

Magdalena Czubak-Koch

Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu

W LABIRYNCIE SYMBOLI I ZNACZEŃ – O UCZENIU SIĘ MIEJSCA PRACY

We współczesny świat pracy i drogi zawodowych karier wpisane są zmiany, które przejawiają się w tymczasowym, kontraktowym charakterze pracy, w zmienności zapotrzebowania na kompetencje, w zmienności zaangażowania pracownika w zadania, a także w częstych zmianach grup czy zespołów pracowniczych. Wspinanie się po szczeblach kariery, nawet jeśli odbywa się w strukturze jednej organizacji, polega na przemieszczaniu się z działu do działu i budowaniu nowej roli zawodowej wynikającej z awansu. Coraz częściej mówi się o tym, że najszybciej zrobi karierę nie osoba, która posiada umiejętność trwania w grupie, ale ta osoba, która potrafi wchodzić do różnych grup społecznych.

Każdorazowa zmiana, każde kolejne wejście w nową sytuację zawodową kreuje nowego pracownika. Można powiedzieć, że podstawowym aspektem tych zmian jest sztuka adaptacji społecznej polegająca na wdrożeniu czy dopasowaniu się pracownika do nowej kultury. To wchodzenie w kulturę wymaga za każdym razem nauczania się jej.

W niniejszym artykule chciałabym skoncentrować się na problemach poznawania i adaptowania się pracownika do nowej przestrzeni kulturowej. Uważam, że ten pierwszy etap, który będę nazywała etapem wejścia, jest bardzo ważnym czasem dla nowo zatrudnionego, czasem wyjątkowo owocnym i bogatym dla uczenia się w miejscu pracy. Chciałabym odpowiedzieć na pytanie, jak wygląda ten etap, na czym on polega oraz jakie rodzaje uczenia się można wyróżnić na tym stadium.

Przekroczenie granic kultury miejsca pracy jest wejściem w „medium życia społecznego”¹. W ten sposób o kulturze organizacji mówi Monika Kostera, która określa to pojęcie jako społeczną przestrzeń, stale negocjowaną, zbiorową tożsamość, w której i przez którą ludzie działają i widzą świat. Kultura oferuje wspólny język,

¹ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2005, s. 35.

podzielane skojarzenia i wyobrażenia oraz wspólne, przynajmniej częściowo, wartościowanie różnych rzeczy i zjawisk. Jest ona społecznie skonstruowana, ale niekoniecznie intencjonalnie. Ponadto kultura organizacji jest procesem, dzieje się, stanowi zbiór ram odniesienia dla działania. W tym sensie organizuje ona doświadczenie i działanie².

Przyjmując sposób widzenia kultury miejsca pracy jako społecznej przestrzeni, również uczenie się traktuję jako społeczny, interaktywny i dynamiczny proces i osadzam go na gruncie teorii uczenia się sytuacyjnego Jean Lave i Etienne Wenger. Obszar problematyczny tej teorii odwołuje się do świata społecznych praktyk, który niewątpliwie można odnaleźć w miejscu pracy. Cytując wypowiedź Mieczysława Malewskiego „[...] uczenie się, myślenie i wiedza są relacjami pomiędzy działającymi ludźmi, powstającymi w społecznie i kulturowo ustrukturuowanym świecie. Ten świat jest ukonstytuowany społecznie; obiektywne formy i systemy aktywności z jednej strony, oraz subiektywne i intersubiektywne ich rozumienie z drugiej, wzajemnie konstytuują świat i sposób jego doświadczania”³.

Można więc powiedzieć, że wiedza rodzi się w społeczeństwie, tworzy specyficzną sieć powiązań społecznych, które tworzą ludzkie narracje i dialogi. Jest ona nierozłącznym elementem ludzkich działań, a jej opanowanie następuje w procesie uczestnictwa w danej społeczności praktyki. Z tych praktycznych przestrzeni zbudowane jest zasadniczo całe nasze życie. Pełniąc liczne role społeczne, wchodzimy w określoną wspólnotę⁴. W przypadku uczenia się w miejscu pracy jest to rola pracownika, a wspólnotą staje się społeczność organizacyjna, do której przynależymy. Przynależność ta związana jest z procesem przyswajania przez jednostkę wartości, norm, przekonań i zachowań, które obowiązują w danej grupie społecznej.

Owe wartości, normy i zachowania to obecne w każdym ujęciu teoretycznym składniki i przejawy kultury. Wartości to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć. Są stabilne i określają to, co słuszne i pożądane. Normy najczęściej określane są jako niepisane reguły, na których oparte jest życie społeczne w organizacji. Mają charakter obligatoryjny i mówią o tym, do czego należy dążyć, a czego unikać. W przeciwieństwie do wartości są wyraźnie artykułowane jako powinności i wskazania. Zachowania kształtują się na skutek upowszechnienia postaw, będących wynikiem określonych wzorów myślenia. Bezpośredni wpływ na ich kształtowanie mają obowiązujące w danej społeczności normy⁵.

² *Ibidem*.

³ J. Lave, *Situating Learning in Communities of Practice*, [w:] *Perspectives on Socially Shared Cognition*, red. J.M. Levine, L.B. Resnick, S.D. Teasley, Washington 1991, [cyt. za:] M. Malewski, *W poszukiwaniu teorii uczenia się ludzi dorosłych*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2006, nr 2, s. 33.

⁴ *Ibidem*, s. 33, 34.

⁵ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2006, s. 8-13.

Kulturę i jej przejawy można obserwować za pomocą symboli. To dzięki nim jest ona widoczna. Symbole są więc podstawowym abecadłem kultury miejsca pracy. Można je podzielić na fizyczne, językowe, behawioralne i osobowe. Symbole fizyczne to sposób ubierania się, standard wyglądu, a także układ przestrzenny, wystrój budynku i sztuka użytkowa.

Symbole językowe dotyczą specyficznego stylu porozumiewania się ludzi. Do najważniejszych sposobów porozumiewania się należą: wspólne wyrażenia, skróty myślowe, hasła, przydomki, a także sposoby odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem. W nieformalnym przekazie wartości i norm ważną rolę odgrywają mity i językowe tabu. Mity są to anegdoty, opowieści, mocno utrwalone w danej kulturze; mają cel socjalizacyjny, podkreślają to, co jest akceptowalne, a także to, czego nie można tolerować. Tabu to sprawy, o których nie wypada mówić, a także działania, których nie można wykonywać.

Do symboli behawioralnych zalicza się rytuały i ceremonie. Cechy charakterystyczne rytuałów to na przykład sposoby witania się ludzi, rozpoczynania dnia pracy, przyjmowania nowych osób na stanowiska, obchodzenia szczególnych uroczystości (np. imienin, urodzin, ślubów), spędzania przerw w pracy.

Symbolami osobowymi są tak zwani bohaterowie organizacyjni. Spełniają oni funkcję modeli do naśladowania, są przykładami, do których można odwołać się w konkretnych przypadkach. Oprócz bohaterów symbolami osobowymi mogą być także czarne charaktery, które niosą ze sobą informację o tym, co złe i nieakceptowane⁶.

Etap wejścia w światło badań empirycznych

W niniejszym tekście chciałabym przedstawić jeden obszar tematyczny moich badań, dotyczący, jak już wspominałam, uczenia się podczas pierwszych dni w pracy. Na to uczenie się chcę spojrzeć przez pryzmat kultury, starając się pokazać proces nabywania społeczno-kulturowych kompetencji. Badania przeprowadzałam we wrocławskiej firmie zajmującej się organizacją wydarzeń kulturalnych, takich jak: koncerty, widowiska, imprezy sportowe, targi handlowe, wystawy, a także kongresy i konferencje naukowe. Procedura badawcza składała się z dwóch części – ukrytej i jawnej. Zastosowaną metodą badawczą była etnografia organizacji. Dla realizacji celu moich badań zastosowałam technikę obserwacji uczestniczącej, przyjmując rolę pełnego uczestnika społeczności. Zostałam zatrudniona w dziale sprzedaży na stanowisku referenta i pomocnika do spraw organizacji imprez na okres pięciu miesięcy. Po tym czasie powróciłam do firmy już jako jawny badacz w celu przeprowadze-

⁶ *Ibidem*.

nia wywiadów z pracownikami. Ta część badań nie została jeszcze przeze mnie zakończona. W tekście przedstawiam wyniki wstępnych badań zebranych dzięki obserwacji uczestniczącej i kilku wywiadom, jakie udało mi się do tej pory przeprowadzić.

Dokonując wstępnej analizy danych, inspirowałam się teorią ugruntowaną, jednakże na tym etapie nie wykorzystałam dokładnie jej zasad, ale podobną logikę. Jak pisze Kathy Charmaz, „etnografia w ujęciu teorii ugruntowanej przyznaje priorytet badaniem zjawisku lub procesowi – nie zaś opisowi badanego miejsca”⁷. Analizując proces wchodzenia pracownika w nową kulturę, próbowałam porównywać dane z wyłaniającymi się kategoriami i przedstawić relacje pomiędzy nimi i pojęciami.

Analizując pierwszy etap – etap wejścia – wyróżniłam trzy kroki: pierwszy – podstawowe zasady poruszania się; drugi – nawiązywanie relacji; trzeci – stopniowanie zadań.

Podstawowe zasady „poruszania się”

Pierwszym krokiem w nowym miejscu towarzyszy stan pewnego napięcia, niepokoju i zagubienia. Kiedy pytałam respondentów o to, czy pamiętają swój pierwszy dzień w pracy, każdy odpowiadał twierdząco i każdy opowiadał o uczuciach, które towarzyszyły im podczas tego dnia.

Pierwszy dzień w pracy? Oczywiście, że pamiętam! Jakby to było wczoraj. Na początku bałam się, bałam się, byłam nieśmiała, ale zostałam przyjęta przez szefa z uśmiechem.

Pierwszy dzień tutaj? Pewnie, że pamiętam. Pierwszy dzień to chyba w każdej pracy wygląda tak samo. Nie lubię bardzo tego dnia, nie należy do najprzyjemniejszych, ale wiesz, jak się już ten pierwszy dzień kilka razy przeżywa – to już się go też trochę inaczej traktuje.

Pierwszy dzień... tak pamiętam... każdy kolejny był lepszy. [...] bałam się czy sobie poradzę, jak mnie przyjmą, czy w ogóle będę wiedziała jak daną rzecz wykonać, czy się nie pomylę, czy czegoś źle nie zrobię, czy ktoś mnie potraktuje poważnie.

A oto fragment dziennika badacza.

Niedziela, godz. 22, dzień przed rozpoczęciem pracy. Muszę przyznać, że jestem zaniepokojona. Nie, to złe słowo, jestem zdenerwowana, zestresowana. Jak będzie wyglądał ten pierwszy dzień? Jak zostaną przyjęta przez współpracowników? Oby tylko nie popełnić jakiejś gafy. Pomimo tego, że nie zapominam o „tożsamości badacza” i w jakim celu tam się udaję, to jednak dopadł mnie ten lęk przed nową sytuacją.

Ciekawą rzeczą jest postrzeganie pierwszego dnia w pracy nie tylko jako tego jedynego, ale w szerszej perspektywie czasowej.

Ten pierwszy dzień to tak naprawdę pierwszy tydzień, albo i dłużej, bo i tak tego pierwszego dnia nie poznasz wszystkich, nie porozmawiasz ze wszystkimi, nie dowiesz się gdzie co jest.

⁷ K. Charmaz, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, tłum. B. Komorowska, Warszawa 2009, s. 34.

Pierwszy dzień... hmm... doskonale pamiętam ten pierwszy okres, pierwszy czas, może tydzień to był, może dwa? Posadzili mnie tam na górze u Iwony, zmajstrowali biurko, ale to tylko na chwilę, bo to był czas tych przeprowadzek, nie miałam swojego stałego miejsca, nie miałam komputera, jak chciałam popracować to chodziłam tam na to puste miejsce, w tym pokoju, gdzie pracowały Ewa i Dorota. Na jakieś dziwne zebrania ciągle chodziłam, nie wiedziałam po co, nie wiedziałam gdzie mam iść, bo np. padało hasło „łoża”, co za łoża? Ten czas był dla mnie taki obserwatorski, czas obserwacji – „o co chodzi?”, „o co tu chodzi?” Wiadomo, na początku człowiek jest taki zdeorientowany, nie wie za co ma się złapać, nie wie jakie ma obowiązki.

Problemy związane z pierwszym dniem to także problemy związane z autoprezentacją, a także z pewnym wymiarem potrzeb fizjologicznych człowieka.

Przyszłam do pracy na 9. ... Aaa, nie wiedziałam jak mam się ubrać. Nie wiedziałam czy mogę np. dzinsy ubrać, czy mam marynarkę nosić czy nie? W końcu ubrałam się tak bardzo neutralnie bo wiesz, jak Cię widzą, tak Cię odbierają, a jak jeszcze nie znają i zobaczą kogoś w białego w kostium, to wiesz, „bez żelazka na kant nie podchodzić”.

O wszystko musiałam pytać, nic nie wiedziałam, pamiętam miałam pójść po podpis do pani Ani z inwestycji, musiałam pytać, gdzie to jest, jak ta Pani wygląda, źle się z tym czułam. Jak głupol jakiś. A nawet o jedzenie musiałam pytać, o kawę, jak tu jest, czy jest przerwa, czy jak?

Jak już dostałam to biurko i informatyk podłączył mi komputer, naprawdę miły człowiek, najmiłsza osoba jaką tego dnia poznałam, to pamiętam pytałam jeszcze o kawę. Byłam w pokoju z taką Ewelina, ona miała swój kubek, swoją kawę, swój płyn do naczyń i wszystko miała w szufladzie. Więc zapytałam grzecznie jak tu generalnie jest. Trzeba było zapytać.

Powyższe wypowiedzi zakreślają pewien abstrakcyjny obraz chaosu, z którym musi poradzić sobie nowy pracownik. Musi on odnaleźć główny szlak poruszania się w tym nieznanym miejscu. Problemy typu: „kto jest kim”, „gdzie co jest”, „jak mam się zaprezentować”, „jakie podstawowe zasady dnia codziennego obowiązują”, dominują w tym pierwszym okresie. Odnosząc te problemy do wymiarów kultury i procesu uczenia się, można powiedzieć, że w sytuacjach, jakie generuje pierwszy dzień, uczenie się dotyczy rozpoznania grupy fizycznych symboli. Są one mocno związane z wizerunkiem nowego pracownika, który zdaje sobie sprawę z oczekiwań społecznych i wymagań, jakie stawia mu środowisko pracy. Wiedzę o tych oczekiwaniach czerpie z doświadczenia, jakie zdobył w poprzedniej pracy, chociaż uważam, że to doświadczenie – w ujęciu czasownikowym – tego pierwszego dnia czy okresu stanowić będzie podstawę do dalszego uczenia się i dalszych działań. O doświadczeniu jako „stanie bycia człowieka we właściwych mu relacjach ze światem”⁸ pisze John Heron. Zwraca on uwagę na to, że doświadczenie ma charakter dynamiczny, jest bytem ciągle zmieniającym się i „stającym się”; jest zbudowane nie z wiedzy, ale z „wiedzenia”. Stany emocjonalne są podstawowym elementem do-

⁸ J. Heron, *Feeling and Personhood: Psychology in Another Key*, Newbury Park 1992, [cyt. za:] M. Malewski, *op. cit.*, s. 40.

świadczanych „stanów wiedzenia”, są one „następstwem indywidualnych perspektyw poznawczych przyjmowanych przez jednostkę”⁹.

Składniki emocjonalne stanowią najgłębszy wzór funkcjonowania psychiki człowieka. Heron nazywa go wzorem afektywnym. Na nim zbudowane są wzory: wyobrażeniowy, pojęciowy i praktyczny tworzące formę piramidy. Lokują się one pomiędzy indywidualnym i partycypacyjnym wymiarem funkcjonowania psychiki człowieka. I w zależności od tego, w jakiej sytuacji będzie dominował jeden z nich, zostaną uruchomione odpowiednie mechanizmy regulacyjne. Jeśli na poziomie afektywnym dominować będzie perspektywa indywidualna, zintensyfikuje ona emocje, natomiast jeśli przeważać będzie perspektywa uczestnictwa społecznego, wówczas można mówić o uczuciach związanych ze „zdolnością psychicznego uczestnictwa w szerszej istocie bycia. Jest to domena empatii, przynależności, uczestnictwa, obecności, rezonowania”¹⁰.

Uważam, że uczucia, o których opowiadali respondenci, związane są z nabywaniem zdolności psychicznego uczestnictwa w społeczności. Budowanie wiedzy na tym etapie to doświadczanie przede wszystkim wrażeniowe. Jest to jeden z elementów budujących uczenie się kultury w tej fazie.

Odczuwana dezorientacja wynika z subiektywnie doświadczanego braku miejsca w strukturze organizacji. To początkowe peryferyjne uczestnictwo jest mało istotne dla organizacji, dlatego nie jest ono wyraźnie zdefiniowane. W konsekwencji nie są znane obowiązki zawodowe ani to, jakie relacje powinny wynikać z ich realizacji z innymi osobami. Te niejasności rodzą zagubienie i czynnościowe, i personalne, a nowi pracownicy mają dwie możliwości – albo samemu zdefiniować swoją pozycję i narzucić ją otoczeniu, albo czekać aż zdefiniują ją inni.

Nawiązywanie relacji

Kolejnym krokiem, jaki wyłoniłam z opowieści o pierwszym okresie pracy, jest uczenie się budowania i nawiązywania relacji z innymi ludźmi. Na relacje te chciałabym spojrzeć przez pryzmat sytuacji, w jakich znaleźli się nowi pracownicy. Chcę przedstawić dwie różne sytuacje. Jedna z nich pochodzi z wywiadu, w drugiej natomiast uczestniczyłam.

A jeszcze mogę opowiedzieć Ci taką anegdotę, bo wiadomo ten pierwszy czas w pracy to się tak dokładnie pamięta. Szef wysłał mnie, żebym zrobiła ksero, a wiadomo, każda maszyna do ksera jest inna. Wcześniej obsługiwałam już ksero, miałam jakieś doświadczenie. No i poszłam i nie mogłam sobie poradzić, bo tam trzeba było wprowadzić jakiś kod, a ja go nie znałam. A ksero było w drugim budynku, w drugim obiekcie, gdzie nie było osób, które ja znam z mojego biura czy z pobliskich biur i nie mogłam do niego trafić, bo stało w jakimś

⁹ *Ibidem.*

¹⁰ *Ibidem.*

ciemnym, bocznym korytarzu. No i podeszła do mnie jakaś pani z marketingu i od razu, nawet nie zapytała, kto ja jestem, co ja tu robię, tylko powiedziała „Ty głupolu, nie wiesz jak się ksero robi?” yyy, nie głupolu, gamoniu! Gamoniu powiedziała, bo to było jej słówko! „Ty gamoniu pokażę ci”. Pamiętam, tak się wtedy zestresowałam tym, że ktoś nazwał mnie gamoniem, ale jak się później okazało, ona miała po prostu taki styl bycia, luźny, bardzo bezpośredni. Ale wtedy, to się wystraszyłam, bo nie znałam tej pani i nie wiedziałam, że to „gamoniu”, to raczej w takim pieszczotliwym znaczeniu.

Dziś mieliśmy w pracy małą uroczystość. Imieniny szefa, czyli kierownika działu. Ludzie już od tygodnia żyją tym wydarzeniem. Zbierane były pieniądze na prezent, prowadzone były dyskusje na temat tego, co i za ile kupić. Podczas tych rozmów, jedna z osób kilkakrotnie zwracała uwagę na to, że znów mają ten sam problem, że trzeba skończyć z tym kupowaniem prezentów, bo ciągle się na kogoś składa. Jej słowa „ulatywały w przestrzeń”, nikt ich nie skomentował, nie została podjęta kontynuacja tego tematu, po prostu uwagi te zostały przez grupę zignorowane. Kilkakrotnie, w formie żartobliwego pytania, pojawiała się kwestia śledzika. „Noo, już niedługo śledzika dobrego zjemy”, „Śledzik dobry będzie”. Na te uwagi szef reagował uśmiechem na twarzy, ale nie podejmował tematu. Jest listopad, więc hasło „śledzik” wydało mi się co najmniej dziwne. Przecież do „lutowego śledzika” jeszcze dużo czasu. Zapytałam więc cichaczem Ewy (osoby z którą byłam najbardziej zżyta) o co chodzi z tym śledzikiem? Okazało się, że od kilku lat szef z okazji swoich imienin przynosi oprócz ciastek także pysznego śledzia. Ale nie tylko o tym chciałam pisać. Przyjęcie odbyło się w pokoju socjalnym, przy zastawionym stole. Śledzia nie zabrakło. Poszliśmy tam całym działem. Był wśród nas i Marek. Nowy pracownik. Jest z nami od dwóch tygodni. Marek dał się już poznać i był odbierany przez zespół jako osoba zarozumiała, „wszystkowiedząca”, ale jednocześnie zadająca mnóstwo pytań. Niestety tylko zadająca pytania, bo odpowiedzi nie wysłuchiwał do końca, szybko przerywając współrozmówcy słowami „no przecież wiem”. Ludzi bardzo ten sposób bycia denerwował, nie zjednał sobie w tym czasie sympatii innych.

Pod koniec „przyjęcia” Marek, jak dotąd milczący, zaczął swoim zwyczajem zadawać pytania. Jednak dotknął bardzo niebezpiecznego obszaru – zarządu. W tej firmie o zarządzie nie mówi się jawnie, w grupie. To tabu, które poruszane jest jedynie w rozmowach indywidualnych, „face to face”. Marek zapytał więc „A dlaczego nie ma tu z nami pani Władysławy? Nie przychodzi? A co z szefową? Nie przychodzi na takie uroczystości?” Przy stole zapadła cisza. Pani Alicja i Weronika wstały od stołu pod pretekstem umycia naczyń. Padły ogólne odpowiedzi: „No wiesz, nie przychodzą, zarząd to zarząd, oni mają swoje imprezy i swoje towarzystwo”; „Nie no, życzenia składają, tylko nie siedzą z nami”; „No po prostu tak jest”. Zauważyłam, że odpowiedzi te były udzielane nadzwyczaj niechętnie. Marek odparł na to: „No, ja się pytam, bo nie znam tu waszych zwyczajów, nie wiem, jak miałbym się zachować, jak ja coś będę robił, no i pytam, żeby nie popełnić *en face*”. Znowu zapadła cisza, przerywana tylko chichotem osób, które zmywały naczynia. Tak, Marek nie chcąc popełnić *faux pas* właśnie je popełnił. Przejęczył się. A w tej społeczności taka gafa nie ujdzie na sucho. W tym momencie impreza bardzo szybko skończyła się, ludzie zaczęli wstawać od stołu, sprzątać. Atmosfera zrobiła się lekko nerwowa, ale tylko dlatego, że ludzie starali się powstrzymać śmiech. Patrzyliśmy na siebie znacząco a kąciaki ust lekko nam drżały. Kiedy pół godziny po tym zdarzeniu poszłam do sekretariatu zanieść pocztę do wysłania pani Kasia, nieobecna na uroczystości, powitała mnie radosnym uśmiechem i słowami „Jak tam wasz *en face*?”. Okazało się, że w firmie, gdzie mam możliwość obserwacji kulejącej komunikacji i wielu w niej blokad, ta informacja rozprzestrzeniła się wyjątkowo szybko. Cała firma od księgowości po dział techniczny wiedziała o tej gafie. I tym sposobem Marek otrzymał pseudonim „*En face*”.

W przedstawionych powyżej historiach można dostrzec całą gamę symboli kulturowych. Poczynając od problemów związanych z symboliką fizyczną, czyli niezajomością przestrzeni fizycznej obiektu („nie wiedziałam gdzie stało to ksero”), poprzez symbole językowe, behawioralne i osobowe.

Typ symboli językowych wiąże się ze specyficznym stylem porozumiewania i sposobami odnoszenia się ludzi do siebie. Historia pierwsza pokazuje, jak pewien specyficzny zwrot językowy („ty gamoniu”) został niewłaściwie zinterpretowany. Został on odebrany jako krytyka i nagana. Jest to zrozumiałe, gdyż niesie on ze sobą negatywny wydźwięk. Jednak „jak się później okazało”, taki był sposób odnoszenia się starszych pracowników do młodych, była to forma żartobliwa wyrażająca troskę i zainteresowanie. Jednakże niezajomość pewnego specyficznego stylu mówienia, czy też zakodowanej informacji, spowodowała, że na tym początkowym etapie kontekst nie był możliwy do odczytania. Nowa pracownica nie miała doświadczeń pomocnych w interpretacji przekazu, a dopiero je zdobywała. Podobnie wygląda sytuacja z hasłem „śledzik” – nowa osoba w zespole, nie znając obyczajów panujących w tym miejscu nie jest w stanie zrozumieć przekazu, w tym przypadku dodatkowo zakamuflowano żartobliwym stylem.

Druga historia pokazuje, jak w firmie rodzą się anegdoty i opowieści, które są wyjątkowo ważne w procesie uczenia się kultury, gdyż mówią o tym, co jest akceptowalne, a czego nie można tolerować. Ponadto opis tej sytuacji pokazuje całe bogactwo symboli kulturowych. Po pierwsze rytuał i ceremonię, czyli sposób obchodzenia uroczystości. To jest bardzo ważny element tej kultury i odwzorowuje pewną specyfikę relacji pomiędzy ludźmi. Trzeba się nauczyć sposobu bycia i zachowania podczas rytuałów. W tej kulturze uderzające jest to, że codzienne relacje pomiędzy ludźmi są dość chłodne, atmosferę budują wzajemne sympatie i antypatie, mimo to jest ona bardzo ceremonialna. Z mojego punktu widzenia wygląda to tak, jakby rytuały tworzyły nową kategorię sytuacji społecznej. Są to święta, do których ludzie się przygotowują, oczekują, że będzie to czas mile spędzony z dala od obowiązków. Symbolikę tych ceremonii mogłabym porównać do innego symbolu – zasiadania przy stole wigilijnym – sytuacji, podczas której nikną spory. Podczas tych spotkań trzeba więc umieć zachowywać się w sposób odpowiedni, nie poruszać drażliwych tematów, czyli tabu („o zarządzie się nie dyskutuje”). Jest to dobra sytuacja do zaprezentowania siebie, swojej osobowości, pokazania drugiej strony medalu, czyli pokazania się, od – jak nazywają to sami członkowie tego zespołu – „ludzkiej strony”. Podczas tych uroczystości przeważają tematy osobiste lub neutralne, takie jak kultura, polityka, moda.

Na etapie wejścia, podczas pierwszych kontaktów z sytuacją ceremonialną, uczenie się znów przyjmuje formę uczenia się opartego na emocjach. Powołując się w dalszym ciągu na uczenie się emocjonalne J. Herona, jednostka doświadcza głównie na poziomie afektywnym, gdzie dominuje empatia i uczestnictwo¹¹.

¹¹ *Ibidem.*

Stopniowanie zadań

W opowieściach dotyczących pierwszych dni w pracy jeden z przewodnich tematów dotyczył obowiązków pracowniczych.

Na początku robiłam wszystkie sprawy, które były mało ważne, ale było tego bardzo dużo. No, myślę, że na początku wszyscy mają takie obowiązki, jak bieganie po pisma, czy z pismem po podpis, kserowanie. Jak zaczęłam tu pracować, to akurat były przygotowania do targów i przez jakieś może pierwsze 3 tygodnie, właśnie takie, przede wszystkim, rzeczy robiłam. Ale później, jakoś tak wyszło, okazało się, że jestem bystra i że szybko uczę się nowych rzeczy. Wtedy pani Łucja dała mi szansę: „Jak Ty tak szybko wszystko łapiesz to pomożesz mi w targach”. Opanowałam szybko program komputerowy do obsługi targów i zaczęłam obsługiwać wystawców. Potem szybko nauczyłam się programu do obsługi faktur i doszły mi nowe obowiązki;

Potem rozmawiałam z szefową i dostałam pierwsze zadanie. No wiadomo, jakie zadanie daje się nowemu pracownikowi – byle bzdurę, żeby się wdrożył, a reszta tych poważniejszych rzeczy to stopniowo, to przyjdzie później. Na początku szukałam czegoś w internecie, jakieś pisma pisałam, notatki. Później przyszedł czas na poważne artykuły do prasy.

Raczej śmieszył mnie ten chaos niż denerwował. Nie denerwowało mnie, bo nie miałam jeszcze wtedy obowiązków, więc nie musiałam się frustrować. Na początku miałam niewiele pracy. Tak ironicznie na to wszystko patrzyłam. [...] Zaobserwowałam dziwną atmosferę – ogólne lenistwo, ogólne niezadowolenie [...] i nie wiem jak to nazwać, ale taką dziwną atmosferę... Takie szkolne zachowania... Ktoś się lubi, ktoś się nie lubi. [...] Nie wiedziałam, jak się w tym wszystkim zachować. Powiedzieć czy nie powiedzieć? Ruszyć czy nie ruszyć? Nie wiedziałam, jak mam się zachowywać. [...] Dla mnie to brak zarządzania. Całe studia śmiałam się z procesu zarządzania, pracowałam wcześniej w zarządzaniu, a teraz tu nagle dostrzegam, że nie ma potrzeby zarządzania. [...] Ale ja się już tego zarządzania tak nauczyłam, że sama sobą zarządzam. Potrafię to zrobić. Moim bezpośrednim szefem jest pani prezes i głupio byłoby, żeby ona przychodziła i mówiła mi, co mam robić. Stwierdziłam, że najmądrzej i najrozsądniej, w tej sytuacji, będzie, jak sama zacznę sobie stopniować i organizować nowe obowiązki. Teraz już jestem tak zajęta, że nie mam czasu na wgłębianie się w atmosferę.

Ten pierwszy okres, to było tak około dwóch tygodni nie miałam swoich obowiązków. Wykonywałam tak monotonne i proste rzeczy, że to mnie bardziej męczyło, martwiło, nużyło. Martwiło chyba najbardziej.

Stopniowanie zadań i obowiązków to kolejny charakterystyczny krok etapu wejścia. Pracownikowi daje się szansę na wdrożenie do pracy, stopniowe zapoznanie się z zakresem obowiązków. Jest to czas, kiedy pracownik przede wszystkim obserwuje innych, dowiadyuje się, jakie zachowania są najbardziej pożądane w firmie i jakich wymaga się od niego kompetencji. Ten czas wdrożenia posiada również drugą stronę związaną z obserwacją nowego pracownika przez współpracowników. Proste, nieskomplikowane zadania dają się łatwo obserwować i można je jednoznacznie ocenić. Na nowego patrzy się przez pryzmat zaangażowania, jego możliwości, postawy i podejścia do pracy, a także ocenia się jego zachowanie wobec innych pracowników. Jeśli te początkowe oceny są pozytywne, jeśli zaangażowanie pomimo zajmowania się błahymi czynnościami było wysokie, a praca wykonana została rzetelnie, to nowo zatrudnieni otrzymywali bardziej odpowiedzialne zadania. Otwierały one przed pracownikami nowe szanse na ugruntowanie, a nawet wzmocnienie

swojej pozycji. Jeśli i na tym etapie oceny są pozytywne, umacniają one pozycję odpowiedzialnego, zaangażowanego pracownika, któremu można już zlecać samodzielne zadania. Taki efekt Edgar Schein nazywa spiralą sukcesu w miejscu pracy, która prowadzi do rozwoju kariery zawodowej¹².

W tym momencie etapu wejścia mamy już do czynienia z praktykowaniem. Z uczeniem się przez praktykowanie łączy się koncepcja peryferyjnego uczestnictwa. Mianowicie nowy członek zespołu pracowniczego uczy się w społeczności, która jest świadoma tego, że jest to osoba początkująca, rozpoczynająca swoją naukę z peryferyjnej pozycji i poprzez różne formy aktywności zdobywająca różne umiejętności¹³.

Modelowa koncepcja peryferyjnego uczestnictwa zakłada, że doświadczeni pracownicy przekazują wiedzę tym mniej doświadczonym. Jednakże nie zaobserwowałam, ani nie doświadczyłam w tej firmie takiej zależności. Młodzi są od początku pozostawieni samym sobie. To nowicjusze są grupą najbardziej aktywną, poszukującą podstawowych informacji potrzebnych do wykonania zadania. To aktywne uczestnictwo pozwala im zdobywać doświadczenie i kreować swoją rolę pracowniczą. Od starszych najczęściej słyszy się. „A co ci będę opowiadać – przekonasz się sama o wszystkim w ferworze walki”. Doświadczeni pracownicy tworzą swoistego rodzaju bilans zysków i strat, stwierdzając, że proces przekazywania wiedzy jest nieopłacalny i zbyt czasochłonny. „Nie mam teraz czasu na wprowadzenie cię w szczegóły”; „Zanim ja ci to wszystko opowiem, to stracę mnóstwo czasu”; „Gdybym musiała ci to wszystko tłumaczyć, to nie nadążyłabym z aktualną robotą”.

Ta charakterystyczna postawa wynika z wartości przyjętej w tej kulturze, a mianowicie samodzielności. Samodzielność to jest ta wartość, do której ludzie dążą, jest ona bardzo często podkreślanym walorem, to na jej podstawie docenia się pracę innych. Ale jednocześnie jest ona skuteczną blokadą w zadaniach wymagających współpracy. Dlatego też stopniowanie trudności zadań nowego pracownika odbywa się pod kątem ocenienia jego samodzielności.

Uczenie się na etapie wejścia

Patrząc całościowo na etap wejścia widzimy, że jest on nasycony czynnikami kulturowymi. Nowicjusze, rozpoczynając swój spacer po korytarzach kulturowego labiryntu, muszą nauczyć się pewnych zdolności działania. Michel Crozier i Erhard Friedberg kulturę traktują jako „całość skomponowaną z poznawczych, emocjonal-

¹² E. Schein, *Process consultation: Its role in organization development*, Reading, MA, 1969, [cyt. za:] M.S. Knowles, E.F. Holton II, R.A. Swanson, *Edukacja dorosłych*, Warszawa 2009, s. 282.

¹³ K. Illeris, *Trzy wymiary uczenia się. Poznawcze, emocjonalne i społeczne ramy współczesnej teorii uczenia się*, Wrocław 2006, s. 192-193.

nych, intelektualnych i międzyludzkich elementów życia psychicznego i umysłowego; jako instrument, jako całość zdolności, które jednostka nabywa, wykorzystuje i przetwarza uczestnicząc w procesach wymiany społecznej¹⁴.

Takie rozumienie kultury uwypukla działającą jednostkę. Pojęcie zdolności działania można odnieść do jednostek, grup społecznych, a także organizacji. Jak piszą autorzy,

[...] zdolności indywidualne nabywane są w trakcie działania jednostki w różnorodnych obszarach kultury [...] stanowiących środowiska, w których przebiega proces jej uczenia się i uspołecznienia. Zdolności grupowe i organizacyjne [...] powstają w efekcie wytworzenia struktur działania zespołowego określających instrumenty tego działania i ograniczających obszar dowolnego eksperymentowania¹⁵.

Biorąc pod uwagę to podejście, myślę, że uczenie się nowego pracownika na etapie wejścia jest procesem aktywnym, w którym pokonuje on trudności pojawiające się w trakcie działania. Nieustannie uczy się on posługiwania kulturowymi instrumentami, które może wykorzystywać do rozwiązywania napotkanych w działaniu problemów, bierze także pod uwagę szanse i ograniczenia, jakie mogą pojawić się w sytuacji działania¹⁶.

Podstawą uczenia się jest więc bycie w działaniu, które kształtuje doświadczanie rozumiane jako „stan bycia człowieka we właściwych mu relacjach ze światem”.

Uczenie się kultury jest procesem nieuświadomianym przez jednostkę. Respondenci, opowiadając o tym, czego się nauczyli w pierwszym okresie, wskazywali na umiejętności praktyczno-techniczne, takie jak nauczanie się obsługi programów komputerowych i urządzeń biurowych. Pojawiały się także odpowiedzi typu „nie wiem, czego się w tym okresie nauczyłam”, albo „na początku to chyba niewiele”.

Pierwszy etap w pracy jest wspominany raczej w wymiarze emocjonalnym, jako naturalny proces zapoznawania się z otoczeniem, jako „coś nieuniknionego, co trzeba przejść”.

Być może nieuświadomianie uczenia się procesów kulturowych wynika ze zbyt dużej racjonalności codzienności miejsca pracy. Obawy, jakie towarzyszą ludziom przed pierwszym dniem w pracy, dotyczą także sfery praktycznej: „bałam się, czy będę wiedziała jak daną rzecz wykonać, czy czegoś źle nie zrobię, czy się nie pomyłę”. Również kompetencje techniczne wskazywane są jako walory: „okazało się, że jestem bystra, bo szybko opanowałam program obsługi targów”.

Częste odwoływanie się do rutynowych praktyk, fragmentaryzacja codziennego życia pracy powoduje, że racjonalizujemy naszą świadomość. Zjawisko to Thomas

¹⁴ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system, ograniczenia działania zespołowego*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Warszawa 1982, s. 193.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *Ibidem*.

Leithauser nazywa „świadomością potoczną”¹⁷. Autor ten zwraca uwagę na to, że współczesne życie codzienne jest charakteryzowane jako cykl następujących po sobie sytuacji mających swoje znaczenia, lecz postrzeganych jako niepowiązane ze sobą. Świadomość potoczna rozumiana jest jako struktura psychiczna, która „podtrzymuje poszczególne tematy w odpowiednich horyzontach, wyznaczonych przez sytuacje życia codziennego”¹⁸. Schematy wpływają na to, że rutynowo interpretujemy rozproszone w naszej codzienności wątki tematyczne bez konieczności refleksji.

Uczenie się kultury jest procesem tak naturalnym, tak mocno zanurzonym w codzienności, że człowiek traktuje je niemal w sposób automatyczny, nawykowy. Posłużę się tu słowami Edwarda T. Halla:

[...] wszystko, czym człowiek jest i co robi, modyfikowane jest przez proces uczenia się, który czyni człowieka i jego zachowania bardziej elastycznymi. Raz przyswojone wzory zachowań, zwyczajowe reakcje, drogi interakcji, stopniowo przenikają pod powierzchnię umysłu i, podobnie jak dowódca floty podwodnej, sprawują kontrolę z głębin. Ukryte środki kontroli odbieramy zwykle jako cechy wrodzone, ponieważ są nie tylko wszechobecne, lecz także nawykowe¹⁹.

Uczenie się kultury miejsca pracy, pomimo tego, że jest uczeniem się nieuświadamianym, jest warunkiem koniecznym zrozumienia wielu sytuacji z codziennego życia społeczno-zawodowego. Uczenie się w tym początkowym etapie jest poznawaniem się abecadła firmy. Im szybciej nowy pracownik zapozna się z elementarzem symboli i znaczeń kulturowych, im szybciej rozszyfruje to medium życia społecznego, tym szybciej nauczy się specyficznych strategii wykonywania zadań, rozwiązywania problemów i rozumienia systemów nieformalnych.

In Maze of Symbols and Meanings – on Learning Ropes

Summary

The paper discusses learning social-cultural competencies during the first days at a new workplace. The authoress focuses on the employee's problems that stem from getting to know and adopting to a new cultural space.

As the result of the research, conducted with the ethnography of an organization method and the participant-observation technique, the authoress has distinguished three areas of learning, characteristic of this period, referred to as: basic rules of getting around, building relationships, gradation of assignments.

Learning at this stage concerns recognizing a group of cultural symbols; it is learning about building relationships and affiliating with other people. By observing fellow workers a novice gets to know which behaviours are most desired within a company and which competencies he or she is required to possess. Learning about the culture is something that the individual is not made

¹⁷ T. Leithauser, *Formen des Alltagsbewusstseins*, Frankfurt 1976, [cyt. za:] K. Illeris, *op. cit.*, s. 116.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ E. Hall, *Poza kulturą*, tłum. E. Goździak, Warszawa 2001, s. 50.

aware of. It is perceived in an emotional dimension as a natural process of familiarizing oneself with the environment. In spite of the fact that new workers are not being made aware of this process, it enables them to understand many situations occurring in everyday socio-professional life, i.e. specific strategies of completing assignments, solving problems and understanding informal systems.

Key words: workplace, learning the culture, cultural symbols