

## Rola czasu pracy w kulturze profesjonalnej prawników

Paweł Krzyworzeka<sup>1</sup>

Nadesłany: 02.10.13 | Zaakceptowany do druku: 20.12.13

### Abstrakt

**Cel:** Celem artykułu jest przedstawienie problemu czasu pracy w międzynarodowych kancelariach prawnych z punktu widzenia samych prawników.

**Metodologia:** Badania sytuują się w nurcie badań jakościowych. Przeprowadzono dwadzieścia jeden niestrukturyzowanych wywiadów z prawnikami, absolwentami harwardzkiego programu LLM.

**Wnioski:** Prezentowany materiał pokazuje, że prawników pracujących w kancelariach prawnych cechuje głęboki brak poczucia sprawczości w sferze organizacji czasu pracy. Poświęcanie na pracę więcej niż standardowe osiem godzin dziennie jest dla prawników nieodłącznym elementem życia, stało się elementem tożsamości profesjonalnej. Choć długie dni pracy oceniane są negatywnie, prawnicy nie dążą do zmiany tej niekorzystnej sytuacji.

**Oryginalność:** Autor prezentuje perspektywę wewnętrzną samej grupy, która jest dotknięta problemem długich dni pracy. Dzięki takiemu podejściu możliwe było zidentyfikowanie i opisanie nowego elementu badanego zjawiska – braku poczucia sprawczości.

**Słowa kluczowe:** prawnicy, profesje, czas pracy, kultura zawodowa, sprawczość

## Professional culture of lawyers – the role of work hours

Primary submission: 02.10.13 | Final acceptance: 20.12.13

**Purpose:** The aim of the article is to present a problem of long hours in law firms from insiders' perspective.

**Methodology:** Presented research was based on qualitative methodology. More than twenty unstructured interviews have been conducted with lawyers, the Harvard LLM graduates.

**Findings:** The research material shows that lawyers have no sense of agency to control their work time. All respondents reported that their work day was usually longer than standard eight hours. This element is perceived as a standard, inseparable part of work in a law firm. Long hours become an important element of lawyers' professional identity. Despite the fact that long hours are perceived as disturbing respondents do not consider themselves in power to make a change.

**Originality:** Article presents a unique insiders' perspective on the phenomenon under study. This approach, which is new in the literature, allowed us to identify the lack of the sense of agency as a crucial element of the problem of long hours in law firms.

**Keywords:** lawyers, professions, professional culture, work time, agency

JEL: M14

---

<sup>1</sup> Akademia Leona Koźmińskiego

Adres do korespondencji: Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03–301 Warszawa, e-mail: pkrzyworzeka@kozminski.edu.pl.

## | Wstęp

Pomimo rozwoju cywilizacyjnego i pojawiania się nowych usprawnień generalnie coraz więcej czasu poświęcamy na pracę. Jak pokazują badacze ludów zbieracko-łowickich, ludzie pracowali najmniej przed rewolucją neolityczną. Zdobywanie i przygotowywanie pożywienia zabierało koczownikom nie więcej niż cztery godziny dziennie (Sahlins, 1972). Nie jest to tylko fakt archeologiczny – niektóre społeczności – jak na przykład ludy buszmenoidalne z Afryki Południowej czy Aborygeni Australijscy – wciąż pielęgnują ten styl życia lub utracili go, przechodząc na rolnictwo, zaledwie kilka dekad temu (Gowdy, 1997). Ich gospodarka była bardzo prymitywna, artefakty materialne minimalne, ale za to życie wyobrażeniowe i system pokrewieństwa rozbudowany znacznie bardziej niż w przypadku społeczeństw uprzemysłowionych. Badacze społeczni, między innymi ze względu na bogactwo w sferach innych niż materialna, zarzucili w odniesieniu do tych grup używanie terminów wartościujących, takich jak „ludy prymitywne” czy „rozwoj”. Czy można nazwać rozwojem – bez zawahania – zubażanie życia społecznego i wyobrażeniowego, które na dodatek pociąga za sobą konieczność poświęcania na pracę coraz większej ilości czasu? W artykule tym zajmuję się zjawiskiem długich dni<sup>2</sup> pracy w międzynarodowych kancelariach prawnych. Przeprowadzone zostały badania w grupie profesjonalistów<sup>3</sup>, którzy pod względem ilości czasu poświęcanego na pracę stoją na przeciwnym do koczowników krańcu kontinuum. Starłem się przedstawić, bez narzucania własnych ocen, jaki sens nadają prawnicy pracy w ponadstandardowej liczbie godzin, dlaczego pracują tak dużo, czy chcą zmiany w tej sferze oraz czy taka zmiana ich zdaniem jest możliwa.

Artykuł poświęcony jest zagadnieniu czasu pracy w kulturze profesjonalnej prawników i sytuacji się w nurcie badań interpretatywnych (Krzyworzeka, 2012). Ponad dwudziestu respondentów i respondentek udzieliło wywiadów, w których między innymi podzieliło się własnym odbiorem aspektu temporalnego swojej profesji. Prawnicy, szczególnie ci pracujący w dużych, międzynarodowych kancelariach prawnych, zazwyczaj doświadczali pracy ponad standardowy wymiar ośmiu godzin dziennie, w skrajnym przypadku było to czterdzieści godzin pracy pod rząd. Wcześniejsze badania tego zjawiska skupiały się na próbie odpowiedzi na pytanie o przyczyny, dla których prawnicy – czy szerzej profesjonalści i menedżerowie – poświęcają na pracę więcej czasu niż inne grupy zawodowe. W artykule tym przedstawiam podstawowe ustalenia badaczy dotyczące tego zjawiska. Niniejszy artykuł jest tekstem opartym na badaniach empirycznych, dlatego zawiera przede wszystkim prezentację oraz interpretację materiału zgromadzonego podczas realizacji projektu badawczego. Celem badań było przedstawienie zjawiska długich dni pracy w kategoriach *emic*, czyli nie w kategoriach zewnętrznych, narzuconych przez badacza, lecz poprzez użycie pojęć i wartości podzielanych przez członków badanej grupy (Sułkowski, 2012).

---

<sup>2</sup> Długie dni pracy odpowiadają w tym artykule angielskiemu wyrażeniu *long hours*, które jest wykorzystywane zarówno przez naszych respondentów, jak w literaturze przedmiotu, na nazwanie pracy w ponadstandardowej liczbie godzin.

<sup>3</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki (umowa nr N N115 411640).

## Przegląd literatury

Jak pokazują dane Biura Statystyk Pracy ze Stanów Zjednoczonych, dobrze wykształceni menedżerowie i profesjonalści, szczególnie ci z dużych korporacji, pracują dużo. Około 40% menedżerów i profesjonalistów pracuje ponad 49 godzin tygodniowo; dodatkowo, im wyższa pozycja w hierarchii, tym bardziej zapracowany jest menedżer. Nagły wzrost liczby godzin poświęconych na pracę przypada na lata 80. XX wieku i od tamtej pory utrzymuje się na podobnym, wysokim poziomie (Brett, Stroh, 2003).

Literatura oferuje wiele wyjaśnień na temat źródeł i mechanizmów działania zjawiska długich dni pracy. Jednym z ważniejszych naukowych ujęć, przywoływanym najczęściej jako punkt wyjścia, jest *Rat race equilibrium* – koncepcja sformułowana przez ekonomistę George'a Akerlofa (1976). Akerlof sięgnął po analogię wyścigu szczurów, w którym zwierzęta wkładają dodatkowy wysiłek w bieg, gdyż wraz ze wzrostem prędkości wzrasta prawdopodobieństwo zdobycia sera (przy założeniu, że po zjedzeniu jednego kawałka nie pojawiają się nowe). Pracownicy mają działać podobnie – zwiększając szybkość swojej pracy, podnoszą swoje szanse na wyższe zarobki. Po pierwsze dlatego, że biorą udział w dodatkowych zyskach, które są wynikiem ich specjalnego wysiłku. Po drugie, ich wynagrodzenie rośnie również dlatego, że zmienia się ocena ich zdolności. Szybszy pracownik jest postrzegany jako pracownik o większych zdolnościach. Akerlof dowodzi, że właśnie ze względu na wzrost postrzeganej wartości pracownika przychody wynikające z dodatkowego wysiłku są większe niż wskazywać by to mógł sam udział w dodatkowym zysku, do którego przyczynił się pracownik. Spadek do kategorii pracowników wolniejszych jest zatem podwójnie niekorzystny.

Prędkość w modelu Akerlofa jest wskaźnikiem, który można zastąpić dodatkowym wykształceniem lub niekorzystnymi warunkami pracy. Badacze zajmujący się zjawiskiem długich dni pracy sięgnęli po klasyczną propozycję noblisty, uznając, że poświęcanie większej niż standardowa liczba godzin na pracę można uznać za ciężkie warunki i może ono być zamiennikiem prędkości wykonywania czynności przy linii montażowej – takiego przykładu Akerlof użył, rozwijając swój model. Współcześnie menedżerowie, bankierzy inwestyjni, prawnicy i konsultanci biznesowi poddają się mechanizmowi opisywanemu przez ekonomistę, motywowani niechęcią trafienia do zbioru pracowników, którzy wypracowują mniejszy zysk dla organizacji i są postrzegani jako mniej wartościowi i zdolni.

Inna interpretacja zjawiska długich dni pracy wśród profesjonalistów i menedżerów inspirowana jest koncepcją kosztów alternatywnych, zgodnie z którą ludzie decydują się na poświęcenie większej ilości czasu na pracę, a nie na odpoczynek, w wyniku racjonalnej kalkulacji. Wyższe zarobki zachęcają do spędzania większej ilości czasu na pracy, gdyż wraz ze wzrostem wysokości zarobków rośnie koszt odpoczynku. Według innej interpretacji, która także zwraca uwagę na korelację między wysokimi zarobkami i długimi dniami pracy, ci, którzy pracują

więcej i zarabiają lepiej, mogą pozwolić sobie na krótszy, ale też bardziej intensywny wypoczynek i rozrywkę.

Nagły wzrost czasu pracy menedżerów w Stanach Zjednoczonych przypada na lata 80. XX wieku. Pierwotnego źródła tego wzrostu badacze, tacy jak Juliet Schor (2008), doszukują się w próbach restrukturyzacji amerykańskiego przemysłu, która miała doprowadzić do zwiększenia, zagrożonej przez Japonię, konkurencyjności Ameryki. W tym samym okresie na stanowiska menedżerskie zaczęto promować na niespotykaną wcześniej skalę kobiety i Afroamerykanów. Przedstawiciele tych nieuprzywilejowanych grup byli na tyle niepewni swoich nowych pozycji, że nie opierali się nadmiernemu wzrostowi godzin pracy. Nawet w sytuacjach, które nie są naznaczone tak dużą nierównością, jak ta sprzed trzydziestu lat, relacje w miejscu pracy mogą prowadzić do eskalacji problemu długich dni pracy. Odpowiedzialny jest za to mechanizm społecznej zaraźliwości, czyli modyfikowania działań jednostek – na przykład ilości czasu poświęcanego na pracę – pod wpływem interakcji społecznych (Tetlock, 1992). Do wzrostu liczby godzin, które poświęcane są na pracę, dojść może nie tylko w wyniku interakcji z innymi osobami w miejscu pracy, ale także w innych okolicznościach, jak na przykład podczas studiów MBA czy LLM. W organizacjach dochodzić może nie tylko do naśladownictwa, ale także do eskalacji pewnych wzorów i norm, jak na przykład wcześniejsze stawianie się w miejscu pracy czy opuszczanie biura o późnej porze. Działania jednej lub kilku jednostek szybko mogą stać się ogólnie obowiązującą normą.

W poszukiwaniach przyczyn eskalacji problemu długich dni pracy warto odwołać się również do, z pozoru sprzecznej, zależności: wzrost liczby godzin przeznaczanych na pracę przez menedżerów i profesjonalistów jest wynikiem pojawiania się w organizacjach większej liczby kobiet, które preferowały krótsze dni pracy (Schor, 2008). W efekcie tej zmiany niektórzy pracownicy zaczęli pracować dłużej, aby wypuklić kontrast. Zostawanie dłużej w pracy stało się manifestacją prawdziwego zaangażowania w pracę. Zostawanie po godzinach stało się bardziej widoczne w porównaniu z grupą pracowniczek, które decydowały się pracować krótko.

Socjolożka Arlie Hochschild (2009) wskazuje na jeszcze inne przyczyny pojawienia się omawianego problemu. Według niej w tym samym czasie, kiedy wrastała liczba godzin poświęcanych na pracę, życie rodzinne stało się coraz bardziej stresującym doświadczeniem. Harmonia w życiu rodzinnym była dużo trudniejsza do osiągnięcia, gdyż społeczne role mężczyzn i kobiet zaczęły się zmieniać. Wzrastała liczba gospodarstw domowych, w których oboje partnerzy pracowali, oraz rodzin, w których był tylko jeden rodzic. Praca stała się schronieniem przed problemami, które czekały w domu, pojawiała się nowa motywacja do zostawiania w pracy dłużej.

Kolejna ważna grupa teorii próbujących wyjaśnić powody rosnącego zaangażowania menedżerów i profesjonalistów w pracę pochodzi z psychologii pracy. Teorie te wskazują na to, jak bardzo nasza tożsamość i samoocena zależą od wykonywanej pracy. Brak lub utrata pracy negatywnie wpływa na samoocenę, z kolei aktywności, które są wynikiem konieczności wykonywania

pracy, nadają życiu spójność (Green, 1993). Dodatkowo współczesna praca dostarcza, znacznie skuteczniej niż życie rodzinne, osiągnięcia i status społeczny, które stają się podstawą pozytywnej samooceny (Pratt, 2000).

Kontynuacją spostrzeżenia Hochschild, że menedżerowie przedkładają pracę nad rodzinę, i psychologów biznesu, którzy zauważają, że praca kształtuje tożsamość i samoocenę, jest koncepcja, która wskazuje na kluczową rolę spełnienia towarzyskiego w pracy. Randy Hodson (2004), korzystając z metody metaetnografii, udowadnia, że zawodowe spełnienie i dumy są silnie skorelowane z zadowoleniem z życia towarzyskiego w miejscu pracy. Hodson zauważa, że praca staje się istotnym źródłem społecznego i towarzyskiego spełnienia, zastępując tym samym rodzinę. Podobną tezę sformułował już Lewis A. Coser w słynnej książce z 1974 roku pod tytułem *Greedy Institutions* (Coser, 1974).

W literaturze dotyczącej długich dni pracy dominują próby zrozumienia przyczyn pojawienia się tego problemu. Istnieje jeszcze jednak drugi ważny nurt, który skupia się na konsekwencjach. Badacze zajmujący się problemem godzin pracy w środowisku prawników zwracają uwagę przede wszystkim na wysoki stopień niezadowolenia z pracy w tej grupie profesjonalnej.

Jak dowodzi wiele publikacji na temat badanego zjawiska, prawnicy odczuwają niezadowolenie z tego, jak wygląda ich praca. Jako przyczynę niezadowolenia wskazuje się długie dni pracy i nużące, powtarzalne zadania (Schiltz, 1999)<sup>4</sup>. Obserwacja, choć nie zawsze poparta twardymi danymi, że prawnicy narzekają na swoją pracę, skłoniła Cathleen Kaveny (2001) do sformułowania tezy, według której źródłem niezadowolenia prawników jest specyficzny sposób rozliczania z wykonanej pracy. Kaveny zauważa, że nie tylko prawnicy pracują dużo, zdarza się, że także lekarze, naukowcy czy urzędnicy poświęcają na pracę nawet kilkanaście godzin dziennie; często ich praca jest równie żmudna i powtarzalna co prawników, jednak narzekania innych grup nie są tak wyraziste jak prawników. Według Kaveny źródło braku zadowolenia z pracy w środowisku prawniczym nie leży w liczbie przepracowanych godzin, ale w tym, jak postrzegany jest czas, co z kolei uwarunkowane jest sposobem rozliczania się z pracy przez prawników przez tzw. *billable hours*. Zasada rozliczania pracy sprowadza wartość czasu do wymiaru finansowego – w perspektywie prawników czas staje się towarem. Takie postrzeganie temporalności utrudnia z kolei decyzje o podejmowaniu aktywności poza pracą, takich jak uroczystości rodzinne, działalność charytatywna, wypoczynek – czyli na działania, które w dominującej, zinternalizowanej przez prawników perspektywie są niewymierne. Problem leży w instrumentalnym podejściu do czasu, które może doprowadzić do zaniku innych niż finansowe sposobów wartościowania temporalności. Kaveny wskazuje na coś, co wcześniej wspomniane teorie ekonomiczne biorą za punkt wyjścia. Choć badaczka nie odwołuje się do tych koncepcji, to w świetle jej interpretacji tłumaczenie przyczyn

---

<sup>4</sup> Przeprowadzona ostatnio metaanaliza badań dotyczących satysfakcji z pracy prawników (Organ, 2011) podważa dominujące potocznie, ale także w literaturze przedmiotu, przekonanie, że prawnicy nie są zadowoleni ze swojej pracy. Organ pokazuje, że znacząca część prawników (80%) deklaruje zadowolenie z pracy; jedynie badania podgrupy prawników pracujących w sektorze prywatnym są mniej optymistyczne.

zjawiska długich dni pracy jako wyniku specyficznej kalkulacji i racjonalnej decyzji ma szczególne zastosowanie w środowisku prawników, gdyż oni, bardziej niż inne grupy, zmuszeni są do liczenia swojego czasu, i mają świadomość, że każda godzina ma swój wymiar finansowy.

Jak widać z powyższego zestawienia teorii, dominuje nurt próbujący wyjaśnić tak duże zaangażowanie w pracę profesjonalistów i menedżerów. Nasze badania wpisują się w ten sam nurt dociekań, chociaż mieliśmy inny cel – chcieliśmy uchwycić perspektywę samych zainteresowanych, spojrzeć na istotny dla tej grupy problem ich oczami. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest przedstawienie subiektywnego doświadczenia prawników, którzy poddani są presji pracy w ponadstandardowym wymiarze czasu. Narracje prawników kończących bardzo selektywny program na Harvardzie zestawione z zaprezentowanymi w pierwszej części próbami wyjaśnienia przyczyn długich dni pracy pozwalają dostrzec dynamikę i różnorodność tego zjawiska. Przedstawiona w ostatniej części artykułu interpretacja materiału empirycznego odwołuje się do fundamentalnej w naukach społecznych dyskusji na temat granic sprawczości (Heugens, Lander, 2009). Pokazując, że prawnicy odczuwają brak możliwości wpłynięcia na zmianę systemu pracy w kancelariach prawnych. Ich narracje wskazują, że długie dni są tolerowanym aspektem pracy, jeśli prawnik potrafi zrationalizować je, nadać im sens i zidentyfikować elementy pracy, które mogą przynosić im satysfakcję. Co ciekawe, zestaw elementów kompensujących nie jest oryginalny i bardzo różnorodny, jest raczej standardem aprobowanym przez członków tej profesji.

## | **Metoda i obszar badawczy**

W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2012 roku, z wykorzystaniem metodologii jakościowej, wśród absolwentów programu LLM na Uniwersytecie Harvarda. W badaniach staraliśmy się znaleźć odpowiedzi na szereg powiązanych pytań badawczych: Jak prawnicy postrzegają temporalny aspekt swojej pracy? Jak go oceniają? Jaki sens nadają swojej pracy? Czego wynikiem jest aktualny sposób pracy? Czy istnieje możliwość zmiany modelu na bardziej pożądany?

W celu znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania badawcze zdecydowaliśmy się zgromadzić materiał empiryczny, przeprowadzając wywiady niestrukturyzowane. Wykorzystanie tej metody pozwoliło na zgromadzenie narracji, często bogatych w szczegóły, dotyczących pracy prawników. Dzięki takiej bazie materiałowej możliwe było przedstawienie opisywanego już wielokrotnie w literaturze przedmiotu zagadnienia z unikalnej perspektywy. Zróżnicowana kulturowo grupa ponad dwudziestu prawników, kończących jeden z najbardziej prestiżowych i zaawansowanych programów adresowanych do prawników mających doświadczenie profesjonalne, dostarczyła wglądu w różnorodne obszary profesjonalnego zaangażowania prawniczego. Na etapie analizy materiału okazało się, że – pomimo dużej różnorodności karier realizowanych przez respondentów – fragmenty wywiadów dotyczące czasu pracy można pogrupować w wyraźnie wyodrębnione tematy i wątki. W analizie materiału wykorzystano technikę otwartego kodowania, bez

uprzednio sformułowanego zestawu kodów i kategorii. Przeprowadzono trzy rundy kodowania, za każdym razem modyfikując strukturę kodów.

Przeprowadzono 21 rozmów według tego samego scenariusza wywiadu, który, oprócz pytań na temat subiektywnej percepcji obciążenia pracą, zawierał komponenty podporządkowane innym problemom badawczym eksplorowanym przez członków naszego zespołu badawczego. Wśród innych badanych zagadnień znalazły się aspekty międzykulturowe pracy prawników oraz ewaluacja akademickiego programu LLM, którego absolwentami byli wszyscy rozmówcy. Rozmowy przeprowadzone zostały w języku angielskim i – za zgodą respondentów – nagrane, a następnie transkrybowane. W celu zapewnienia anonimowości rozmówców nie podaję ich imion, a w niektórych przypadkach także innych informacji, które mogłyby posłużyć identyfikacji poszczególnych osób. Wszystkie prezentowane w artykule cytaty z rozmów przetłumaczone zostały przeze mnie na potrzeby tego artykułu.

## Wyniki badań empirycznych

### Kariery badanych prawników

Grupa prawników, która udzieliła nam wywiadów, była zróżnicowana pod względem realizowanych i planowanych karier zawodowych. Wszystkie zgromadzone narracje miały jednak jedną wspólną cechę; ważnym punktem odniesienia we wszystkich była praca w dużych, międzynarodowych kancelariach prawnych. Respondenci mieli już doświadczenie pracy w kancelariach albo planowali zatrudnienie się w takim miejscu. W przypadkach, kiedy decydowali się na inną ścieżkę kariery, to warunki pracy w kancelariach były ważnym punktem odniesienia przy uzasadnianiu wyboru. Na przykład, jeden rozmówca był zdecydowany na pracę dla instytucji rządowej, przede wszystkim ze względu na swoją wąską specjalizację:

Badacz: Ale czy chcesz pracować w firmie prawniczej?

73: Nie.

B: Dlaczego?

73: W instytucjach rządowych jestem bardziej skupiony na swoim temacie. Pracuję w obszarze energii odnawialnej, teraz jestem w programie, gdzie koncentruje się bardzo na kwestiach wody.

Prywatne kancelarie prawne były jednak dla niego ważnym punktem odniesienia, ze względu na kwestie światopoglądowe; praca dla rządu, a nie dla firmy prawniczej, była pracą dla „właściwej strony”:

73: Łatwo byłoby pracować dla firmy prawniczej, ponieważ one też interesują się tym tematem, nawet tutaj w Stanach [...] Studiowałem prawo, ponieważ środowisko naturalne zawsze było dla mnie ważne. Zawsze chciałem pomóc środowisku; nie zawsze wykorzystywałem całą energię, i tego typu rzeczy – i dlatego podjąłem studia prawnicze. I nie mogę całkowicie się przestawić [na pracę w firmie], gdyż to zniweczyłoby moje zamiary.

Nawet w tym przypadku komercyjne firmy prawnicze są ważnym punktem odniesienia w kontekście zarobków oraz kwestii światopoglądowych.

Inni rozmówcy, nawet jeśli nie byli pewni, czy kariera w międzynarodowej kancelarii prawnej była dla nich najlepszą ścieżką, nie odrzucali takiej myśli.

60: Podejmuję pracę w dużej kancelarii prawnej. Będę zajmował się prawem cywilnym. Ojej, to jest najlepsza firma w kraju, i ojej, nie mogę się doczekać, będę pracował ze świetnymi ludźmi. [...] Popracowanie w dużej firmie na pewno nie zaszkodzi. Mam wiele różnych pomysłów na swoją karierę i pomyślałem, że to nie powinno zaszkodzić żadnej ścieżce, niektórym może nawet pomóc.

Interesujący nas temat kultury zawodowej prawników (Jemielniak, 2005), a szczególnie długich dni pracy, pojawiał się zawsze w kontekście pracy w dużych kancelariach.

### Długie dni pracy

W narracjach wszystkich prawników czas pracy opisywany był jako niestandardowy, długi, przekraczający czterdzieści godzin tygodniowo. Doświadczenia badanych przez nas absolwentów harwardzkiego programu LL.M nie odbiegają od ogólnego trendu, według którego prawnicy są jedną z największych pracujących grup zawodowych. Jako prawniczy standard wskazywano jedenaście godzin pracy dziennie; ten czas był często przekraczany, sięgając piętnastu godzin dziennie.

66: No cóż, zaczynamy o 9.00 – oczekuje się, że będziesz w biurze o 9.00 i rzadkością jest wychodzenie przed 20.00. Często zdarza się, że wychodzimy po północy.

Nie wszyscy jednak relacjonowali obciążenie pracą jako bardzo wysokie przez cały czas. Tak jak respondent, który przepracował trzy lata w lokalnej, lecz mającej wielu międzynarodowych klientów, kancelarii prawniczej na Tajwanie:

B: Skoro mówimy o godzinach, ciekawi mnie, jak wygląda twój typowy dzień pracy. Jak dużo czasu spędzasz w pracy?

51: [...] czasami, kiedy mam duży projekt, wtedy w pracy jest się 15–16 godzin dziennie. [...] ale kiedy projekt jest zamknięty, zanim zacznie się następny, wtedy możesz wyjść z firmy o piątej albo o szóstej,



albo może można przyjść o dziesiątej czy jedenastej rano. Ale ogólnie rzecz biorąc, myślę, że miesięcznie – trudno mi mówić o dniach, bo to się różni – więc generalnie miesięcznie to będzie, wydaje mi się 150–160 do 200 godzin. [...]

Na niepewną konkluzję respondenta, że średnia liczba godzin pracy w miesiącu wynosiła 150–160 do 200 godzin, badacz spontanicznie zareagował komentarzem, że to nie bardzo dużo. Respondent od razu wyjaśnił, że bywają sytuacje, kiedy tych godzin jest więcej.

B: O, to nie jest bardzo dużo.

51: Nie bardzo dużo, ale kiedy projekt jest bardzo, bardzo ciężki, znaczy pilny albo z dużą liczbą godzin, to miesięcznie godzin może być 250. A zatem, to zależy.

Rozmówca nie mógł przystać bez zastrzeżeń na zaproponowaną przez badacza ocenę sytuacji, tak jakby podkreślenie, że pracuje się dużo, choćby jedynie w pewnych okresach, a nie ciągle, było ważnym, wymagającym chronienia elementem wizerunku prawnika. Wypowiedzi na temat czasu pracy są szczególnie interesujące, gdyż pokazują, jak trudno określa się dokładną liczbę przepracowanych godzin. Pomimo że projekty, o których opowiadał respondent, były rozliczane z klientem według godzin (*billable hours*), to przytaczane przez niego liczby są poprzedzane słowami wskazującymi na niepewność tej estymacji.

W poniższym cytacie widać z kolei, że podawana liczba godzin i wrażenie ogromu pracy mogą stać w sprzeczności. Respondent przekonany był, że w nowej pracy będzie musiał pracować bardzo dużo, jednak podana przez niego liczba godzin, które ma przepracować, była niższa niż 40 godzin tygodniowo. Wypowiedź ta dotyczy pracy, którą rozmówca właśnie podejmuje:

60: Oczekuje się ode mnie 1,700 bilowanych godzin pracy i dodatkowo 150 godzin niebilowanych<sup>5</sup>. To całkiem niezła liczba. Podejrzewam, że będę pracował bardzo ciężko. Ale tak szczerze, [...] nienawidzę się nudzić, więc nie mam nic przeciwko temu, żeby praca mnie pochłaniała, przynajmniej do czasu póki jest sensowna.

B: Jasne, to brzmi na 40 godzin tygodniowo. Tak?

60: O, myślę, że to będzie znacznie więcej niż tyle. [...] Podejrzewam, że to będzie pewnie raczej koło 60–70.

B: Ale 2000 godzin daje 40 tygodniowo.

<sup>5</sup> Angielskie to *bill* oraz *non-billable* przetłumaczone zostało jako „bilować” i „niebilowane [godziny pracy]”, gdyż w polskich oddziałach międzynarodowych kancelarii prawnych terminy te często funkcjonują właśnie jako żargonowe anglicyzmy, mówi się także o godzinach „na klienta” i „na firmę”. Godziny bilowane to takie, za które kancelaria wystawi klientowi rachunek i otrzyma wynagrodzenie. Godziny niebilowane to pozostała praca na rzecz kancelarii, np. przygotowywanie ofert, prace administracyjne.

W jednym ze swoich artykułów Carl T. Bogus (1996) pokazuje niuanse związane z liczeniem czasu w kancelariach, przede wszystkim to, że każda bilowana godzina wymaga spędzenia w biurze więcej niż 60 minut. Według Bogusa, aby prawnik mógł zapisać 1500 godzin rocznie na klienta, musi pracować dziewięć godzin dziennie, pięć dni w tygodniu, nie licząc trzech tygodni urlopu i dziewięciu dni świątecznych. Podana przez rozmówcę liczba 1700 godzin jest relatywnie niska, gdyż więcej niż połowa prawników zatrudnionych jako *associate* raportuje ponad 2000 bilowanych godzin pracy rocznie (Kaveny, 2001). Jednak i tak, zgodnie z kalkulacjami Bogusa, 1700 godzin bilowanych wymagać będzie znacznie więcej pracy niż dodatkowe 150 niebilowanych godzin, które podał rozmówca.

Zebrane narracje nie są dobrym źródłem do badań nad rzeczywistym czasem spędzonym przez prawników w pracy, do tego celu lepiej służą, choć mają swoje ograniczenia, analizy bazujące na oficjalnych danych stowarzyszeń profesjonalnych<sup>6</sup>. Wywiady pokazują natomiast subiektywny odbiór czasu spędzonego w pracy; jasno pokazują, że odczuwalny był brak stałości w obciążeniu pracą. Poczucie zwiększonej intensywności wysiłku uzależnione było od momentu cyklu życia projektu oraz od rozmiaru i stopnia jego skomplikowania. Dalej, rozmówca zauważa różnicę w obciążeniu pracą w okresie przed rokiem 2008 i po nim.

51: [...] szczególnie w obszarze korporacyjnym z powodu Lehmann i kryzysu finansowego [...] było mniej przejęć i połączeń w tamtym okresie. Więc godzin było mniej. Ale wiem, że ja i moi koledzy, kiedy dołączyliśmy do firm przed 2008, na przykład w 2005, 2007, to był bardzo gorący okres. Wtedy pracowało się średnio po 250 do 300.

Długie dni pracy są też źródłem barwnych anegdot, które przyczyniają się do kreowania wizerunku pracy prawniczej. Poniższa opowieść o pracy 40 godzin pod rząd, masażystach i halucynacjach, z pewnością była wykorzystywana przez rozmówcę wielokrotnie w interakcjach towarzyskich.

51: [...] niektórzy z nas musieli pracować więcej niż czterdzieści godzin pod rząd – dwie noce bez snu – i pod koniec niektórzy [śmiech] koledzy wpadli na szalony pomysł, alby zamówić masażystę do pracy, żeby masował, kiedy oni pracują z dokumentami. Ja osobiście skupiam się w pracy, słuchając MP3. Słuchałem swojej empetrójki i byłem nieświadomy tego, co dzieje się wokół, dopóki nie odwróciłem się i nie zobaczyłem swojego kolegi – było nas dwóch w każdym pokoju, w kancelarii prawnej w brytyjskim stylu. Więc odwróciłem się i zobaczyłem, że kolega jest masowany – po tylu godzinach bez snu myślałem, że mam halucynacje [B się śmieje].

Opowieści o długich dniach pracy nie ograniczały się jedynie do kancelarii prawnych, także narracja pracownika z bardzo selektywnej izby (o wolne miejsce w niej ubiegało się 50 osób)

---

<sup>6</sup> Raporty na temat *billable hours* publikowane są między innymi w biuletynach wydawanych przez National Association for Law Placement – amerykańskie stowarzyszenie zrzeszające prawników.

z jednego z krajów Azji Południowej zawiera wątek przeznaczania na pracę kilkunastu godzin dziennie. Tak długie dni pracy przedstawione były jako niemiłe, z drugiej jednak strony, ton wypowiedzi był raczej heroiczny, a nie męczeński.

B: W jakich godzinach pracowałeś?

52: Niefajnych. Pracowałem [pauza] wiele, wiele godzin. Pracowałem po osiemnaście godzin dziennie.

B: Daj spokój. Naprawdę?

52: Pracowałem, pracowałem, tak.

B: To szalone! [...]

52: Tak, pracowałem szalenie dużo.

Izba przedstawiona została jako organizacja działająca w podobnym do firm prawniczych stylu, co oznaczało zajmowanie się transakcjami, ale także to, że pracuje się tam równie dużo co w kancelariach prawnych. Podobnie praca w Ministerstwie Handlu i Przemysłu w Singapurze przypomina pracę prawnika w prywatnej firmie:

57: A zatem praca zaczyna się zazwyczaj o ósmej, siódmej rano i trwa do dziewiętnastej. [oczekuje się], że będziesz jak prawnik korporacyjny, że będziesz reagować na e-maile niezależnie od pory dnia i nocy. [...] jestem w Ministerstwie Handlu i jest tam wiele tematów międzynarodowych, muszę zatem dostosowywać się do stref czasowych i oczekuje się od ciebie – azjatycka etyka pracy – że będziesz pracowała na okrągło.

Długie dni pracy w kancelariach przywoływane były jako punkt odniesienia dla porównania obciążeń w pracy prawniczej z innymi obszarami, prawie zawsze na korzyść innych rodzajów zaangażowania profesjonalnego niż praca w firmach:

57: [W pracy jako prawnik korporacyjny] jest inaczej niż w mojej poprzedniej pracy, gdzie pracowałam jako *litigation lawyer* [...] Więc jeśli sąd jest zamknięty, to i twoje biuro się zamyka, ponieważ nie mamy co robić. Ale w prawie korporacyjnym zegar się nie zatrzymuje.

Nasi respondenci przyznają, że prawnicy w kancelariach prawnych pracują znacznie więcej niż standardowe osiem godzin dziennie, ilość czasu poświęcanego na pracę przewyższa nie tylko ten ogólnie przyjęty wymiar, ale także to, co uważają za możliwe do zaakceptowania w dłuższym okresie. Co ciekawe, w wywiadach nie pojawił się problem utraty zdrowia jako rezultat przepracowania. Wskazywano raczej, że praca utrudnia, wręcz uniemożliwia, satysfakcjonujące funkcjonowanie w rodzinie i życie towarzyskie, co ilustrować może poniższy fragment:

66: Możesz zaplanować coś z przyjaciółmi na weekend, ale jeśli pojawi się nowy projekt, jeśli zostanie ogłoszone w piątek po południu, że zajmie to cały weekend, to będziesz musiał odwołać swoje wcześniejsze plany. Coś takiego zdarza się często i to może nadwerężyć przyjaźń.

Inni rozmówcy, co widoczne będzie w przytoczonych w dalszej części artykułu cytatach, pokazują, że taka intensywna praca utrudnia wejście w bliższą relację z drugą osobą i założenie rodziny.

### Przyczyny nadmiernego obciążenia pracą

Narracje respondentów, oprócz opisów zjawiska długich dni pracy, zawierały również próby wytłumaczenia, dlaczego prawnicy pracują tak dużo. Prawnicy odwołujący się do swoich doświadczeń z Azji, źródeł długich dni pracy doszukiwali się w specyfice regionu. Respondenci z doświadczeniami z Europy, Stanów Zjednoczonych i Ameryki Południowej przyczyn dużego obciążenia pracą dopatrywali się w sposobie działania komercyjnych kancelarii prawnych i w specyfice pracy projektowej.

Amerikanin pracujący w Chinach – ten, który podzielił się opowieścią o pracy 40 godzin pod rząd – wyjaśnił, że długie dni pracy są rezultatem lokalizacji jego firmy w kraju azjatyckim. Wskazał, że w chińskiej kulturze wymaga się nawiązania dobrych relacji z partnerem biznesowym – proces ten może być czasochłonny.

B: Czy wy naprawdę – czy macie aż tyle do zrobienia?

66: [...] lunchy biznesowe mogą trwać bardzo długo z powodu konieczności nawiązania dobrych relacji z drugą stroną. Załóżmy, że jestem na lunchu ze sprzedającym albo kupującym przedsiębiorstwo i nawiązuję dobre relacje. Musimy spędzić czas przy posiłku i takie tam – zatem ważną częścią pracy nie jest wcale spisywanie i przeredagowywanie kontraktu [...] Twój mózg nie jest wykorzystywany w pełni przez cały czas.

Jak pokazują doświadczenia respondenta, nawiązywanie relacji nie jest czystą formalnością, gdyż zdarzają się porażki na tym tle. Sam doświadczył sytuacji, w których niemożliwość zawiązania odpowiednich relacji podczas pierwszych kontaktów spowodowała brak kontynuacji współpracy.

Lunchy odpowiadają także za inną przeszkodę w kończeniu pracy o wcześniejszej porze. Z obserwacji respondenta wynika, że amerykańscy klienci wymagają od pracowników w Azji dostosowania się do ich przesuniętych o 12 godzin harmonogramów.

66: [...] jednym z powodów opóźnień są telekonferencje. [...] Zauważyłem, że amerykańscy klienci lubią przeprowadzać telekonferencje z azjatyckimi prawnikami w czasie swoich przerw na lunch. Nie są dla nich priorytetowe, więc wolą wykorzystać ten czas na rozmowę.

Zażarta konkurencja na rynku usług prawnych w Chinach powoduje, że kancelarie dostosowują nawet do takich, utrudniających funkcjonowanie organizacji i dezorganizujących życie prywatne prawników, wymagań klientów. Dodatkowo Amerykanin zwraca uwagę na wyjątkowo wysoką w jego ocenie motywację poszczególnych pracowników: „to jest w powietrzu, powietrze przesiąknięte jest motywacją tych ludzi, cała dynamika jest inna niż tutaj [w Stanach Zjednoczonych]” (66). Inny rozmówca, również mający doświadczenie pracy w Azji (Singapur) na określenie podobnej atmosfery użył określenia „azjatycka etyka pracy”.

Z punktu widzenia naszych rozmówców ocena wpływu kryzysu finansowego na ilość pracy w kancelariach jest skrajnie różna. Przytoczony już wcześniej fragment rozmowy wskazywał, że okres przed 2008 rokiem był bardziej gorący; prawnicy zmuszeni byli pracować nawet po 300 godzin miesięcznie. W wyniku kryzysu zmalała liczba przeprowadzanych transakcji i skurczyły się wydatki na usługi prawne w korporacjach; w efekcie prawnicy pracują przez mniejszą liczbę godzin. Z punktu widzenia innego respondenta, te same globalne procesy wywarły zupełnie inny skutek; prawnicy muszą pracować znacznie więcej i ciężiej, gdyż klient stał się bardziej wymagający. Konkurencja na rynku usług prawnych zaostrzyła się i kancelarie muszą dokładać znacznie więcej starań, niż przed kryzysem, aby zadowolić klienta. W kancelariach funkcjonuje zatem „przerażająca mentalność »nigdy nie odmawiaj klientowi«”.

66: Szczególnie od czasu globalnego kryzysu finansowego przedsiębiorstwa ograniczyły wydatki na prawników. [...] międzynarodowe korporacje są pod dużą presją, muszą usprawiedliwiać wydatki prawne, które są wypłacane zewnętrznym firmom. [...] Często zdarza się, że mówią wprost: „Chcę tylko wypróbować waszą kancelarię. Jeśli okaże się dobra, to może wrócę. Jeśli jednak nie będę zadowolony z pracy albo nie będę zadowolony z kosztów, pójdę do innej firmy”. Wcześniej coś takiego słyszało się bardzo rzadko.

Prawnicy postrzegają się jako jedna z najintensywniej pracujących grup profesjonalnych. Jako punkty odniesienia podani zostali konsultanci biznesowi i bankierzy inwestycyjni<sup>7</sup>. Praca konsultantów ma być relatywnie spokojna, z kolei bankierzy inwestycyjni są zaangażowani w pracę zauważalnie bardziej niż prawnicy. Poniżej przedstawiam próbę wyjaśnienia tej sytuacji:

66: Po pierwsze, [...] coś, co różni consulting i prawo, to długość trwania projektu. Projekty prawnicze zazwyczaj są bardzo, bardzo krótkie i musimy obsługiwać kilka projektów równocześnie; możliwe jest na przykład, że jednego dnia dzwoni do ciebie ośmiu różnych klientów, podczas gdy w consultingu jest inaczej, mogą oni sobie pozwolić na poświęcenie całego swojego czasu jednemu klientowi, termin

<sup>7</sup> Interesującą, choć nieprzywołaną przez respondentów, grupą profesjonalistów są programiści. O specyfice ich projektów piszą m.in. Jemielniak i Latusek (Jemielniak i Latusek, 2007; Jemielniak, 2012).

ukończenia to zazwyczaj od sześciu tygodni do sześciu miesięcy. Więc skupiają się znacznie bardziej na dogłębnym zrozumieniu jednej branży w jednym momencie. My w tym czasie nie możemy nabyć głębokiego zrozumienia biznesu klienta – tylko z powodu ograniczeń czasowych.

Krótkie terminy i konieczność realizacji wielu projektów naraz są jednym z elementów odpowiadających za wyjątkową, większą niż konsultantów biznesowych, intensywność pracy prawników. W przypadku bankierów, którzy byli postrzegani jako pracujący najwięcej, rozmówcy niełatwo było wskazać przyczynę takiego stanu rzeczy. Jedno z przypuszczeń, sformułowane w tonie żartobliwym, wskazywało na fakt, że grupa ta pracuje najbliżej z „największymi rekinami biznesu”, eksploatacja jest zatem naturalną konsekwencją tego układu.

Nie tylko czynniki zewnętrzne, takie jak presja klientów, odpowiadają za długie dni pracy; źródła dużego zaangażowania w pracę dopatrywać się należy także w relacjach wewnątrz organizacji.

52: To nigdy nie jest twój wybór. [...] Oczywiście, nikt nie chce pracować jak osioł, cały czas. Ale jeśli chcesz piąć się, [...] ponieważ konkurencja jest zażarta, [...] musisz pokazać się partnerom z dobrej strony. [...] Oni [partnerzy] będą ciągle zarzucali cię masą pracy. Jeśli zdecydujesz się odmówić – oczywiście, zawsze możesz powiedzieć nie, ale to są sprawy strategiczne. Jeśli odmówisz, to prawdopodobnie później będziesz miał mniej zadań. Ale jeśli weźmiesz coś na siebie i zrobisz to dobrze, to potem możesz dostać więcej pracy. A więcej pracy znaczy więcej pieniędzy.

Duża ilość pracy jest z pozoru wynikiem indywidualnych decyzji prawników, gdyż często istnieje możliwość odmowy przyjęcia zadania do wykonania. Na decyzje te duży wpływ ma ogólna atmosfera dużej konkurencyjności wśród pracowników. Prawnicy przyjmują na siebie dużą ilość pracy, gdyż jest to jedyna droga do awansu. Nadzieja przyszłych zysków warunkuje aktualne, ponadstandardowe zaangażowanie. W powyższym fragmencie wywiadu opcja odmowy przyjęcia dodatkowej pracy od partnera przedstawiona została jako czysto hipotetyczna. W odczuciu naszych respondentów jedynym możliwym do realizacji w praktyce sposobem działania jest akceptowanie i zwiększanie swojego obciążenia pracą.

### Kompensacja i racjonalizacja

Ponadstandardowa liczba godzin poświęconych na pracę w kancelariach prawnych wartościowana była przez respondentów negatywnie, lecz nie była to jednoznaczna i bezwarunkowa ocena. Choć ten element pojawiał się jako pierwsza wada i był wymieniany najczęściej (na to jednak wpłynąć mógł sposób prowadzenia wywiadu), to respondenci wskazywali, że nie jest najgorszą cechą kancelarii prawnych, jeżeli chodzi o komfort pracy. Już w jednym z wcześniejszych cytatów wymieniona została cecha, która rekompensuje obciążenie długimi dniami pracy. Jeśli wykonywane zadania są interesujące, to długie godziny stają się akceptowalnym wymaganiami. Jak w poniższym cytacie, długi czas pracy pojawił się automatycznie,

jako spodziewana wada pracy w kancelarii prawnej, jednak od razu wymieniano dwa inne elementy, oceniane jako znacznie gorsze: bezsensowna praca i wroga atmosfera między pracownikami. W poniższym fragmencie respondent odpowiada na pytanie o to, co lubi, a czego nie lubi w pracy:

78: Myślę, że umiem poradzić sobie z presją i długimi godzinami pracy, do pewnego stopnia. Ale tylko jeśli zadania, które wykonuję, mają sens, i dopóki mam nadzieję, że sytuacja w pewnym momencie zmieni się na lepsze. Problemem jest klimat w pracy, przynajmniej z tego co zasłyszałem, atmosfera w dużych firmach jest naprawdę zła. *Associates* nienawidzą się nawzajem, partnerzy nienawidzą się nawzajem, a także partnerzy nienawidzą *associates*, a *associates* nienawidzą partnerów.

Inny rozmówca stwierdził, w podobnym tonie, że „to musi być okropne pracować tak dużo i robić coś, czego nie chce się robić” (61). Prawnik, który pracował wśród sympatycznych współpracowników, pomimo tego, że w innych częściach wywiadu skarżył się na długie dni pracy, ocenił pozytywnie swoje ogólne zadowolenie z miejsca pracy i wykonywanej profesji.

B: Naprawdę? Podoba ci się praca ta?

66: Tak, po prostu, ludzie są mili. Ciężko to opisać, ale tak się jakoś złożyło, że ludzie są mili. Częścią filozofii rekrutacyjnej jest zatrudnianie ludzi, nie tylko na podstawie ich wyników w nauce, ale także tego, czy będą pasować do firmy. Sam partner zarządzający jest bardzo w porządku. Traktuje ludzi bardzo uczciwie, pod uwagę bierze nie tylko starszeństwo, ale także osiągnięcia.

Źródłem satysfakcji mogą też być rezultaty, a dokładnie namacalne efekty działań – bez nich dużo trudniej byłoby tolerować konieczność wkładania tak dużego wysiłku.

66: Jedną z przyczyn niezadowolenia w pracy jest brak możliwości połączenia swoich wysiłków z konkretnym namacalnym efektem końcowym. Mój szef, na przykład, kiedy spacerujesz z nim po mieście, zdarza się, że spogląda na galerię handlową i mówi „Hej, to moja galeria handlowa”, z pozoru brzmi to dość dziwnie, ale on naprawdę wierzy, że jeśli pomożesz klientowi zdobyć licencję na zbudowanie galerii i on potem ją zbuduje, to jest się [związanym z tym miejscem].

Kolejnym sposobem neutralizowania zjawiska długich dni pracy w narracjach prawników jest przedstawianie tej sytuacji jako tymczasowej. Pracowanie tak intensywnie jest nienormalne, utrudnia życie prywatne czy wręcz uniemożliwia założenie rodziny; sytuacja ta prezentowana jest jednak jako pewien etap, który musi się w pewnym momencie skończyć. W poniższej wypowiedzi trzydziestoletnia prawniczka z Francji wskazała nawet liczbę lat, jaka, w jej odczuciu, jest nie do zaakceptowania przy typowym dla kancelarii prawnej sposobie pracy.

56: [...] mogę pracować dużo, to nie problem. Ale, po prostu [pauza] nie zamierzam spędzić dwudziestu lat bez życia prywatnego – w pewnym momencie muszę wyjść za mąż, mieć dzieci, założyć rodzinę.

Oprócz możliwości czerpania satysfakcji z innych elementów pracy, takich jak miła atmosfera, namacalne efekty pracy, interesujące zadania, ważnym aspektem kariery w kancelariach są wyższe niż w innych miejscach zarobki, szczególnie na początku ścieżki kariery.

61: Czy należy się niepokoić o ludzi, którzy narzekają na długie godziny pracy w kancelariach? Przynajmniej zarabiają [...] zawsze będą mieli swoją pracę, chyba że ktoś ich zwolni. Jeśli jesteś samozatrudniony, wtedy zyskujesz elastyczny czas pracy, ale pojawia się presja na zarabianie pieniędzy.

B: [...] wybierasz pracę z dużo mniej stabilną z powodu godzin?

61: Nie tylko godzin. Także z powodu wolności decydowania o sobie, mogę brać sprawy, które chcę. Niezależność.

Sposobem na poradzenie sobie z długimi dniami pracy może być nie tylko zauważanie innych, pozytywnych stron pracy w kancelariach, ale także znalezienie innej drogi. W wielu narracjach pojawia się wątek planowania innych ścieżek kariery, zazwyczaj do zrealizowania po zdobyciu doświadczenia w kancelarii. Już samo posiadanie takiego planu ułatwiało radzenie sobie z aktualnymi obciążeniami.

### Czy zmiana jest możliwa?

Wady, takie jak automatyzm działania i długie dni pracy, postrzegane były jako stałe, niezmiennie elementy opisywanych miejsc pracy. W działaniu kancelarii wpisana jest praca w ponadstandardowym wymiarze czasu; decydując się na zatrudnienie w takim miejscu, trzeba się zgodzić na tę uciążliwość. Zmiana wydaje się praktycznie niemożliwa do przeprowadzenia, najdobitniej zostało to przedstawione w poniższym fragmencie:

66: wymagałoby to ogromu konspiracji, wszystkie duże kancelarie musiałyby się spotkać w tajnym miejscu i zdecydować, jakie działania trzeba podjąć, żeby zmienić kulturę. Duża zmiana musi przyjść z góry.

W przedstawionej poniżej narracji prawnika, krytycznie nastawionego do pracy w kancelarii, młodzi ludzie trafiający do firm przedstawieni zostali jako ofiary owczego pędu i konkurencji między absolwentami prawa. Zainteresowanie pracą w czołowych kancelariach prawnych jest bardzo duże i starania o pracę przypominają szaleńczy wyścig czy wręcz zachowanie stadne. Kiedy młodemu prawnikowi zaoferowane zostanie stanowisko w firmie, to zazwyczaj decyduje się na tę pracę, nie zdając sobie sprawy z tego, jak ona wygląda. Cytowany poniżej respondent planuje inną ścieżkę kariery, która da mu więcej różnorodnych doświadczeń. Jego krytyczna wypowiedź wskazuje, że nie tylko nadmierne obciążenie pracą, ale także automatyzm działania i nuda stanowią problem w kancelariach prawnych,

B: Tak się zastanawiam, czego ludzie najbardziej nie lubią w pracy prawnika?



61: Czego według mnie ludzie nie lubią? Myślę, że długich godzin pracy. [...] [pauza] Myślę, że niektórzy trafiają do wycinka naszej profesji, którego nie lubią, i zostają tam na zawsze. Mam przyjaciół, którzy skończyli [uniwersytet] wcześniej niż ja i po nich widzę, że to wygląda jak wyścig, żeby dostać pracę w kancelarii. [...] kancelarii z czołówki, potem tę pracę dostają – oni nie do końca wiedzieli, na czym praca z transakcjami polega i że właściwie nie pociąga ich. [...] Myślę, że ludzie łapią się pracy, bo kiedy oferują ci pracę, bierzesz ją. Potem okazuje się, że jest czymś innym, niż myśleli.

Prawnicy zaprezentowani zostali jako ofiary systemu, zmiana jest mało możliwa, choć pierwsze próby działania na innych zasadach już się pojawiają, to są one traktowane jako ciekawostka:

66: Jest taki ruch w Stanach Zjednoczonych – jak oni to nazywają? – *lifestyle law firm*. [...] Zmienili swoje firmy i nauczyli się odmawiać klientom. Mówią: „nie, nie jesteśmy w stanie tego zrobić”, albo „nie, nie możemy dostarczyć tego na poniedziałek, przed wschodem słońca”. Tak jak banki, na przykład, mówią na przykład, że są zamknięci, że zamykają drzwi, na przykład, o 15.00.

## Wnioski i podsumowanie

Pierwszy wniosek, jaki pozwala sformułować zaprezentowany materiał, dotyczy istotności długich dni pracy. Temat dużej ilości pracy był chętnie podejmowany i rozwijany przez naszych rozmówców. Dla wszystkich było to zagadnienie istotne ze względu na własne przeżycia lub perspektywę takiej pracy. Konieczność poświęcania dużej ilości czasu na pracę nie była jednak przedstawiana jako jednoznacznie negatywna cecha. Radzenie sobie z tym problemem to pewnego rodzaju osiągnięcie. Dodatkowo, jest to jedna z ważnych cech tożsamości profesjonalnej prawników; jest niezbywalną częścią wizerunku prawnika. Długie dni pracy pomagają opisać tę grupę, jak w wypowiedziach porównujących pracę w innych rodzajach organizacji, w których rozmówcy mówili, że oczekiwano od nich pracy jak od prawników w kancelariach, lub kiedy mówili, że pracowali normalną liczbę godzin w tygodniu, nie tak jak prawnicy w kancelariach. Długie dni pracy to także ważny element w autoidentyfikacji z tą kulturą profesjonalną. Choć negatywny, to na tyle istotny, że nasi rozmówcy starali się, aby nie był umniejszany. Był raczej eksponowany i respondenci upewniali się, czy udało się wywrzeć odpowiednio silne wrażenie na prowadzącym wywiad, że praca w kancelarii to wiele godzin ponad standardowe osiem dziennie.

Długie dni pracy wskazywane były jako źródło problemów w życiu prywatnym, trudności w założeniu rodziny, niemożliwości utrzymywania zadowolających relacji towarzyskich. Ani razu w przeprowadzonych wywiadach nie pojawiała się jednak deklaracja chęci zmiany tego trudnego elementu pracy. Rozmówcy dostarczali raczej usprawiedliwień tej niekorzystnej sytuacji. Funkcjonujące w literaturze akademickiej próby wyjaśnienia przyczyn tego, że menedżerowie i profesjonalści, w tym prawnicy, pracują bardzo dużo, w centrum problemu stawiają osobę i jej decyzje. Nasi rozmówcy z kolei mają głębokie poczucie braku jakiegokolwiek sprawczości.

Z teorii wyłania się obraz pracownika, który pracuje dużo w wyniku własnych decyzji. Świadomość podejmowania tych decyzji i wpływ czynników zewnętrznych są przez badaczy różnie prezentowane, ale zwykle to dany prawnik, w mniejszym lub większym stopniu, jest sobie winien. Według teorii ekonomicznych, pracujący dużo profesjonalista dokonał kalkulacji i podjął racjonalną decyzję. U Hochschild menedżer czy profesjonalista zostaje dłużej w pracy, gdyż stała się ona dla niego emocjonalnym schronieniem od problemów, które czekają na niego w domu. Teorie psychologiczne pokazują, że praca jest źródłem spełnienia i wysokiej samooceny, stąd rośnie popularność przedkładania pracy nad inne sfery życia. Według innych badaczy długie dni pracy są wynikiem tego, że ci pracujący dużo narzucają normy i zaczynają być naśladowani przez współpracowników, długie dni pracy przenoszą się jak zaraza. Wszystkie te koncepcje, nawet jeśli opisują uwarunkowania strukturalne, to, choćby poprzez sposób prezentacji, pozostawiają pole dla sprawczości jednostki. Sami prawnicy w fakcie, że pracują dużo, nie widzą jednak żadnej roli dla własnych decyzji. Tylko w jednej wypowiedzi pojawiła się refleksja, że „teoretycznie” można odmówić przyjęcia pracy. Dla prawników długie dni pracy są efektem tego, jak działają kancelarie prawne. Są wynikiem silnej struktury, która powoduje, że pracownik nie ma innej możliwości, niż pracować tyle, ile wymaga sytuacja, czyli zazwyczaj dużo. W narracjach prawników dominuje brak poczucia sprawczości. Możliwość zmiany – działania, które mogłoby zmienić sytuację poszczególnych jednostek – możliwa jest, z perspektywy respondentów, tylko na poziomie kancelarii. To kancelarie są ofiarami systemu. Przede wszystkim presji konkurencji, w obliczu której nie można odmawiać klientom. Prawnicy muszą więc pracować nad wieloma projektami na raz, z bardzo krótkimi terminami.

Celem artykułu było opisanie zjawiska długich dni pracy z punktu widzenia samych prawników, opisanie tego, jak oceniają ten element pracy w kancelariach prawnych; co powoduje, że muszą pracować tak dużo oraz czy widzą możliwość zmiany tej sytuacji. Zebrany materiał empiryczny pokazuje, że prawnicy postrzegają długie dni pracy jako zjawisko, które znajduje się poza zasięgiem ich indywidualnych decyzji i działań. Stoi to w sprzeczności ze sposobem prezentacji tego problemu w literaturze przedmiotu.

Obowiązujący dyskurs nie pozostawia miejsca na sprawczość jednostek w tej sferze długości dni pracy, oferuje za to wiele innych propozycji, w których poszczególni prawnicy mogą realizować własną sprawczość, aby wpływać pozytywnie na swoje zadowolenia z pracy.

Po pierwsze, prawnicy zwracają uwagę na inne, ważne aspekty, które rekompensują niedogodności związane z dużym obciążeniem pracą: 1) perspektywa możliwości zmiany kariery na mniej obciążającą; 2) dobra atmosfera w pracy; 3) atrakcyjność zagadnień, którymi się zajmują; 4) namacalne efekty pracy; 5) wysokie zarobki. Przy konfrontacji perspektywy badanych z propozycjami teoretycznymi badaczy widoczne jest, że wymienione wyżej elementy pokrywają się, w pewnym stopniu, z elementami przytoczonymi na początku artykułu koncepcji. Zarobki (5) są ważną zmienną braną pod uwagę przez większość badaczy, szczególnie w nurcie ekonomicznym. Atrakcyjność wykonywanej pracy (3), możliwość połączenia jej z wymiernymi efektami

(4) i miła atmosfera (2) są szczegółowymi przykładami na spełnienie intelektualne, towarzyskie i społeczne w miejscu pracy, na które wskazuje wielu badaczy jako na przyczynę długich dni pracy. Alternatywa dla pracy w kancelarii prawnej (1) również była bardzo ważnym tematem w zgromadzonych narracjach. Co ciekawe, ten element nie pojawia się w literaturze.

Dostrzeżenie tego elementu było możliwe dzięki zmianie perspektywy badawczej. Najczęstsze dla badań tego zjawiska pytanie badawcze dotyczy przyczyn pojawienia się i utrzymywania tak dużego zaangażowania w pracę. Dzięki spojrzeniu na to samo zjawisko z perspektywy samych badanych możliwe było ujrzenie nowych aspektów długich dni pracy w kancelariach prawnych. Prawnicy nie zostają dłużej w pracy, we własnej ocenie, z powodów wymienianych przez badaczy. Zostają, gdyż nie mają innego wyjścia, te dodatkowe elementy pracy (zarobki, efekty, atmosfera, atrakcyjność) powodują, że decydują się podjąć i utrzymywać pracę w kancelariach. Długie dni pracy są elementem nienegocjowanym, nierozłącznym; konieczność pracy długo nie jest poddawana krytyce. Konieczność budowania narracji wokół tego problemu (na potrzeby wywiadu) uruchomiła dwa mechanizmy: 1) usprawiedliwianie sytuacji i racjonalizacja; 2) szukanie pozytywnych stron. Zupełnie nieobecna natomiast była chęć zmiany.

Jeśli prawnicy nie mają poczucia, że podejmują jakieś decyzje, to doszukiwanie się przyczyn ich działań nie prowadzi do użytecznych konkluzji. Brak poczucia sprawczości jest przyczyną obecnej sytuacji, która jest ponad wszystkimi innymi, na przykład tymi zidentyfikowanymi przez badaczy (kalkulacja, ucieczka przed życiem rodzinnym, szukanie spełnienia towarzyskiego itd.). Zastosowanie nowej perspektywy prezentowania problemu długich dni pracy nie jest jedynie zabiegiem metodologicznym o znaczeniu czysto spekulatywnym. Przejście od rozważań na temat przyczyn, dla których prawnicy zostają dłużej w pracy, do uznania perspektywy samych badanych, którzy czują brak sprawczości w tej sferze, powinno zmienić sposoby podejścia do zmian kultury długich dni pracy w organizacjach. Punktem wyjścia powinny być zatem próby dania prawnikom poczucia większej sprawczości.

#### B i b l i o g r a f i a

Akerlof, G. (1976). The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woeful Tales. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4): 599–617.

Bogus, C.T. (1996). The Death of an Honorable Profession. *Indiana Law Review*, 71 (4): 911–1049.

Brett, J.M., L.K. Stroh (2003). Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It? *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 67–78.

Coser, L.A. (1974). *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*. New York: Free Press.

Gowdy, J. (1997). *Limited Wants, Unlimited Means: A Reader On Hunter-Gatherer Economics And The Environment*. Washington, D.C.: Island Press.

Green, A. (1993). *Wobblies, Pile Butts, and Other Heroes: Laborlore Explorations*. Urbana: University of Illinois Press.

Heugens, Pursey PMAR, Lander, M.W. (2009). "Structure! Agency!(and Other Quarrels): A Meta-analysis of Institutional Theories of Organization." *Academy of Management Journal*, 52(1): 61–85.

Hochschild, A.R. (2009). *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hodson, R. (2004). "Work Life and Social Fulfillment: Does Social Affiliation at Work Reflect a Carrot or a Stick?\*" *Social Science Quarterly*, 85(2): 221–239, doi:10.1111/j.0038-4941.2004.08502001.x.

Jemielniak, D. (2005). Kultura: Zawody i Profesje. *Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych/Szkoła Główna Handlowa*, 32: 7–22.

Jemielniak, D. (2012). *The New Knowledge Workers*. Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.

- Jemielniak, D., Latusek, D. (2007). "(Dis)Trust in Software Projects: a Thrice Told Tale: On Dynamic Relationships Between Software Engineers, IT Project Managers, and Customers. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 3(10): 117–125.
- Kaveny, C.M. (2001). Billable Hours in Ordinary Time: A Theological Critique of the Instrumentalization of Time in Professional Life. *Loyola University Chicago Law Journal*, 33: 173–220.
- Krzyworzeka, P. (2012). Kultura i Organizacje: Perspektywa Antropologiczna. W: *Nowe Kierunki w Organizacji i Zarządzaniu*, red. M. Kostera, B. Glinka, s. 63–78. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Organ, J.M. (2011). "What Do We Know About the Satisfaction/Dissatisfaction of Lawyers? A Meta-Analysis of Research on Lawyer Satisfaction and Well-Being." *University of St. Thomas Law Journal*, 8(2): 255–274.
- Pratt, M.G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification Among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 456–493.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Schiltz, P.J. (1999). On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession. *Vanderbilt Law Review*, 52: 871–917.
- Schor, J. (2008). *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*. New York: Basic Books.
- Sułkowski, Ł. (2012). Metodologie Emic i Etic w Badaniach Kultury w Zarządzaniu. *Management and Business Administration. Central Europe*, 1(114): 64–71.
- Tetlock, Ph.E. (1992). The Impact of Accountability on Judgment and Choice: Toward a Social Contingency Model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(3): 331–376.