy działu marketingu uważali dawanie prezentów za praktykę socjalistyczną i właśnie to czyniło ją tak kontrowersyjną.

państwowych prowadzili te sklepy tak, jakby wciąż były one państwowe. Sprzedanie im produktu wymagało korzystania z repertuaru praktyk powstałych w czasach socjalizmu państwowego – między innymi budowania osobistych kontaktów poprzez wręczanie podarunków. Stosowanie obu taktyk – wraz z odmiennymi systemami wartości i stosunków międzyludzkich, jakie ze sobą niosły – było niekiedy niezmiernie trudne do pogodzenia.

Jarek, przedstawiciel handlowy, ukazał te sprzeczności w podejściu do dawania prezentów, kiedy zatrzymaliśmy się w pewnym sklepie w Lublinie. Kierowniczką chciała wziąć doskonale sprzedającą się potrawkę z indyka dopiero wtedy, gdy z półek znikną ostatnie słoiki z daniem z jagnięciny. Jarek, cały czerwony ze złości, cierpliwie próbował wytłumaczyć, że jeśli ludzie chcą indyka, to znaczy, że nie będą kupować jagnięciny, tak samo jak nie będą kupować moreli. Zwyczajnie pójdą po indyka do innego sklepu. Kierowniczką jednak nie ustępowała. Gdy wyszliśmy ze sklepu, Jarek wybuchnął: „Jeśli ludzie chcą kawy, to nie będą kupować herbaty. Pójdą do innego sklepu. Czy ona nie wie, że za rogiem są inne sklepy? Głupi komuch!”. Po czym dodał trochę ciszej: „Założę się, że wzięłaby tego indyka, gdybym jej coś podarował. Ostatnim razem, jak dałem jej trochę długopisów, zamówiła całkiem sporo”. Zapytałam, dlaczego nie podarował jej czegoś. „Bo nie mam czego – po prostu!” – odpowiedział dumnie. Wydawał się zadowolony, że zyskał sposobność odrzucenia starego systemu załatwiania interesów poprzez osobiste kontakty i składanie prezentów. Kiedy jednak był w posiadaniu gratisów, rozdawał je kierownikom czy właścicielom sklepów w zamian za zamówienia lub ustępstwa. „W końcu” – zadumał się – „ludzie patrzą na ciebie inaczej po tym, jak coś im dałeś, co nie?”. Inni przedstawiciele handlowi mówili mi, że bez tych gratisów kierownicy doświadczeni w czasach socjalizmu nie wypisywali zamówień, nie pozwalali na przeprowadzanie promocji czy umieszczanie produktów AG na dogodniejszych półkach.

Przedstawiciele handlowi znajdowali się więc „pomiędzy” dwoma systemami i musieli polegać na różnych strategiach w zależności od tego, czego oczekiwali od nich klienci. Albo w starym stylu „załatwiali” rzecz z kierownikami byłych sklepów państwowych, albo w kontaktach z kierownikami sklepów nowych, prywatnych czy będących w zagranicznym posiadaniu kładli nacisk na jakość, serwis konsumencki i inne filary współczesnej teorii zarządzania. Stali więc pośrodku zmieniających się form stosunków ekonomicznych i musieli znaleźć narzędzia do radzenia sobie z grupami klientów o diametralnie różnym pojęciu o tym, jak się robi biznes.

Robotnicy fabryczni byli oburzeni odpływem darów z firmy do przedstawicieli handlowych. Postrzegali budżet reklamowy nie jako odrębny strumień wydatków,

ale jako część ogólnego budżetu firmy i dlatego przekonywali, że pieniądze wydane na długopisy czy samochody dla przedstawicieli handlowych to pieniądze niewydane na wynagrodzenia. W rozżaleniu robotników nie chodziło jedynie o to, jak dysponować środkami firmy. Był to spór dotyczący metod, za pomocą których stwarzano w firmie różne formy osób. Robotnicy produkcyjni nie postrzegali długopisów i koszułek jako narzędzi, dzięki którym przedstawiciele handlowi budowali kontakty z klientami po to, by więcej sprzedać, lecz jako podarunki od firmy dla nich samych. Uznawali, że podarunki te są na własny użytek przedstawicieli handlowych i mają na celu stworzenie osobistych związków między nimi a firmą. Robotnicy fabryczni nie sprzeciwiali się temu, że przedstawiciele handlowi otrzymywali podarunki, ale byli rozczarowani tym, że firma nie zaproponowała podobnych podarunków pracownikom produkcji. Robotnicy sugerowali często, że wykluczając ich z tego systemu wymiany „darów”, firma traktowała ich nie jak ludzi, ale jak przedmioty.

Sprawa była drażliwa i powracała w nieoczekiwanych momentach. Kiedy otrzymałam kieszonkowy kalendarz z logo firmy, robotnica Arlena skwitowała to gorzko: „Mają takie dla wszystkich, tylko nie dla nas. Ale oczywiście my nie jesteśmy ludzie, tylko murzyny”. Słyszając to, oniemiałam z wrażenia. Arlena nie zdawała sobie sprawy, jak szokująca dla amerykańskich uszu może być tak rasistowska terminologia. W Polsce, gdzie nigdy nie było znaczącej czarnoskórej populacji i gdzie społeczeństwo nie jest spolaryzowane wokół relacji rasowych, termin „murzyn” nie jest uważany za specjalnie nienawistny czy chociażby nietaktowny. Przekonania odnośnie rasy i etniczności są w Polsce zupełnie znaturalizowane. Uwagi, które w Ameryce byłyby obraźliwe, tutaj przyjmowano bez komentarza<sup>22</sup>. Arlena zatem miała na myśli, iż w jej odczuciu firma traktowała robotników jak „niewolników” czy „nie-osoby” w sensie abstrakcyjnym. Używając słowa „murzyn”, podkreśliła swe przekonanie, że podarowanie kieszonkowego kalendarza wyrażało pewien rodzaj ludzkiego stosunku między firmą a jej pracownikami i klientami, z którego pracownicy produkcyjni – uznani za maszyny czy niewolników – byli wykluczeni.

Kwestia samochodów, które także miały logo firmy i pochodziły z budżetu na sprzedaż i marketing, była jeszcze bardziej zaogniona. W trakcie negocjacji kontraktowych między związkami zawodowymi a AG postawiono wymóg, aby przedstawi-

---

<sup>22</sup> Potoczny rasizm – obejmujący antysemityzm i uprzedzenia wobec ludzi ciemnoskórych – do tego stopnia nie wzbudza kontrowersji w Polsce, że jedna z kawiarni w Rzeszowie nosiła nazwę „Murzynek”. Żadnej z pytanych przeze mnie osób nie wydało się to niewłaściwe. „To nazwa jednej z marek kawy” – słyszałam, kiedy pytałam, jak to możliwe, aby kawiarnia mogła mieć tak rasistowską nazwę.

ciele handlowi – którzy nie byli zrzeszeni – przedstawili swe dowody rejestracyjne i w ten sposób udowodnili, że pojazdy wciąż należały do firmy i nie były prezentem od niej. W oczach wielu robotników produkcyjnych dział marketingu i sprzedaży odprowadzał środki AG albo na cele nieproduktywne i niepotrzebne, albo prosto do kieszeni przedstawicieli handlowych, odbierając w ten sposób robotnikom należne im pieniądze oraz status pełnoprawnych „osób”.

Ten sam marketer, który z lekceważeniem odnosił się do robotników jako „tych starych ludzi” i redukował ich do reliktyw z ery socjalizmu, powiedział mi, że robotnicy:

nie rozumieją, dlaczego powinniśmy wydawać wszystkie te pieniądze na marketing, czy też dlaczego przedstawiciele handlowi powinni dostawać samochody i dobre wynagrodzenie. Przyglądają się naszym wydatkom i postrzegają je jako pieniądze, które mogłyby być dane im. Uważają, że ciężko pracują i nie rozumieją, dlaczego te pieniądze im się nie należą. Wydaje im się, że te pieniądze wyciągnięto z ich kieszeni.

Mój rozmówca nie zauważył jednak, że robotnicy produkcyjni postrzegali firmę jako rodzinę, w której zasoby jednej osoby były zasobami wszystkich i winny być dzielone równo. W dodatku większość robotników wciąż wierzyła, że w stosunku do swych pracowników firma powinna spełniać tę samą *quasi*-opiekuńczą rolę, jaką odgrywała w czasach socjalizmu i, w zamian za ich pracę, powinna „troszczyć się” o robotników materialnie i symbolicznie (Verdery 1996, 61-82).

Podłożem skarg robotników było przekonanie, że ludzie są ze sobą powiązani, a zatem mają wobec siebie zobowiązania. Z takiego punktu widzenia zobowiązania i znajomość wyrażana jest poprzez wymianę dóbr. Ula – jedna z przedstawicielek związków zawodowych – wyłożyła to doskonale w napisanym dla firmowej gazety tekście o pracowniczym funduszu społecznym. Fundusz – jeden z najważniejszych sposobów, w jakie firma „troszczyła” się o pracowników, wciąż chwiał się na krawędzi niewypłacalności:

Trudno mi zgodzić się z tezą, że w kapitalizmie wszyscy mają troszczyć się o siebie samych. Mieszkamy razem, pracujemy razem i musimy sobie pomagać. Czasem ludzie, którzy dużo zarabiają, powinni się poświęcić i odstąpić kawałek tortu tym, którzy znaleźli się w trudnych okolicznościach.

Przekonując, że ludzie nie stanowią wyłącznie jednostek, ale są (i powinni być) społecznie powiązani, Ula proponuje zupełnie inny ideał „osoby” i relacji osoba-przedmiot niż ten, który wyraża marketnizowy. Marketing niszowy kładzie nacisk na stosunek ludzi do przedmiotów. Sugeruje, że ludzie definiowani są przez własność –

to znaczy, że przedmioty, jakie ludzie włączają w swoje „ja” poprzez stosunek posiadania, stają się głównymi wyznacznikami ich tożsamości społecznych. Jednocześnie marketing niszowy na posegmentowanych rynkach pracy sugeruje, że ludzie są przedmiotami, które poprzez wykonywaną pracę przenoszą swe cechy na inne przedmioty. Ideał „osoby relacyjnej”, o który upomina się Ula, kładzie nacisk na stosunek między ludźmi. Dla Uli ludzie powiązani są ze sobą w grupach społecznych. Stwarzają, podtrzymują i wyrażają to powiązanie poprzez wymianę przedmiotów. Dla Uli zatem redystrybucja niekoniecznie jest znamieniem socjalizmu. Jest konstytutywnym elementem człowieczeństwa.

### SOCJALIZM, KAPITALIZM I KONCEPCJE OSOBY

Tak jak przewidywali różni guru od marketingu, transformacja przedsiębiorstw państwowych rzeczywiście nosła ze sobą poważne zmiany w „mentalności” pracowników. W miarę tego, jak zmieniał się reżim własności i firmy wykształcały zapotrzebowanie na nowy rodzaj siły roboczej, rynek pracy był na nowo segmentowany. Aby wkroczyć na nowe rynki, pracownicy musieli się zmienić, czy wręcz „wymyślić” siebie na nowo. Wskutek tego mieliśmy do czynienia ze zbiorowym tańcem, w którym ludzie nie tylko musieli dokonać samooceny, ale także, używając różnych metafor, stereotypów i praktyk, oceniali innych i na bazie kapitalistycznych metod dyscyplinarnych i rozróżnień importowanych z Ameryki dążyli do stworzenia nowych (czy przynajmniej „odmalowanych”) tożsamości. W samym centrum tego dążenia do elastyczności tkwiło żądanie zreorganizowanej firmy, aby jej pracownicy stali się „sprywatyzowanymi jednostkami” – ludźmi odciętymi od „zagmatwanych” związków społecznych, sprzedającymi swą siłę roboczą jako towar. W ten sam sposób, w jaki produkty wychodzące z elastycznie wyspecjalizowanej fabryki mają określone cechy, służące zaspokojeniu potrzeb starannie zdefiniowanych grup konsumenckich, tak i pracownicy mieli wykształcić wyspecjalizowane formy siły roboczej i sprzedawać je firmom. Pracownicy osiągalni to poprzez transformację siebie jako istot ludzkich. Urynkowanie Polski zależało zatem w dużym stopniu od dokładnie takich procesów jak te, które zachodziły w AG. W całej Polsce ludzie musieli postrzegać siebie i zacząć być postrzegani jako wewnętrznie i jakościowo inni od pozostałych.

Zważywszy na ogromną presję wywieraną na polskie przedsiębiorstwa państwowe, aby przeistoczyły się postfordowskie firmy (na Alimę presję tę wywierał Gerber), trudno się dziwić, że firma starała się przeistoczyć swych pracowników, używając technik dyscyplinarnych, takich jak rozmowy kwalifikacyjne czy szkolenia. Zwa-

żywszy także na wszechobecną groźbę bezrobocia, równie zrozumiałe było to, że pracownicy wkładali tyle wysiłku w odmienienie swego „ja” i tak chętnie poddawali się zabiegom firmy w tym kierunku. Zaskakująca jest jedynie rola, jaką odegrał w tym wszystkim socjalizm. Co rusz przywoływano socjalizm państwowy jako antytezę nowego elastycznego kapitalizmu. Menedżerowie i przedstawiciele handlowi trudzili się, aby stworzyć siebie jako elastyczne ciała i posługiwali się w tym robotnikami fabrycznymi, służącymi im jako wygodny kontrast i uosobienie „socjalizmu”. Wszystko to stanowi postsocjalistyczny wariant orientalizmu (Saïd 2005): aby kapitalistyczne „ja” mogło przyjść „naturalnie” i „niezauważenie”, z określonych ludzi, praktyk czy estetyk należy zrobić naznaczonego i traktowanego z góry „innego”.

Nie powinno dziwić także, iż tworzenie lub niwelowanie różnic prowadzi do wzrostu nierówności. Martin (1994) pokazała w swym badaniach nad „elastycznością” w Stanach Zjednoczonych, że zarówno personel medyczny, jak i korporacyjne wydziały zarządzania kadr przedstawiały członków grup tradycyjnie wykluczonych z ośrodków władzy – czarnoskórych, kobiety, homoseksualistów, klasę robotniczą czy osoby starsze – jako fizycznie i umysłowo mniej elastycznych. Dyskryminacja zyskała nową podstawę uprawomocnienia. Podobnie jest w Polsce. Zniesienie nierówności i różnic było podstawowym zadaniem projektu socjalistycznego – przynajmniej w sferze ideologii. Słynne hasło „wszyscy mamy takie same żołądki” mówiło nie tylko o tym, że wszyscy członkowie społeczeństwa są równi, ale także że powinni być traktowani tak, jakby byli tacy sami. Ponieważ przekonanie to było tak fundamentalną częścią ideału socjalistycznego – zaś opozycja do socjalizmu najczęściej oparta była na jego antytezie, a nie innym konkretnym programie – to stworzenie i znaturalizowanie nierówności i różnicy stało się po 1989 roku jednym z głównych projektów społecznych.

Większość zwolenników podkreśla, że nierównomierność zarobków w szczególności winna zależeć od „umiejętności”, od zasług i dokonań, a nie od tego, co jest komu przypisane. Obrazy elastyczności wpisują się tu w szczególny sposób, chociaż bowiem zwracają ostentacyjnie uwagę na dokonania i umiejętności (to znaczy skuteczną adaptację do zmiennych warunków), w rzeczywistości maskują cechy *przypisane*, wynikające z pozycji klasowej i wieku. Za bardziej elastycznych uznaje się tych, którzy potrafią zademonstrować atrybuty wyższej klasy średniej – a nie na odwrót. Dyskusje odnośnie tego, czym był socjalizm, czym kapitalizm, czym jest „sztywność”, a czym „elastyczność” sprawiają, że wykluczenie pewnych grup z dostępu do wiedzy, dostatku i władzy uchodzi za naturalne.

Niezależnie od tego, jak bardzo menedżerowie, marketerzy czy przedstawiciele handlowi starali się, aby socjalizm i kapitalizm stały na przeciwległych biegunach, w codziennej rzeczywistości zmuszeni byli zostać hybrydami, polegającymi na ideologii i praktyce socjalizmu (gdy na przykład tworzyli sieć związków poprzez ofiarowanie prezentów) w takim samym stopniu, w jakim polegali na kapitalistycznym współzawodnictwie i indywidualizmie. Tak jak pracownicy fabryczni zmuszeni zostali do mówienia o sobie w języku elastycznego kapitalizmu, menedżerowie i przedstawiciele handlowi zmuszeni zostali do nieustannej konfrontacji z wciąż obowiązującymi praktykami i instytucjami socjalizmu państwowego. Mimo pragnienia, by socjalizm państwowy stał się kwestią „przeszłości”, nieuchronnie powraca on jako „przeszłość w teraźniejszości”.

Utrzymująca się dwuznaczność i stała obecność socjalistycznej przeszłości w postfordowskiej teraźniejszości umożliwia pokrzywdzonym przez „elastyczność” pracownikom przeciwstawianie się utowarowieniu i rosnącej nierówności. Podczas gdy nowe formy dyscypliny pracy powodują, że podstawowym modelem osoby staje się jednostka, zaś wzorem interakcji transakcja kupna-sprzedaży, część pracowników stwarza siebie jako osoby społecznie zanurzone. Czynią to, przenosząc uwagę z własności na dar. Głębszą analizę tych dwóch koncepcji osoby przedstawiam w rozdziale czwartym, gdzie pokazuję również nową formę dyscypliny pracy – kontrolę jakości. Jej procedury zastosowane wobec ludzi prowadzą do powstawania osób *jako* jednostek: rozmieszczonych w przestrzeni, mierzonych i zmienianych niczym przedmioty. Jednak i ta technika natrafia na opór. Niektórzy pracownicy wykorzystują opisane w tym rozdziale wymiany darów do utrzymywania sieci „znajomości”. Korzystając z nich, osłabiają skuteczność dyscypliny kapitalistycznej i tworzą alternatywne formy osoby.