

Joanna Kłodkowska

Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu

„POŻEGNANIE BOHATERA” JAKO PRZYKŁAD RADZENIA SOBIE ZE ZMIANAMI W ORGANIZACJI

W prezentowanym opracowaniu podejmuję próbę ukazania wycinka rzeczywistości organizacyjnej obserwowanego w trakcie prowadzonych badań, jakim jest uroczystość pożegnania odchodzącego wieloletniego komendanta jednej z placówek Ochotniczych Hufców Pracy (OHP). Przedstawię to wydarzenie jako przykład radzenia sobie ze zmianami zachodzącymi w organizacji.

Opisywaną uroczystość podzieliłam na dwie części. Pierwszą, zgodnie z przyjętą metaforą teatru, traktowaną jako perspektywa badawcza oraz sposób porządkowania tekstu, nazywam aktami. Są to: akt 1. Przygotowanie do uroczystego pożegnania odwołanego komendanta, akt 2. Część oficjalna uroczystości pożegnania i akt 3. Wspólne świętowanie. Druga część to przedstawienie przyjmowanych strategii radzenia sobie ze zmianami w organizacji.

Ochotnicze Hufce Pracy są miejscem mieszania się, „ścierania” nowych trendów w działalności organizacji społecznych. Owe nowości to: działalność dotycząca zatrudnienia i przeciwdziałania bezrobociu w kontekście nowych realiów rynku pracy i współczesnych uwarunkowań życia społecznego, edukacyjna działalność proeuropejska oraz wspierająca różnorodne inicjatywy na rzecz Unii Europejskiej. Mieszanie się nowych zadań wykonywanych przez OHP z tradycyjnymi przekłada się, między innymi, na potrzebę zatrudnienia nowej kadry pracowniczej, zajmującej się głównie działalnością unijną i kierowaniem organizacją. Doświadczane przez pracowników organizacji zdarzenia społeczne, mające kluczowy charakter w procesie zmian, to między innymi wymiana wieloletnich komendantów (w tym opracowaniu jest to Odchodzący Komendant) na nowych zwierzchników (Nowy Komendant i komendant *Persona Non Grata*). Ich rozpoczynająca się działalność w OHP jest legitymizowana przez ówczesnie rządzące partie polityczne, natomiast pracownicza społeczność postrzega ich jako osoby niezwiązane z organizacją oraz nieposiadające

wystarczającego zakorzenienia w jej realiach, które wynika z braku doświadczeń w pracy w OHP.

Moim zdaniem, aktorzy tworzący organizację OHP stają się społecznością¹ radzącą sobie ze zmianami zachodzącymi w organizacji poprzez konstruowanie sytuacji, w opisywanym przypadku zdarzenia społecznego, jakim jest „Pożegnanie bohatera”, wpisując w nie sposoby radzenia sobie mające charakter strategii zbiorowych. Jak pisze Piotr Sztompka – stanowią one wspólnie podejmowane działania o charakterze zorganizowanym, celowym i planowym². W tekście poszukuję odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób członkowie organizacji – aktorzy organizacyjni – radzą sobie ze zmianami zachodzącymi w OHP?

Opis przebiegu uroczystości

Akt 1. Przygotowanie do uroczystego pożegnania odwołanego komendanta

Pracownicy przygotowują scenę do występów. Scenę stanowi gabinet Nowego Komendanta. Użycza on sceny i dekoracji, które nadają powagę mającym się odbyć występom. Najważniejszym rekwizytem na scenie, stanowiącym element dekoracji będącej sceniczną częścią środków wyrazu³, jest biurko, za którym stać będą komendanci: żegnany i żegnający oraz przedstawicielka pracowników. Dekorację stanowią także: wiszący w gablocie sztandar OHP, liczne dyplomy, pamiątkowe wazony z dedykacjami, statuetki i inne symbole odnoszonych sukcesów aktorów tworzących tą organizację. Resztę niedużego pomieszczenia zajmują dekoracje, takie jak stół przydzielny (bez krzeseł, które zostały wyniesione, ponieważ uroczystość będzie odbywać się na stojąco, tak, aby w gabinecie zmieściło się więcej aktorów organizacyjnych) a w przeciwległym boku pomieszczenia mały stolik z dwoma fotelami. Na stole przydzielnym stoją tace z zakąskami, atrakcyjnie wyglądającymi kanapkami, ciasteczkami, owocami, napojami, kwiatami. Wszystko wygląda bardzo ładnie, apetycznie i wydaje się to tym bardziej cenne, ponieważ kanapki, słodczyce i owoce były przygotowane przez aktorki –(współpracownice) bez udziału specjalistycznej firmy cateringowej. Zastosowane dekoracje zmieniają pokój komendanta w salę bankietową, podkreślając wyjątkowość chwili. W gabinecie, w którym gromadzi się coraz więcej pracowników, wyczuwa się atmosferę oczekiwania, napięcia, ale też przyjaźni i jedności zespołu tworzącego występ.

¹ Por.: P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Kraków 2005, s. 202-297; *idem*, *Stawanie się społeczeństwa: pomiędzy strukturą a zmianą*, [w:] *Zmiana społeczna. Teorie i doświadczenia polskie*, red. J. Kurczewska, Warszawa 1999.

² *Idem*, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 466-467.

³ E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa 2000, s. 53.

Aktorzy biorący udział w uroczystym pożegnaniu odchodzącego komendanta i równocześnie organizujący tę imprezę przyjęli, moim zdaniem, **strategię współpracy dramaturgicznej**⁴. Wymaga ona kooperacji przyjmujących ją aktorów społecznych, dzielenia się obowiązkami, wiary w siłę grupy, poczucia przynależności do społeczności i działania dla dobra wszystkich zaangażowanych w daną sytuację ludzi.

Zastosowanie **strategii współpracy dramaturgicznej** podczas uroczystości pożegnania bohatera – komendanta polega na przydzieleniu, przyjęciu i odgrywaniu ról w przedstawieniu i aranżacji wnętrza (sceny) oraz dobraniu rekwizytów do potrzeb przedstawienia. Działanie to jest podjęte w celu sprawnego wykreowania imprezy, utrzymania wrażenia doniosłości chwili, dostarczania informacji o swoistym i niepowtarzalnym charakterze wydarzenia. Role główne i poboczne, pełnione przez poszczególnych aktorów grających w przedstawieniu, uzupełniają się. Jedni zbierają fundusze na przedstawienie, inni przygotowują dekoracje, dekorują scenę, kolejni zapewniają oprawę „wodzirejską”, czyli nadają kształt programowi przedstawienia, kierują ruchem scenicznym, wcielają się w role prezenterów różnych akcesoriów scenicznych, reprezentantów głosu zgromadzonego ogółu, wreszcie wcielają się w role „żartownisiów”, „dyscyplinatorów”, porządkowych. Przyjmowanie ról odbywa się zgodnie z możliwościami poszczególnych aktorów, umiejętnościami oraz zajmowaną w grupie pozycją. Przywódca – komendant wojewódzki – użycza sceny, będącej miejscem najistotniejszym w budynku organizacji, gdzie podejmowani są najważniejsi goście i gdzie nierzadko decyduje się o losie pracowniczej społeczności oraz pisze przemówienie, które jest treścią pożegnalnego dyplomu. Pracownik obdarzony przez pozostałych członków społeczności poważaniem wygłasza przemówienie, pozostali uczestnicy pożegnania dekorują scenę i fasadę, przygotowują rekwizyty symbolizujące wdzięczność dla bohatera przedstawienia, czyli prezenty i poczęstunek, a także ustalają zachowania sceniczne, takie jak zbiórka uczestników w okolicach sceny na umówiony sygnał („chodźcie, już przyszedł...”), oklaski, współpraca przy wprowadzaniu i podtrzymywaniu przyjemnej atmosfery.

Akt 2. Część oficjalna uroczystości pożegnania

Na korytarzu słychać oklaski. Do gabinetu wchodzi Odchodzący Komendant wraz z Nowym Komendantem. Wszyscy witają ich gromkimi brawami. Za nimi wchodzi reszta pracowników. Robi się coraz ciasniej. Aktorzy gromadzą się wokół stołu, pod ścianami, w przejściu i w przylegającym sekretariacie. Jest około 30 osób. Temu upychaniu się towarzyszą żarty, że się zmieścimy, „bo mamy chudą kadrę”. Jak

⁴ *Ibidem*, s. 113.

mniemam, był to rodzaj dowcipu, który często pojawia się wśród pracowników OHP, odnoszący się do ich zarobków. Nowy i Odchodzący Komendant zajmują centralną część sceny, czyli miejsce pod oknem, za biurkiem. Trzeci komendant – *Persona Non Grata*, pomimo realnie piastowanego stanowiska zajmuje miejsce bardziej na uboczu, najmniej wygodne i mało ważne. Jego zachowanie świadczyć może o tym, że czuje się w tych okolicznościach jak przystało na *persona non grata*. Jest on tą postacią OHP-owskiej sceny, za sprawą której dochodzi do uroczystości pożegnania odwołanego komendanta, ponieważ to on, wbrew woli aktorów – członków organizacji – zajmuje jego miejsce. Po części oficjalnej komendant *Persona Non Grata* wycofuje się za kulisy i zajmuje miejsce w fotelu stojącym w przylegającym do gabinetu sekretariacie.

Sądzę, że aktor w omawianej sytuacji przyjmuje strategię **unikania zakłopotania**⁵, czyli działa rozważnie i analizuje efekty swoich poczynań, wychwytyjąc sygnały od pozostałych członków grupy świadczące o tym, że jego obecność w centralnych miejscach odbywającej się imprezy jest nie na miejscu i może być przykra dla bohatera oraz czczących go zgromadzonych. Dyskretnie usuwa się w cień, nikomu nie narzucając swojej osoby.

Aktorzy żartują, śmieją się, pani Basia, główna kadrowa, pyta głośno i dyscyplinującym tonem. „Czy wszyscy już są?!”. Zaczyna się uroczystość. Głównym jednoosobowym zespołem prowadzącym całą imprezę staje się pani Basia, która zwykle podejmuje wszelkie inicjatywy pracownicze wymagające publicznego zabierania głosu, prezentowania się, aranżowania oficjalnych spotkań. Zdaje się liderem wybranym przez pozostałych członków społeczności wojewódzkiej OHP a także osobą, która dobrze czuje się w tej funkcji, spełnia ją z doznaniem satysfakcji, wręcz sprawia wrażenie, że po latach pracy w Firmie uzurpuje sobie wyłączne prawo do odgrywania tej roli. Aktorka poddaje się woli ogółu, który wskazuje ją na wykonawcę pierwszoplanowej roli jako osobę, która ma zdolności i umiejętności publicznego reprezentowania społeczności pracowniczej i niejednokrotnie już stawiała czoła sytuacjom wymagającym niecodziennej ekspozycji. Fakt społeczny, jakim było wyznaczenie pani Basii jako głównej prelegentki reprezentującej głos obecnych, nazwałabym **strategią obdarzania zaufaniem do roli**⁶, czyli wyznaczeniem aktora, który godnie wypełni powierzoną mu funkcję w imieniu zgromadzonych, opartym na wcześniejszym docenieniu walorów wyróżnionego. Natomiast pracownicy, wraz z komendantem, chętnie to wykorzystują, dzięki czemu nie muszą się wcielać w role dla siebie niewygodne.

⁵ *Idem, Rytuał interakcyjny*, Warszawa 2006, s. 100.

⁶ *Idem, Człowiek w teatrze...*, s. 47.

Występ pani Basi

Powitanie i nadanie tytułów. Pani Basia wita Odchodzącego Komendanta, tytułując go wieloletnim szefem, przyjacielem, kolegą, wspaniałym, niezastąpionym pracownikiem, fachowcem. Oddaje w ten sposób cześć bohaterowi, wyraża żal z powodu jego odejścia, podkreśla wielość jego zasług oraz wielowymiarowość jego postaci. Rozlegają się gromkie brawa. Pani Basia wita także pozostałych dwóch komendantów.

Prezentacja hymnu dziękczynnego i pochwalnego. Pani Basia odczytuje w imieniu Nowego Komendanta (który stoi obok) dedykację na dyplomie dla odwołanego bohatera, którą przytaczam w całości:

Pan Z.S.

W imieniu własnym i wszystkich pracowników Wojewódzkiej Komendy OHP dziękuję Panu za wieloletnią profesjonalną pracę w Naszej Instytucji. Chwile takie jak dzisiejsza powodują, że zwykle staramy się dokonać bilansu i podsumowania minionych lat. Chciałbym, by podsumowując swoją karierę, wziął Pan pod uwagę ciężką pracę, jubileusze, chwile radości i smutku, wdzięczności wszystkich tych, których Pana wiedza i doświadczenie stworzyły perspektywę na dorosłe życie. Wyrażając szacunek i uznanie dla Pana pracy, chcę również podkreślić zaangażowanie i fachowość w realizowaniu wszelkich zadań wynikających z zajmowanego przez Pana stanowiska. Pozostaję z uznaniem dla Pana pracy i dziękuję za wspólne lata doświadczeń, które zawsze będą dla nie wielką wartością. Z okazji przejścia na emeryturę, proszę przyjąć najlepsze życzenia skutecznych, stale pasjonujących działań w przyszłości, a także pomyślności w życiu osobistym.

Łączę wyrazy szacunku

M.W.

Przedstawiony punkt aktu może wydawać się niedograny, ponieważ autorem tekstu był komendant wojewódzki, on też stał się w nim narratorem oceniającym bohatera i czynił to jako mężczyzna, co wyrażone było w formach gramatycznych, a dyplom był odczytywany przez kobietę, co w rezultacie sprawiało wrażenie sztuczności. Poza tym autor tekstu dziękuje bohaterowi za wieloletnią współpracę, podczas gdy wszyscy wiedzieli, że pracował z nim tylko około pół roku.

Wydaje mi się, że w opisanej sytuacji dochodzi do połączenia strategii **unikania zakłopotania** ze **strategią dramaturgicznej współpracy**. **Unikaniem zakłopotania** określiłabym zabrane głosu przez pracownika zajmującego niższy szczebel w hierarchii organizacyjnej, czyli panią Basię, a nie samego komendanta. Nie jest to jednak nic niezwykłego w tej społeczności, ponieważ aktorzy tej organizacji wiedzą, że komendant wojewódzki woli nie odgrywać ról reprezentacyjnych i nie lubi występować publicznie. Przyjęta **strategia unikania zakłopotania** obejmowała wcześniejsze przygotowanie pożegnane przemówienia, a następnie wyznaczenie osoby, która zaprezentowałaby myśli komendanta. Było to posunięcie ostrożne i rozważne, ponieważ spisanie słów mających być wypowiedzianymi w chwilach wymagających opanowania wyklucza improwizację i strach o to, że powie się coś nieodpowiednie-

go. Wskazanie pracownika do wygłoszenia przemówienia w celu uniknięcia nerwowości związanej z zabieraniem publicznie głosu, uniknięcie bycia ocenianym przez zgromadzonych, stanowi dalszą część planu działania ostrożnego. Ponieważ intencją twórcy treści dyplomu jest wyrażenie myśli wszystkich tworzących przedstawienie – przemawia on w imieniu własnym i pracowników, zatem zaspokojona zostaje potrzeba zbiorowości, którą jest wyrażenie wdzięczności wieloletniemu przełożonemu, przez co zastosowana w tym momencie uroczystości strategia, moim zdaniem, może być określona mianem **współpracy społecznej**.

Rozlegają się brawa, następuje wręczenie kwiatów, dyplomu, wymiana uścisków między panią Basią i Odchodzącym Komendantem oraz uścisk dłoni między odwołanym i żegnającym komendantem. Cały występ sprawiał wrażenie bardzo podniosłego, głos pani Basi wskazywał na wzruszenie, pozostali aktorzy również dostosowywali swoje zachowania do atmosfery, która się wytworzyła, to znaczy panie ocierały łzy, panowała cisza i skupienie. Odniosłam wrażenie, że wypadało uronić łzę w tej podniosłej dla całej społeczności chwili, że było to mile widziane i traktowane jako sposób podkreślenia wyjątkowości bohatera oraz własnej wrażliwości.

Występ pierwszy bohatera

Odchodzący Komendant zaczyna przemowę, którą także przytaczam:

Słuchajcie, jestem bardzo, naprawdę zaskoczony, dziękuję pięknie panu komendantowi i wszystkim osobom, które przyczyniły się do tego, że możemy się tu spotkać w naszym gronie. Na pewno dla mnie jest to moment wyjątkowy, ponieważ po iluś latach pracy człowiek decyduje się na zrobienie tego kroku, na przejście na emeryturę i następuje moment pewnej refleksji, ponieważ nigdy bym się nie spodziewał, że ten czas będzie tak szybko płynął. Kiedy po raz pierwszy przyszedłem do OHP, a ponieważ wcześniej byłem związany z pracą z młodzieżą, to dla mnie była pewna ciągłość, która była mi bliska przez całe życie. Oczywiście przez parę lat, które tutaj pracowałem, na pewno dla mnie były to chwile radosne i chwile czasami może mniej radosne, niemniej jednak zawsze mówiłem sobie, że mogłem pracować w tak sympatycznym gronie, że zawsze było to grono, które traktowało siebie jak rodzinę, gdzie zawsze można było liczyć na wsparcie. Czasami w momentach trudnych, jak również razem wykonywać wiele wspólnych przedsięwzięć. Myślę, że gdzieś człowiek zostawia cząstkę, żal się żegnać. Dzięki współpracy z Państwem, swojej aktywności, swojej pracy w OHP, zawsze, proszę Państwa, OHP było przede wszystkim organizacją, która miała cel i misję, której nikt nie mógł zakwestionować, ale właśnie dużą sprawą była kadra w tej organizacji i jest kadra. OHP cały czas rozwija się, jest to istotne, bowiem ileś młodzieży oczekuje na naszą, Państwa pomoc. Ja cały czas zostanę sercem z Państwem, całym sercem... i przecież nie tracimy kontaktu. Natomiast chciałbym Państwu podziękować za ten okres współpracy. Mam nadzieję, że żadnych tam negatywnych rzeczy nie było z mojej strony, jeśli były z mojej strony to przepraszam, no i cóż pytanie każdy sobie zadaje: co dalej? No bo ja sobie siebie nie wyobrażam, że jak przejdę na emeryturę to fotel, kapcie, bo to nie ten etap jeszcze, ale daje mi więcej czasu na moją aktywność w sferze drugiej i moje działania, praca jest związana z obsługą prawną jednostek, ale jestem związany z jedną z wrocławskich uczelni, gdzie zabezpieczam obsługę prawną, co jest fajną dla mnie rzeczą, również wchodzę w działalność gospodarczą w formie kancelarii i to mi da pewne spektrum działań.

Przemawiający bohater stanowi jednoosobowy zespół⁷, który korzysta ze stworzonej mu przez aktorów organizacyjnych okazji (przez co oni sami stają się poniekąd członkami jego zespołu) i stosuje strategię poszukiwania wsparcia społecznego. Występuje w celu wywarcia na zgromadzonych odpowiedniego wrażenia i poprawy swojego wizerunku oraz opowiedzenia o przeżywanych przez siebie przykrych stanach emocjonalnych związanych z koniecznością odejścia z bliskiej mu społeczności. Aktor chce przekonać zgromadzonych, że z własnej woli odchodzi na emeryturę. Jego monolog staje się też narzędziem do wyrażenia żalu, ale nie nad okolicznościami jego odejścia, lecz nad upływającym czasem, nad pęknięciem w opowieści o sobie jako o bohaterze działającym w ważnej sprawie, w imię wspólnego dobra młodzieży. Inne wartości, których utraty żałuje, prócz pracy na rzecz szlachetnej idei, to rodzinne relacje wśród współpracowników oraz ważna rola organizacji OHP w czynieniu dobra społecznego. Pojawia się także zwyczajowy rachunek sumienia i na koniec próba podreperowania swojego wizerunku emerytowanego bohatera, który wywołuje współczucie, a także zaprezentowanie siebie jako pełnego energii, podejmującego nowe ważne, bo legitymizowane przez wyższą uczelnię, wyzwania.

Społeczność w odpowiedzi udziela wsparcia społecznego żegnanemu bohaterowi przez gest wznoszonego przez panią Basię toastu: „Zdrowie Naszego Pana Komendanta! My o Panu nie zapomnimy!” oraz wspólne odśpiewanie „100 lat!”. Rozlegają się oklaski. Mówca kontynuuje: „Jeśli pozwolicie, to pozwolę sobie z każdym z Państwa...”. Odchodzący Komendant podchodzi do każdego i trąca się z nim swoją lampką szampana. Ustawia się kolejka do życzeń dla bohatera, nie wszyscy do niego podchodzą, raczej ci bardziej zaprzyjaźnieni czy bardziej znaczący dla społeczności OHP.

Akt 3. Wspólne świętowanie

Atmosfera rozprężenia utrzymuje się. Zaczęto Odchodzącemu Komendantowi wręczać pozostałe prezenty, będące moim zdaniem symbolami dawanego wsparcia społecznego, opatrywane żartobliwymi dedykacjami i komentarzami. Były to: skórzana teczka (opatrzona komentarzem: „do nowej kancelarii”), portfel („w kolorze togi”)⁸, zegarek, popielniczka oraz zestaw krawatów dla koła brydżowego zapakowany w estetyczne pudełko. Niektórzy uczestnicy występu śmiali się, że i oni skorzystają z odejścia komendanta, bo może podzieli się z nimi krawatami, gdy się spotkają na kolejnym „brydżyku”. Podarunek ten wywołał ogólną wesołość, stał się,

⁷ *Ibidem*, s. 110.

⁸ Odchodzący Komendant po odejściu z OHP zamierza pracować jako radca prawny.

moim zdaniem, symbolem więzi łączącej Odchodzącego Komendanta z wybranymi pracownikami, ponieważ byli oni równocześnie jego kompanami we wspólnej grze. Znaczna część kolegów, z którymi komendant spędzał czas wolny, była pracownikami OHP. Na teczkę, krawaty i poczęstunek składali się miejscowi pracownicy, natomiast portfel, zegarek i popielniczka były podarunkami od pracowników podległych jednostek organizacji.

Zaproszeni do poczęstunku pracownicy są rozluźnieni, w wesołych nastrojach. Niektórzy śpiewają, rozmawiają, żartują, śmieją się. Pojawiają się mocniejsze trunki, część osób wychodzi na korytarz, do przyległych pomieszczeń. Jeden z pracowników wypowiada adresowaną do mnie opinię na temat żegnanego komendanta:

Wspaniały kolega, bezkonkurencyjny. Jak można było go tak po prostu wyrzucić, ciekawe kto z nas następny poleci. Najpierw komendant D., teraz Z. Kiedyś to było inaczej. Nie było takiej polityki. Nikt się nas nie czepiał. No wiadomo, wewnętrzne kontrole były często, ale to nie to samo. Kiedyś to było tak rodzinnie, dużo czasu razem spędzaliśmy [komendant D., czyli Dawny Komendant, został odwołany z pełnionej funkcji i przeszedł na emeryturę pół roku wcześniej w wyniku zmian, które zaszły w Warszawie na stanowisku Komendanta Głównego].

Pracownicy śpiewają, śmieją się, ktoś wykrzykuje: „Piotrek to niech nie śpiewa, bo on tylko sprośne piosenki zna!”. Odchodzący Komendant opowiada anegdoty ze swoich czasów studenckich, następnie kilka dowcipów, zabawia zgromadzonych, przekrzykując ich. Następnie wygłasza kolejną mowę, która przyjmuje formę „testamentu”, czy manifestu, wytycznych dotyczących dalszych działań ludzi, którzy będą kontynuować pracę w OHP:

Występ drugi bohatera

Praca tu to pełna satysfakcja, to jest jedna z najlepszych komend, miała wyniki, tu były pomysły, współzawodnictwo komend szkolnych, współzawodnictwo młodzieży i tak trzeba trzymać i miejmy nadzieję, że tak będzie. To o to tutaj chodzi. Ta firma musi iść do przodu i idzie, ja jestem spokojny proszę Państwa, że ta firma pójdzie do przodu. To nie jest sprawa jednostki i Wy macie tu ciągnąć, bo młodzież na Państwa liczy. Ja sam muszę odejść, ale Wy walczycie o to, co tutaj wspólnie robiliśmy! Klub emerytów i rencistów – to klub otwartych trumien – ja do niego nie będę należał!

Drugi występ bohatera jest następną próbą utrwalenia i poprawy swojego wizerunku jako pracownika, członka społeczności OHP i bezużytecznego emeryta. Odchodzący Komendant chce dalej czuć się potrzebny, ważny i poszukuje osób, które kontynuowałyby jego OHP-owskie dzieło. Pozwala to na wywołanie wrażenia, że dokonująca się zmiana nie jest aż tak radykalna i drastyczna, że zachowana jest prowizoryczna ciągłość w dziejach OHP. Wydaje mi się, że jest to dalszy ciąg poszukiwania wsparcia społecznego, tym razem w kwestii poszanowania owoców wieloletniej pracy. Komendant apeluje do zgromadzonych o kontynuowanie swojego

wieloletniego dzieła, zostawiając w ten sposób swoisty testament, w którym wyraża swoją wolę walki o dalszą działalność OHP.

Pracownicy odśpiewują weselną wersję „100 lat!”. Odchodzący Komendant dziękuje wszystkim, żegna się i wychodzi. Pracownicy się rozchodzą, niektóre panie zostają i sprzątaję pokój.

Sądzę, że aktorzy organizacyjni stosują wobec Odchodzącego Komendanta działania, które określiłabym, posługując się terminologią zaproponowaną przez Ervinga Goffmana, **strategią praktyk protekcyjnych**⁹. Mają one charakter działań związanych z poszukiwaniem i dawaniem wsparcia społecznego, a ich celem jest chronienie osób, zasobów i dóbr osoby, do której owa strategia jest adresowana. Opisywane zdarzenie społeczne w całości jest strategią ochrony żegnanego bohatera składającą się z następujących form: poczęstunku i toastów na jego cześć, zwyczajowych piosenek stanowiących sposób oddania hołdu aktorowi, prezentów – gestów wdzięczności, przemówień wyliczających zasługi oraz postawy wdzięczności, która jest sposobem odbioru tych gestów.

Przedstawiona uroczystość pożegnania bohatera przybiera, moim zdaniem, kształt manifestacji jedności z ofiarą przeobrażeń organizacji oraz formę niezadowolenia społeczności pracowniczej OHP z dokonujących się w niej zmian. Pracownicy współpracują ze sobą, żeby stworzyć okazję do spotkania się z Odchodzącym Komendantem, będącym symbolem „starych OHP-owskich czasów”, przez co zyskują możliwość zbiorowego wyrażenia swoich żalów nad kończącą się epoką w ich Firmie. Opisane wydarzenie traktuję jako kolektywną formę radzenia sobie ze zmianami, których pracownicy są świadkami i uczestnikami. Przyjęcie wspólnotowego sposobu radzenia sobie jest możliwe, ponieważ pracownicy obserwowanej przeze mnie jednostki OHP stanowią zbiorowość zdominowaną przez doświadczony personel tworzący historię instytucji, przez co w szczególny sposób z nią związany, odnoszący się do niej z dużym sentymentem. Pracownicy mogą zatem jednomyślnie wyznawać i bronić pewnych idei oraz wspólnie radzić sobie z niechcianymi przeobrażeniami. Sposobem na takie radzenie sobie w opisywanym wydarzeniu jest przyjęcie aktywnego prospołecznego profilu¹⁰. Dzieje się tak za sprawą energicznie działających pracowników tworzących okazję do spotkania się pracowniczej społeczności OHP podczas pożegnalnej uroczystości. Ma ona przynieść korzyści całej wspólnocie chcącej pokazać niezadowolenie i „opłakać” zachodzące w organizacji zmiany, której ofiarą stał się odchodzący bohater.

Można by wskazać jeszcze jeden sposób radzenia sobie pracowników OHP ze zmianami, nie stanowiący, moim zdaniem, żadnej z zaprezentowanych strategii,

⁹ Por.: S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk 2006, s. 170.

¹⁰ *Ibidem*, s. 170-174.

a mianowicie – **radzenie sobie przez nadanie Odchodzącemu Komendantowi roli bohatera biurokracji**¹¹. Ubogaca ona spojrzenie na postać aktora organizacyjnego, który w prezentowanym tekście występuje teraz w podwójnej roli, jako bohater opisywanego spektaklu oraz heros biurokracji, wznoszący się ponad organizacyjną przeciętność. Strategia ta ma charakter symboliczny, uznający działalność żegnane go komendanta za bohaterską, szczególnie w kontekście okoliczności i sposobu jego odwołania, a jego postawę kontestatora wobec „wrogiego systemu” za heroiczną.

Biurokratyczne bohaterstwo żeganego komendanta polega na tym, że zaniechał on walki o utrzymanie stanowiska za cenę zapisania się do rządzącej partii w imię zachowania godności swojej i całej społeczności pracowniczej (o czym aktorzy opowiadali mi we wcześniejszych rozmowach). W ten sposób stracił stanowisko i posadę w organizacji, z którą był mocno związany przez wiele lat, (rezygnował niekiedy z wypoczynku podczas urlopów, spędzając wolny czas w pracy) oraz naraził na szwank swoje zdrowie (uległo ono znacznemu pogorszeniu po odwołaniu ze stanowiska zastępcy komendanta). W ten sposób krzywda wyrządzana pracownikom w okolicznościach zmian w organizacji zyskała ludzką twarz, została spersonalizowana, dotknęła konkretnego człowieka – dobrego pracownika i kolegę oraz całą społeczność, która traci nie tylko szanowanego zwierzchnika i towarzysza OHP-owskiej codzienności, ale także naruszono poczucie bezpieczeństwa w wyniku poważnie nadszarpniętej nienaruszalności.

Opis stosowanych strategii radzenia sobie ze zmianami w organizacji

Poszukując odpowiedzi na pytanie postawione na początku tekstu o sposoby radzenia sobie ze zmianami w OHP, które podejmują pracownicy organizacji, traktuję opisywaną sytuację pożegnalnego przyjęcia odchodzącego komendanta jako zdarzenie społeczne, będące samo w sobie formą radzenia sobie. Pracownicza społeczność doświadczająca przemian zachodzących w organizacji, której jest członkiem, konstruuje zdarzenie społeczne będące okazją do zbiorowego manifestowania niezadowolenia z dokonujących się zmian. Konstrukcja przedstawienia „Pożegnanie bohatera” jest tworzona poprzez podejmowanie strategii zaradczych, takich jak: strategia **dramaturgicznej współpracy**, **ukrywania zakłopotania**, **strategia odbierania zaufaniem do roli**, **strategia praktyk protekcyjnych** oraz **strategia nadania roli bohatera biurokracji**. Omówię każdą z nich oddzielnie.

Strategia współpracy dramaturgicznej¹² wymaga kooperacji przyjmujących ją aktorów społecznych, dzielenia się obowiązkami, wiary w siłę grupy, poczucia przynależności do społeczności, działania dla dobra wszystkich zaangażowanych w daną

¹¹ P. Zimbardo, *Efekt Lucyfera*, Warszawa 2008, s. 439.

¹² E. Goffman, *Człowiek w teatrze...*, s. 113.

sytuację ludzi, co nadaje jej charakter współpracy społecznej¹³. Cała działalność podejmowana jest w celu wywarcia na widowni określonego wrażenia lub, jak w opisywanej sytuacji, kiedy widownia przyjmuje także role zespołów tworzących przedstawienie, wytworzenia atmosfery budującej nastrój, który stałby się tłem do konstruowania pożądanego przekazu. Stosowanie strategii umożliwia sprawienia wrażenia szczególnej doniosłości organizowanej uroczystości, okazania szacunku odchodzącemu bohaterowi. Żegnany pracownik został przez aktorów organizacyjnych uznany za ofiarę zmian, a uroczystość jest okazją do wyrażenia żalu nad utraconym bohaterskim zwierchnikiem, do pokazania dezaprobaty odwołania komendanta. Spotkanie w tak uroczystym momencie i w tak znaczącym gronie daje poczucie siły i jedności grupy oraz ułatwia publiczne mówienie jednym głosem, prezentację jednolitego stanowiska wobec niechcianych zmian. Aktorzy społeczni radzą sobie zatem przez stworzenie szansy na bycie razem, pokazanie jedności i wspólne okazywanie żalu nad stratą. Strukturę tego wydarzenia w aspekcie strategii współpracy przedstawia poniższa tabela stanowiąca podsumowanie jej opisu.

Tab. 1. Elementy strategii dramaturgicznej współpracy

Stosowana strategia		Strategia dramaturgicznej współpracy
Uczestnicy radzenia sobie		zespoły jedno- i wieloosobowe
Cele	nadrzędne	identyfikacja i uświęcenie ofiary zmian organizacyjnych; prezentacja własnego stanowiska społeczności na temat zmian; zbiorowe okazanie żalu; wzmocnienie poczucia jedności i siły grupy
	partykularne	wywarcie wrażenia doniosłości chwili; okazanie solidarności z bohaterem; wzmocnienie poczucia przynależności do grupy
Wykorzystywane środki		przestrzeń pokoju, która stała się sceną uroczystości; uroczyste teksty; odświętne stroje; kwiaty, dekoracja stołu, jedzenie bankietowe
Wykorzystywane zasoby		poczucie wspólnotowości; umiejętność współpracy społecznej; umiejętność aranżowania przestrzeni; poczucie humoru
Ratowane zasoby		zasoby indywidualne bohatera zasoby społecznościowe

Źródło: opracowanie własne

¹³ S.E. Hobfoll, *op. cit.*, s. 170.

Strategia unikania zakłopotania¹⁴ – mieszcząca się, jak sądzę, w repertuarze działań wyszczególnionych przez Stevana E. Hobfolla¹⁵ jako strategia działań ostrożnych – jest stosowana podczas opisywanej uroczystości przez aktorów stanowiących jednoosobowe zespoły¹⁶, ale działające w imię wspólnego dobra. Zdaniem E. Goffmana, zakłopotanie może mieć gwałtowny, elastyczny przebieg i być nagłym zakłóceniem interakcji lub utrzymywać się na stałym poziomie podczas spotkania, zaczynać się wraz z jego rozpoczęciem i nie ustawać aż do jego zakończenia. Podczas uroczystości pożegnania bohatera społeczność pracownicza staje się uczestnikiem i organizatorem spotkania odwołanego komendanta oraz tego, który zajął jego miejsce wbrew woli ogółu. Spotkanie to może zatem, jak pisze E. Goffman, „łatwo stać się okazją do kłopotliwego incydentu, bywa z tego właśnie powodu krępujące dla uczestników, przez co samo w całości staje się incydentem”¹⁷. Zakłopotanie, jako część życia społecznego, jest odczuwane przez jednostki dobrze przystosowane społecznie. Jednostki te mogą podejmować próby unikania lub radzenia sobie z nim. Aktorzy pragnący ukryć zakłopotanie korzystają z warunków działania i sprawności towarzyskiej, aby sprawić wrażenie opanowania. „Przyklejony do twarzy uśmiech, nerwowy bezdźwięczny śmiech, niespokojne dłonie, opuszczone powieki, urywające wyraz spojrzenia, niechybnie świadczą o tym, że ktoś usiłuje zatuszować zakłopotanie”¹⁸.

Stosowanie strategii unikania zakłopotania jest poprzedzone wnikliwą analizą sytuacji, w której znajdują się aktorzy i polega na odnalezieniu adekwatnego w niej miejsca dla siebie. Jak zauważa E. Goffman, aktor orientuje się najczęściej, w jakich sytuacjach czuje się nieswojo i jakie okoliczności stają się dla niego krępujące. Ze względu na poważne zobowiązania społeczne musi w nich uczestniczyć, ale poszukuje sposobów omijania kłopotliwych interakcji, skracając je do minimum lub, jeśli to możliwe, ograniczając swój w nich udział lub unikając go zupełnie¹⁹. W opisywanym przypadku ze względu na funkcję zastępcy komendanta, pełniący ją aktor społeczny uczestniczy w uroczystości, lecz swój udział ogranicza do przyjęcia funkcji figury tkwiącej pośród innych pracowników, nie usurpując sobie prawa do odgrywania jednej z wybijających się na pierwszy plan ról w organizacji. Po zakończeniu części oficjalnej wycofuje się za kulisy. Działanie takie ma przynieść korzyści zarówno społeczności (uniknięcie niezręcznych czy nawet kompromitujących wszystkich okoliczności), jak i stosującemu ową strategię aktorowi.

¹⁴ E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, s. 100.

¹⁵ S.E. Hobfoll, *op. cit.*, s. 170.

¹⁶ E. Goffman, *Człowiek w teatrze...*, s. 107-110.

¹⁷ *Idem*, *Rytuał interakcyjny*, s. 101.

¹⁸ *Ibidem*, s. 102.

¹⁹ *Ibidem*, s. 105.

Strategia unikania zakłopotania zastosowana była również w przypadku wyřęczenia komendanta wojewódzkiego w wygłoszeniu przemówienia pożegnalnego przez pracownika piastującego mniej znaczącą funkcję w hierarchii organizacji. Jej celem było uniknięcie niezręczności wynikających z ewentualnych potknięć w trakcie publicznego, oficjalnego zabierania głosu przez głowę organizacji. W tym przypadku jednostka wykorzystuje warunki działania oraz własne zdolności towarzyskie i powierza zadanie wygłoszenia przemówienia innemu pracownikowi. Aktorzy tworzący przedstawienie sprawnie reagują na dążenie komendanta do unikania zakłopotania. Osoby takie jak w opisywanym przypadku E. Goffman określa mianem taktownych czyli takich, które będą unikały narażania na doznawanie nieprzyjemnego zakłopotania lub sprawiania wrażenia zakłopotanego. Są również skłonne udawać, że nie widzą oznak tracenia kontroli nad sobą. Będą tłumić przejawy rozpoznania zakłopotania lub ukrywać je, wykonując podobne gesty, jak te, które służą aktorowi do kamuflowania swojego stanu. Strategia unikania zakłopotania służy zatem ochronie twarzy i uczuć osoby zakłopotanej oraz odzyskaniu spokoju lub zachowaniu jego części²⁰.

Zatem radzenie sobie ze zmianami odbywa się przez niedopuszczenie do potencjalnych napięć między niezadowolonymi pracownikami a niechcianym następcą odchodzącego bohatera oraz unikanie wydarzeń, które mogłyby zmienić dobry wizerunek pracowniczej społeczności. Poszczególne elementy składające się na stosowanie tej strategii w analizowanym przedstawieniu ujmuje tabela.

Tab. 2. Struktura strategii unikania zakłopotania

Stosowana strategia	Strategia unikania zakłopotania
Uczestnicy radzenia sobie	zespoły jednoosobowe
Cel	uniknięcie „zakłopotania”; dążenie do zachowania jednoznaczności zdarzenia
Wykorzystywane środki	przestrzeń zakulisowa; wyczuwanie nastrojów aktorów przez ustępującego komendanta
Wykorzystywane zasoby	takt; umiejętność delegowania innego aktora do kłopotliwego zadania; umiejętność analizy sytuacji, przewidywanie skutków działań
Ratowane zasoby	zasoby osobiste bohatera; zasoby społecznościowe

Źródło: opracowanie własne

²⁰ *Ibidem*, s. 103.

Strategia obdarzania zaufaniem do roli²¹, wpisująca się w repertuar działania asertywnego²², jest co prawda realizowana przez pojedynczego aktora, ale na możliwość jej zastosowania przyzwala cała społeczność. Jest ona używana podczas przedstawień, których sprawne przeprowadzenie przynosi korzyści grupie osób. W związku z tym, że w przedstawieniu bierze udział kilkoro aktorów, nie wszyscy mogą i chcą grać pierwszoplanowe role. Wybiera się zatem tych, którzy nadają się do tego zadania. Wybrany aktor niekiedy chcąc podkreślić swą skromność, oznajmia, że czuje się zaszczycony obdarowanym zaufaniem, ale sądzi, że nie nadaje do wykonania powierzonej mu funkcji. Wówczas następują liczne argumenty wytaczone przez wyborców, świadczące o słuszności wskazania jego osoby do wykonania zadania. Są również tacy aktorzy, którzy nie kryją swojego przeświadczenia o słuszności decyzji grupy co do wyboru właśnie jego do roli pierwszoplanowej.

Radzenie sobie ze zmianami odbywa się w tym przypadku poprzez wyłonienie aktora i nałożenie na niego obowiązku odegrania pewnej roli podczas wystąpienia. Wierzy się, że rola przez niego wykonywana będzie wywierała na publiczności zamierzone wrażenie, że akcja sceniczna, której stanie się inicjatorem, będzie idealnym narzędziem do budowania obrazu świata, którego jest przedstawicielem.

Aktor obdarzony zaufaniem do roli zwykle jest liderem, formalnym bądź nieformalnym przywódcą. Grupie zależy na tym, żeby pokazać jego siłę i potencjał, które reprezentują również ich przymioty. Nadaje uroczystości pożądany kształt, czuwa nad jej właściwym przebiegiem, nie dopuszcza do zakłóceń i przede wszystkim w nienaganny sposób wyraża opinię ogółu na temat niechcianych zmian. Posługuje się znakami pozwalającymi dramatycznie oświetlić i wydobyć z cienia te elementy występu, które konstruują pożądane wrażenie²³. W tym wypadku były to: powitanie i nadanie tytułów oraz prezentacja hymnu dziękczynnego i pochwalnego a także kierowanie całym ruchem scenicznym czyli dyscyplinowanie, wydawanie poleceń, na przykład: „otwórzmy szampana”, „wznieśmy toast”, wręczanie prezentów, opatrywanie ich komentarzem. Całość tych zabiegów przedstawia tabela 3.

Strategia praktyk protekcyjnych, ma charakter działań związanych z poszukiwaniem i daniem wsparcia społecznego²⁴. Erving Goffman podkreśla zależność wykonawców od taktowności publiczności i ludzi z zewnątrz oraz pisze, że „większość praktyk obronnych ma swój odpowiednik w taktownej tendencji publiczności i outsiderów do udzielania pomocy wykonawcom w ich staraniach o uchronienie występów przed dezorganizacją”²⁵. Stosowanie tych działań w opisywanym wydarzeniu

²¹ E. Goffman, *Człowiek w teatrze...*, s. 47.

²² S.E. Hobfoll, *op. cit.*, s. 170.

²³ E. Goffman, *Człowiek w teatrze...*, s. 60.

²⁴ Por.: S.E. Hobfoll, *op. cit.*, s. 170.

²⁵ E. Goffman, *Człowiek w teatrze...*, s. 254-255.

Tab. 3. Struktura strategii obdarzania zaufaniem do roli

Stosowana strategia	Strategia obdarzania zaufaniem do roli
Uczestnicy radzenia sobie	cała społeczność; zespół jednoosobowy
Cel	wywarcie pożądanego wrażenia przez pojedynczego aktora z intencją wyrażenia głosu ogółu
Wykorzystywane Środki	wyznaczenie roli przedstawiciela społeczności; przygotowanie listu dziękczynnego
Wykorzystywane Zasoby	zasoby osobowe reprezentanta społeczności; umiejętność publicznej ekspozycji; odwaga
Ratowane zasoby	zasoby osobiste bohatera; zasoby społecznościowe

Źródło: opracowanie własne

wymaga bycia uczestnikiem interakcji dającej przestrzeń do stawania się chroniącym i ochranianym. Chronienie żegnane go komendanta przez aktorów współuczestniczących w przedstawieniu odbywa się poprzez formułowanie komunikatów i przekazywanie przedmiotów materialnych będących oznakami dawanego mu wsparcia. Jest także poszukiwaniem i wykorzystywaniem możliwości wyrażania i rozładowywania frustracji, szansą na poprawę samopoczucia. Odbywa się poprzez wysyłanie i zdobywanie zapewnień o wsparciu społeczności, jej szacunku wobec osiągnięć bohatera, możliwość zakomunikowania i usłyszenia o obopólnej stracie w związku z dokonującymi się przeobrażeniami a także konfrontację własnych przemyśleń i odczuć na temat zmieniającej się rzeczywistości. Radzenie sobie z nieuchronną zmianą jest ukrywaniem prawdziwych obaw i innych uczuć związanych z poczuciem nieuchronności przemijania czasu i przybiera postać: przyjaznych gestów, życzeń, słów uznania, szacunku, wdzięczności, zwyczajowych piosenek czczących adresata czy prezentów symbolizujących dalszą przydatność zawodową zdezonizowanego bohatera. Próbuje oddać to tabela 4.

Strategia nadania roli bohatera biurokracji. Philip Zimbardo pisze: „Heroizm i status bohatera są zawsze atrybucjami społecznymi. Musi istnieć społeczny konsensus co do znaczenia i istotnych konsekwencji danego czynu, by został on uznany za heroiczny i żeby osoba, która go dostała została nazwana bohaterem”²⁶. Autor pisze dalej, że bohaterskość czynu polega na podjęciu próby zmiany systemu, walki z niesprawiedliwością. Może wiązać się z ryzykiem fizycznym, szlachetnością celu, aktem osobistego poświęcenia bez stosowania przemocy oraz cnotami, takimi jak:

²⁶ P. Zimbardo, *op. cit.*, s. 439.

Tab. 4. Struktura strategii praktyk protekcyjnych

Stosowana strategia	Strategia praktyk protekcyjnych
Uczestnicy radzenia sobie	cała społeczność; zespół jednoosobowy
Cel	poprawa dobrostanu psychicznego aktorów organizacyjnych
Wykorzystywane środki	przyjazne gesty, życzenia, słowa uznania, szacunku, wdzięczności, zwyczajowe piosenki czczące adresata, prezenty
Wykorzystywane zasoby	umiejętność dawania wsparcia społecznego
Ratowane zasoby	zasoby osobowe bohatera; zasoby społecznościowe

Źródło: opracowanie własne

mądrość i wiedza, odwaga, humanitaryzm, sprawiedliwość, wstrzemięźliwość i transcendencja obejmująca przekonania i działania, które wykraczają poza Ja²⁷. Bohaterowie biurokracji – jak określa ten typ heroizmu społecznego P. Zimbardo – to pracownicy korporacji uwikłani w kontrowersyjne spory, trwający wbrew naciśkom przy swoich zasadach, narażający tym samym na szwank budowane latami kariery, tracący pozycje społeczne, wiarygodność, zdrowie, ponoszący straty finansowe i narażający się na ostracyzm zawodowy²⁸. Wszystkie te zachowania i cechy osobowości były przypisane żegnanemu bohaterowi. Zdawał się on, w świetle całej uroczystości, uosobieniem bohatera biurokracji w pozytywnym tego słowa znaczeniu. Pokazuje to zamieszczona poniżej tabela.

Tab. 5. Struktura strategii nadania roli bohatera biurokracji

Stosowana strategia	Strategia nadania roli bohatera biurokracji
Uczestnicy radzenia sobie	cała społeczność
Cel	uczczanie biurokratycznej bohaterskości jako symbolu poświęcenia całej społeczności na ołtarzu zmian
Wykorzystywane środki	symboliczna uroczystość ku czci bohatera
Wykorzystywane zasoby	zdolność do poszukiwania poczucia sensu poświęcenia się
Ratowane zasoby	zasoby osobowe bohatera; zasoby społecznościowe

Źródło: opracowanie własne

²⁷ *Ibidem*, s. 438-440.

²⁸ *Ibidem*, s. 446.

* *
*
*

Przedstawione sposoby radzenia sobie ze zmianami zachodzącymi w OHP, jakich doświadczają pracownicy organizacji, są egzemplifikacją *praxis* społeczno-historycznej czyli stopu działań podejmowanych przez aktorów oraz strukturalnych warunków, w jakich są one podejmowane²⁹. Konstruowana *praxis* powstaje zatem z zespolenia strategii radzenia sobie i strukturalnych warunków zmian doświadczanych przez członków organizacji OHP. Uroczystość „Pożegnanie bohatera” to nie tylko symboliczna, ale i realna sytuacja zmiany organizacyjnej. Opisane odejście biurokratycznego bohatera starych czasów było dla mnie okazją do wydobywania i pokazania środków stosowanych w sytuacji zmiany przez członków organizacji, pozostających w stałej niepewności co do zaistniałego *status quo*.

‘Bidding Farewell to the Hero’ As Example of Coping with Changes in Organization

Summary

The purpose of the article is to present a fragment of organizational reality as observed in the course of the research carried out during the ceremony of bidding farewell to a dismissed chief, who, for many years, had been at the helm of one of the Voluntary Labour Corps (VLC) training centres. The authoress refers to the metaphor of a theatre in order to present this event as an example of changes taking place in the organization.

For the sake of the paper, the depicted ceremony has been divided into two parts. The first one has been referred to as ‘acts’, and they are as follows: act 1 – preparations for the ceremonial farewell to the dismissed chief; act 2 – the official part of the ceremony; act 3 – collective celebration. The second part presents the strategies adopted to cope with the organizational changes.

The labour community experiencing the changes within their organization constructed the social event to manifest their collective discontent at the ongoing alterations. The spectacle ‘Bidding Farewell to the Hero’ was constructed by adopting the coping strategies such as: dramatic cooperation, concealing embarrassment, placing one’s trust in a role, backing practices and awarding the role of a hero to bureaucracy.

Key words: Voluntary Labour Corps (VLC), social changes, coping with organizational changes, coping strategies

²⁹ P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, s. 531.