

Przegląd Religioznawczy 2(296)/2025

The Religious Studies Review

ISSN: 1230-4379

e-ISSN: 2658-1531

www.journal.ptr.edu.pl

ARKADIUSZ KOŁODZIEJ

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: arkadiusz.kolodziej@usz.edu.pl

ORCID: 0000-0003-2302-5553

AGNIESZKA KOŁODZIEJ-DURNAŚ

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: agnieszka.kolodziej-durnas@usz.edu.pl

ORCID: 0000-0003-0844-2869

IWONA KRÓLIKOWSKA

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni

e-mail: i.krolikowska@amw.gdynia.pl

ORCID: 0000-0002-3406-3152

DOI: 10.34813/ptr2.2025.2

Zarządzając religijnością? O strategiach radzenia sobie z różnorodnością religijną załogi na statkach morskich

Managing religiousness?

On strategies of dealing with religious diversity of the deep-sea vessels' crews

Abstract. The article reveals the spectrum of measures taken in the context of organizing the work of deep sea vessels' multicultural crews in terms of managing religious diversity. Authors analyse strategies for adapting to religious diversity at sea in three key dimensions: regulations and formal policies of companies, strategies developed within the organizational culture on board of the ship, and individual strategies of seafarers. Individual and group interviews with seafarers of multicultural transport ships were used as research material. The identified strategies can help develop solutions related to building multicultural communities in shore-based companies. The conducted research provides a source of knowledge about the social role of religion and religiousness in the maritime work environment. The research shows that religiosity, as a cultural component of the ship-system environment, demands intentional and professional attention. At each level of analysis, a set of appropriate strategies aimed at reducing potential tensions arising from this aspect of crew diversity becomes apparent. Religious diversity is recognized as

an important element of work organization. The response to this challenge (in each of the analysed dimensions of the organization) is to be an attitude of professionalism, which includes an expectation of respect towards other crew members.

Keywords: religion, religiousness, sociology of religion, maritime sociology, organisational sociology, psychology of labour, multicultural labour milieu, diversity management, education to maritime profession.

Statek jest wyjątkowym miejscem pracy. Na jego pokładzie członkowie załogi nie tylko wykonują swoje obowiązki zawodowe, ale też po prostu żyją – odpoczywają, śpią, spotykają się towarzysko, uczą się. Jest to sytuacja, w której na ograniczonej przestrzeni, w izolacji od najbliższych i często przez długi czas przebywa się jedynie wśród współpracowników. Tym niezwykłym środowiskiem pracy i życia, już od ponad pół wieku, zajmują się polscy socjologowie morscy (Janiszewski, 1967; Kołodziej i Kołodziej-Durnaś, 2022).

Upowszechnienie strategii kompletowania wielonarodowościowych załóg w transporcie dalekomorskim wskazuje na to, że może być ona efektywna i opłacalna (Dewan i Godina, 2024; Horck, 2004; Królikowska 2021). Takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi na statku spotyka się także z dobrym przyjęciem ze strony samych marynarzy. Wielokulturowość w miejscu pracy przejawia się między innymi w odrębności religijnej, która – poza sferą duchową – ma także swój społeczny aspekt wyrażający się w odmiennych zachowaniach członków załogi. Różnice te manifestują się szczególnie wyrażnie w sytuacjach odmiennego obchodzenia świąt. Często jednak pojawiają się także w innych, mniej oczywistych, codziennych interakcjach.

Taka kulturowa odmienność pracowników może prowadzić do nieporozumień, które mają różne, zwykle negatywne, konsekwencje. W wymiarze jednostkowym mogą się one wyrażać w braku wiedzy (partnerów interakcji) na temat skutecznych strategii gratyfikacji (Parsons, 2009). W kontekście systemowym mogą one z kolei prowadzić do dezintegracji systemu, czego wyrazem może być np. malejąca liczba interakcji. Nawet jeśli przyjmiemy, że „konsens względem wartości”, jak chciał Niklas Luhmann, może być wypracowany, a nie zastany, to proces ten wymaga czasu (2007, s. 102–103). Praca na morzu od lat poddawana jest daleko idącej standaryzacji. U podstaw tego procesu leży potrzeba szybkiego (natychmiastowego) przejmowania roli. Marynarz na danym stanowisku ma płynnie i bez okresu przejściowego przejmować swoje obowiązki. Nie ma tu zatem czasu na wypracowywanie porozumienia, co potęguje potrzebę sprawnego zarządzania różnorodnością. Ze zróżnicowaniem religijnym w opisywanym morskim środowisku należy sobie zatem poradzić, czemu służy szereg przyjmowanych strategii. Ogólny pozytywny odbiór pracy

na morzu w wielonarodowościowych załogach uprawdopodobnia tezę, że strategie te są skuteczne.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie zjawiska adaptacji do zróżnicowania religijnego na morzu w wymiarze: regulacji i formalnej polityki firm, strategii wypracowywanych w ramach kultury organizacyjnej na pokładzie statku i indywidualnych praktyk respondentów (marynarzy). Za materiał badawczy posłużą tu przeprowadzone wywiady indywidualne i grupowe z marynarzami statków transportowych. Zidentyfikowane w badaniach mechanizmy funkcjonowania w wielokulturowych załogach statków mogą być pomocne w trakcie prowadzenia (obowiązkowych i nieobowiązkowych) szkoleń z zakresu kompetencji miękkich dla samych marynarzy. Wyniki niniejszych badań mogą być także głosem w szerszej dyskusji na temat funkcjonowania wieloreligijnych społeczności na lądzie.

Przegląd literatury i dokumentów

Badania nad zróżnicowaniem religijnym na morzu nie odnoszą się jedynie do współczesności. Nietrudno odnaleźć przedmiotowe studia dotyczące początku ubiegłego wieku (Lawless, 1994), a nawet starożytności (Brody, 2008). Problem zróżnicowania religijnego analizowany jest także odrębnie w różnych sektorach gospodarki. W edukacji, podobnie jak w sektorze morskim, wskazuje się pozytywne aspekty zróżnicowania społecznego (Ali i Ghumro, 2020). Podkreśla się w tym kontekście (także w sektorze prywatnym) konieczność respektowania praw człowieka w zakresie wolności religijnej (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights) (Letnar Cernic, 2023). Oznacza to, że w zarządzaniu potencjałem społecznym należy uwzględnić różnorodność religijną pracowników. Realizacja tej potrzeby natrafia jednak na różnorakie bariery już na etapie możliwości zebrania wiarygodnych danych o tej szczególnie wrażliwej sferze (Alewell i Rastetter, 2019).

Zagadnienie religijności na statkach morskich opisywana jest w różnych kontekstach. Szeroko charakteryzowana jest np. rola kapelanów w portach. Ich pracę przedstawia się jako często niezauważaną, ale niezbędną dla zachowania przez marynarzy równowagi duchowej i psychicznej. Ich rola wykracza zresztą często poza aspekt czysto religijny. Pomagają oni przy pozyskiwaniu potrzebnych dóbr z lądu, czy uzyskiwaniu schronienia. Są oni także źródłem porad związanych z pracą zawodową (np. prawnymi aspektami warunków zatrudnienia) (Cadge i Skaggs, 2019; Cadge i in., 2023; Gilliat-Ray i in., 2023; Montemaggi, 2018).

W kontekście zapotrzebowania na religijną posługę część autorów odnosi się do skrajnie trudnych, traumatycznych przeżyć na statkach (Jensen i Oldenburg, 2019). Aspekt ten (ciężkiej pracy na morzu) stanowi istotny element charakterystyki życia religijnego wśród marynarzy. Wielokulturowość oraz trudne środowisko pracy (naturalne i społeczne) sprawiają, że kwestie zarządzania zespołem stają się priorytetowe. Progoulaki i Theotokas (2016) uznają, że zarządzanie kulturowo zróżnicowanym potencjałem społecznym w gospodarce morskiej, jest podstawową kompetencją firm związanych z transportem morskim. Religijna tożsamość marynarzy należy do tych aspektów zarządzania różnorodnością, które wiążą się z zagadnieniami dobrostanu, a w szczególności ze zdrowiem psychicznym. Problematyka ta zyskuje na znaczeniu w okresie cięcia kosztów i prekaryzacji pracy na morzu (Baum-Talmor i Şahin 2024) oraz ograniczeń wywołanych pandemią (Celik, 2024; Şenbursa, 2024). Wszystko to przekłada się na poziom bezpieczeństwa pracy na morzu. Nie należy się więc dziwić, że życie na statku podlega szerokim regulacjom określającym „miękkie aspekty” funkcjonowania człowieka w zespołach ludzkich. Podstawowe dokumenty regulujące warunki pracy na morzu w kontekście dobrostanu i zdrowia psychicznego to:

- Konwencja o pracy na morzu 2006 (The Maritime Labour Convention 2006) – wyznacza i reguluje minimalne standardy dotyczące zakwaterowania, żywienia, opieki zdrowotnej oraz warunków pracy. To jedyna konwencja zawierająca zapisy dotyczące uwzględniania różnic kulturowych i religijnych marynarzy np. odnośnie do żywienia (Prawidło 3.2 - Wyżywienie i przyrządzanie posiłków) czy wypoczynku w czasie świąt państwowych (Prawidło 2.1 – Marynarskie umowy o pracę). Określa także dostęp do lądowych obiektów socjalnych, w tym miejsc kultu, gdzie wyraźnie podkreśla się, że regulacje te muszą obejmować wszystkich marynarzy, niezależnie od ich narodowości, rasy, koloru skóry, płci czy też religii (Prawidło 4.4 – Dostęp do umiejscowionych na lądzie udogodnień socjalnych; Guidelines on the Access of Seafarers to Shore-Based Facilities in Ports).
- Międzynarodowa Konwencja o Normach Szkolenia, Kwalifikacji i Służby Wacht dla Marynarzy (STCW) – zawiera wykaz ramowych programów szkoleń i wymagań egzaminacyjnych dla marynarzy, także dotyczących budowania relacji w załodze. Analiza treści kursów wskazuje, że treści dotyczące pracy w wieloreligijnym środowisku występują sporadycznie (Królikowska, 2021). Zawierają je np. przeszkolenie w zakresie bezpieczeństwa własnego i odpowiedzialności wspólnej (treści związane różnicami religijnymi i tolerancją) czy przeszkolenie w zakresie nautycznego dowodzenia statkiem/przeszkolenie w zakresie dowodzenia siłownią okrętową (treści związane ze świadomością wynikającą z różnic kulturowych).

- SEA Seafarer's Employment Act – umowa dotycząca ochrony praw i dobra marynarzy pracujących na statkach pływających pod banderą państw członkowskich IMO. Zawierana jest między armatorem a marynarzem. Zapisy regulują, między innymi, obowiązek armatora do uwzględniania różnic kulturowych i religijnych marynarza w kontekście wyżywienia podczas wykonywania pracy. Zasady te mogą być jednak szersze niż te zakładane w Konwencji MLC, o ile wprowadzone zmiany nie spowodują nierównych korzyści dla marynarzy.

Poza międzynarodowymi regulacjami prawnymi wielu armatorów określa własne zasady dotyczące różnorodności religijnej. Szczegółowe wytyczne mogą znaleźć się w kodeksach etyki, polityce równego traktowania, procedurach dotyczących miejsc kultu, harmonogramach pracy i urlopu, polityce żywienia, polityce zabezpieczania potrzeb duchowych.

Kwestia zarządzania różnorodnością jest więc podnoszona w różnych dokumentach mówiących o politykach armatorów i innych uczestników pola organizacyjnego branży morskiej. Badacze podkreślają jednak, że szkoleń w tym zakresie na etapie edukacji do zawodów morskich jest zbyt mało i podejmowane są tylko w niektórych szkołach wyższych kształcących przyszłych marynarzy (Jensen i Oldenburg, 2020; Królikowska, 2021). Analiza niektórych dokumentów określających minima, jakie należy spełniać zatrudniając marynarzy pokazuje ponadto, że różne procedury mają zabezpieczać przede wszystkim wielkich aktorów tej branży – armatorów, agencje pośrednictwa pracy, a nie samych pracowników (Ver i in., 2024).

Niezależnie od konwencji i regulacji firmowych marynarze mogą ustanawiać swoje metanormy dotyczące swobody i form praktyk religijnych na statku (por. metanormy ustanawiane przez robotników dotyczące wymogów wydajności – Doktor, 1964). Stają się one wtedy składową więzi społecznej marynarzy na danym statku (elementem integracji systemu społecznego statku). Wypracowane w ten sposób zbiorowe zasady postępowania mogą obowiązywać niezależnie od międzynarodowych konwencji, czy regulacji firmowych. Na najniższym poziomie analizy, możemy ponadto identyfikować indywidualne strategie radzenia sobie ze zróżnicowaniem religijnym. Formalne i nieformalne zasady obowiązujące na wyróżnionych poziomach mogą się nie tylko różnić, ale nawet wchodzić ze sobą w konflikt.

Badania własne – znaczenie religijności i profesjonalna postawa marynarzy

Poniższe analizy opieramy na częściowo ustrukturyzowanych wywiadach przeprowadzonych z polskimi marynarzami floty transportowej w latach

2023 i 2024. Poszukiwaliśmy informacji na temat strategii radzenia sobie z codziennością pracy na pokładzie statku bez wspólnych korzeni kulturowych i religijnych. Zwracamy uwagę na balansowanie pomiędzy indywidualnymi poglądami i doświadczeniami marynarzy, a formalnymi wytycznymi związanymi z polityką IMO, armatora czy innego zarządzającego. Ogółem przeprowadzono 16 pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI), 4 wywiady grupowe (2–3 respondentów) oraz 4 wywiady zogniskowane poświęcone stricte zagadnieniom religijności. Wywiady przeprowadzono bezpośrednio (w Szczecinie i Gdyni) oraz za pośrednictwem połączenia telefonicznego lub internetowego. Wywiady poddano transkrypcji, a następnie kodowaniu indukcyjnemu oraz analizie tematycznej (por. Fielding i Thomas, 2008).

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że polscy marynarze zauważają tendencję do zmniejszania oddziaływania religii; proces obserwowany na łądzie następuje także na statkach. Wskazaną deprecjację i uniformizację należy uznać za jeden z podstawowych tematów zidentyfikowanych w materiale badawczym. Respondenci wskazują także na większe znaczenie religii i religijności wśród marynarzy pochodzących z krajów muzułmańskich i „młodych” chrześcijańskich (szczególnie katolickich):

[...] generalnie religia jeszcze dużo znaczy w krajach arabskich, pomimo tego, że tam też jest w tym pewnie trochę hipokryzji, i na pewno dużo znaczyło wcześniej w Polsce, na Filipinach, Brazylii... tam są istotne te rzeczy, i kraje arabskie, bo tam nie można sobie pozwolić na uszczypliwości jakieś jeśli chodzi o religię, trzeba być bardzo ostrożnym, jeśli się pracuje np. z Egipcjanami, Tunezyjczykami, są bardzo wrażliwi i trzeba wykazać się dużą kulturą. (W5)

Jednak i wśród tych „bardziej religijnych” narodów widać już postępującą laicyzację:

[teraz] tego też tak nie widać, więc nie powiem ci, czy oni się modlą w tych kabinach, nieraz jak robię z kapitanem tam inspekcję kabiny to bardzo rzadko, kiedyś w każdej prawie kabinie Filipina czy Kiribata to był obrazek Matki Boskiej czy Jezusa, a teraz bardzo rzadko, to tylko na podstawie takiego spostrzeżenia mogę powiedzieć, że tego jest mniej. (W9)

Spośród krajów chrześcijańskich, o dominującym wyznaniu katolickim religia szczególnie ważna jest dla Filipińczyków i Brazylijczyków. Marynarze tych narodowości często z własnej inicjatywy organizują praktyki religijne, łącznie z dbaniem o to, by sprawować niedzielną mszę (nawet bez księdza).

Z takich zauważalnych rzeczy no to czasami się zdarza, że ktoś odprawia mszę co niedzielę, nie wiem na jakiej zasadzie, ja nie jestem osobą wierzącą. W Brazylii to było dość popularne, że był jeden z załogi człowiek wyznaczony,

tam oni między sobą jakoś wybierali i on odprowadzał jakieś tam nabożeństwo, po prostu się tam w niedzielę spotykali gdzieś pod wieczór no i tak sobie odprowadzali, rozmawiali itd. Wśród Filipińczyków też można było zaobserwować, że oni się tam gdzieś wspólnie modlili. I to tyle tak naprawdę, bo wśród Polaków jakoś nie zaobserwowałem tego. (W12)

Poza deprecjacją religijności na morzu drugim zidentyfikowanym zjawiskiem (nadrzędnym tematem) jest postawa tolerancji (wśród marynarzy) wymuszona umiędzynarodowieniem załóg. Ogromna większość marynarzy ma świadomość specyfiki tego zawodu (pracy w wielokulturowych zespołach i oczekiwań globalnego rynku pracy względem postaw marynarzy):

[...] nie ma żadnej dyskryminacji, każdy jest jednak tak nastawiony pozytywnie, czy to będzie hinduizm, najczęściej to stykamy się z islamem, z katolicyzmem i hinduizmem... każda grupa sobie organizuje tam święta, przede wszystkim to jest podkreślone jedzeniem, specjalne jedzenie... większość marynarzy jest całkowicie tolerancyjnych... marynarz to jest człowiek bez paszportu i kraju, na statku jesteśmy załogą. (W8)

Postawa tolerancji wobec innych religii jest składnikiem profesjonalnej orientacji marynarza. Sama sfera religijnych praktyk oraz znaczenia religijności ulega jednak, zgodnie z tendencjami lądowymi, wyraźnej deprecjacji i erozji.

Strategie firmowe – religijność i procedury

Mimo że na statku obowiązuje kosmopolityzm, a tolerancja jest jedną z podstawowych składowych profesjonalnego zachowania to wśród załogi może dochodzić do konfliktów na tle kulturowym, w tym religijnym. Umiejętności opanowania tych potencjalnych animozji (szkolenia, mityngi, procedury firmowe) można traktować jako wkład w pokojowe współistnienie przedstawicieli różnych wyznań w ogóle na świecie. Już na poziomie polityki rekrutacji unika się sytuacji, które mogłyby zwiastować konflikty. Na morzu, tak jak na lądzie, rządzą zasady ekonomiczne. Na ich podstawie uznaje się, że łączenie zbyt odległych kultur może nie być korzystne. Filipińczycy na przykład są chętnie zatrudniani, bo uważani są za nację nieco zeuropeizowaną, natomiast marynarze pochodzący z Indii często są pracownikami drugiego wyboru.

[Hindusi] mówią lepiej po angielsku - ale nie chcą ich brać bo, bo, bo właśnie wiesz inna, inne wyznanie [...] oni są jakby z innej planety. W stosunku do Filipińczyków, nie Filipińczycy są tak jakby z jakiejś biednej Europy, a Hindusi są tak jakby zupełnie inni. (W23)

Polityka firm w zakresie pozyskiwania pracowników, w kontekście unikania potencjalnych konfliktów na tle religijnym, może także koncentrować się na pozyskiwaniu osób wykształconych, z odpowiednio wysoką kulturą osobistą czy kapitałem społeczno-kulturowym. Kapitał ten ma zniwelować ryzyko pojawienia się nieporozumień, wrogości, awersji:

Nasza firma przykłada dosyć dużą uwagę do wyboru ludzi i tutaj mamy swoje filie w różnych państwach [...] ale oni już na początku weryfikują ludzi i raczej bardziej wyedukowanych, z większym doświadczeniem, i mam wrażenie, że jakość ludzi na statku już jest taka i ten poziom kultury, że tutaj już nie ma problemów. (W25)

Respektowanie specyfiki wyznawanej religii bywa zapisywana w kontraktach, czy nawet układach zbiorowych.

[...] z tego co pamiętam z poprzedniego kontraktu, to chyba w Malezji jednym z wymagań w ogóle podpisania kontraktu z taką firmą malezyjską było stworzenie im sali do ich modlitw i to był w ogóle wymóg pracy w tamtym rejonie. (W26)

Zapisy te mogą podnosić koszt eksploatacji statku. Zróżnicowana religijnie załoga może np. oznaczać konieczność prowadzenia na statku dwóch oddzielnych kuchni. Pozornie w kategoriach kosztów związanych z religijnością rozpatrywać można także szkolenia, czy opracowanie właściwych procedur. Ostatecznie jednak działania te zwiększają bezpieczeństwo pracy oraz dobry wizerunek firmy. To zaś buduje przewagę konkurencyjną. O znaczeniu wprowadzania właściwych procedur wspomina jeden z respondentów:

[...] pracuję w firmie holenderskiej i mamy kilka narodowości i tu jest tak, że firma się tym zaopiekowała i na wszystko mamy procedury, rzeczy typu sexual harassment czy religijne, wszystko jest opisane i to jak mamy się zachowywać, dodatkowo są jakieś mityngi, gdzie się to wszystko podkreśla, tutaj jeżeli ktoś ma wątpliwości, należy zajrzeć do procedury, gdzie krok po kroku jest opisane jak się zachowywać [...] Tak że tu firma to przejęła. (W25)

Serwisant, który na statkach bywa tylko sporadycznie (zwykle działa zdalnie) mówi o strategii firmy, którą można by nazwać „unikową”. Być może takie podejście jest preferowane u osób, które nie są na stałe członkami załogi:

[...] w profesjonalnym środowisku i ogólnie na wszystkich szkoleniach było, nie rozmawiać o tym, po prostu nie poruszało się religijnych tematów, można na bardzo wiele tematów porozmawiać, ale były... są różne załogi, najczęściej złożone z Filipińczyków, którzy są bardzo religijni, ja osobiście nie jestem aż

tak religijny, no i może dochodzić do scysji na ten temat i omija się po prostu takie tematy. (W3)

Niektórzy marynarze podkreślają, że to istota tego zawodu być niekonfliktowym, a jeśli się to zdarza, to trzeba być przygotowanym na duże konsekwencje ze strony pracodawcy:

[...] ja mam taki zawód, że ja nie mogę być konfliktowy, pracuję z różnymi nacjami [...] jeżeli będziesz w jakiś sposób wpływał na innego człowieka to cię firma zwolni, nie ma dyskryminacji ani rasowej, ani wyznaniowej... (W2)

Kontekst religijności objawia się także w oczekiwaniach względem sprawności całej załogi. Przyzwolenie firmy na obniżoną efektywność np. w okresie ramadanu może nie być wprost zapisane, ale być nieformalnie obecne w polityce firmy. Przyjmuje się tu na bazie doświadczenia, że przesadne egzekwowanie odpowiedniej wydajności w tym okresie nie będzie skuteczne.

Jakieś wewnętrzne ustalenia? Nie, armator nic nie ma oficjalnie. No ale każdy przyjął tą zasadę, że w tym okresie no nie można więcej wymagać, nie można wymagać standardu takiego, który się od nich wymaga jak nie ma świąt. Ale to jest tylko tak słownie powiedziane, bo były jakieś przypadki buntu z ich strony w tej firmie jak ja jeszcze tu nie pływałem, więc oni znaczy się w tej firmie nauczyli. [...] A żeby też tak jakby zasygnalizować, że firma jakby wie, że mają to święto no to wiadomo na koniec ramadanu jest wielka celebacja. (W22)

Powyższe wypowiedzi kreślą szeroki wachlarz działań (strategii) podejmowanych przez same firmy w ramach zarządzania różnorodnością kulturową. Elementami tej strategii są:

- odpowiednie szkolenia (często kończące się testami) i procedury,
- wspieranie postawy tolerancji (w obrębie branży) na bazie powiązania profesjonalizmu z bezkonfliktowością (jedną z oczekiwanych kompetencji miękkich wśród marynarzy jest obycie międzykulturowe),
- właściwa selekcja pracowników (dobieranie właściwej „konfiguracji narodowościowej” załogi, oraz pracowników z właściwym kapitałem intelektualno-kulturowym,
- zawieranie stosownych zapisów w kontraktach z marynarzami,
- wprowadzanie (formalnie i nieformalnie obowiązujących) rozwiązań organizacyjnych dostosowanych do potrzeb religijnych czy kulturowych.

Religijność tak jak inne wymiary zróżnicowania kulturowego traktowana jest zatem przez podmioty zatrudniające marynarzy jako aspekt otoczenia, który wymaga od nich odpowiedniego dostosowania. Nie mamy tu więc do czynienia z charakterystycznym dla tradycyjnego zarządzania przekonaniem,

że pracownicy mają dostosować się do wyidealizowanego obrazu firmy. To organizacja musi sprawnie działać w zmieniających się warunkach jej funkcjonowania. W tym kontekście religijność i zmiany w religijności stanowią składową otoczenia jak zmiany rynkowe (np. koniunktury ekonomicznej) czy prawne.

Strategie zarządzających statkiem – religijność negocjowana

Poza stosowną polityką firm szereg rozwiązań wprowadzanych jest bezpośrednio w obrębie statku. Redukować tarcia na tle religijnym mają, przeprowadzane na pokładzie statku szkolenia, spotkania, odprawy o zabarwieniu edukacyjnym. Spotkania te mają swoje źródło (ponownie) w samej polityce firmy. Jednak ich implementacja, a co za tym idzie skuteczność, zależy już w dużej mierze od sposobu ich wdrażania bezpośrednio przez załogę statku. Szczególnie istotna wydaje się tu być postawa marynarzy poziomu zarządzania (kierownictwa), którzy mogą swoim zachowaniem podnosić albo ograniczać efektywność takich edukacyjnych wysiłków.

Meeting dotyczy tutaj wszystkiego, u nas jest to bardzo rozbudowane, niektórzy nawet na to narzekają, szkolenia one są non stop na każdym kroku, więc jak są te nasze safety meeting miesięczne czy preshift meetingi przed każdą zmianą, to zawsze się jakiś „sejfciać” wskoczy z jakąś nawet 10 minutową prezentacją, na której wyskoczy z tematem religijnym, jutro bullying, pojutrze nie wiem, płęć, więc tego jest dużo. To są programy przygotowane przez firmę, i one się pojawiają cały czas. [...] A oprócz tego jeszcze mamy system szkoleń, w którym, to są treningi online, gdzie oprócz tych takich safety czy typowo marynarskich są też takie treningi typu np. czym jest wielokulturowość. (W25)

Zarządzający statkiem dbają o to, by załoga była zadowolona z kuchni, co także obejmuje respektowanie kulinarnych wymogów związanych z religią, np. z zakazanymi produktami (rodzaje mięsa), albo porami postu (ramadan, Wielki Piątek). Wskazana relacja: religijność – kuchnia – dobre morale pracowników stanowi istotną składową efektywnego zarządzania załogą.

[...] to się bierze pod uwagę, bo nie wolno grzeszyć. W Brazylii mieliśmy nawet dwa oddzielne grille na barbecue by się mięska nie mieszały, a grill tłuszczem nie nasiąkał. To standard był. (W1)

[...] jeżeli chodzi o chrześcijan, katolików no to generalnie ich wyznawanie religii widać tylko w postaci tego, że obchodzą święta. W święta rzeczywiście są robione jakieś tam specjalne obiady czy tam śniadanie wielkanocne i generalnie

do tego to się sprowadza. [...] jeżeli chodzi o muzułmanów to widać tu z kolei dostosowują się właśnie, żeby pozwolić im na to, żeby mogli funkcjonować w nocy wtedy, kiedy nie mogą jeść, bo inaczej wszyscy za słabi. Nie wiem, czy to jest kwestia tego że ludzie są tolerancyjni czy po prostu nie chcą mieć problemów, że ktoś im padnie na pokładzie, bo nie będzie miał siły. (W24)

Elastyczność zarządzania objawia się także w udostępnianiu przestrzeni i czasu na modlitwy, które muzułmanie odprawiają pięć razy dziennie:

[...] ludzie którzy chcą się pomodlić tak 5 razy dziennie to oni to zrobią. Nie jest udostępnione dla nich na przykład specjalne pomieszczenie, bo z reguły dodatkowego pomieszczenia nie ma, natomiast nikt nie robi problemu z tego, że ten człowiek sobie odejdzie i kilka razy dziennie i pójdzie do siebie do kabiny i się pomodli. [...] dobrym przykładem jest miejsce gdzie się trzyma żyrokompasy. Muzułmanie z reguły chodzą tam i modlą się w tym pomieszczeniu z żyrokompasami i mogą się tam pomodlić w samotności, dlatego że no tam nikogo nie ma w okolicy. To ma też swój praktyczny wymiar, dlatego że oni muszą się modlić w kierunku Mekki, a oni dokładnie no znają pozycję, bo pytają z reguły surveyera gdzie oni są, mają już takie aplikacje w tej chwili, które mówią, gdzie są. (W24)

Elastyczność ta ma jednak także swoje granice. Jeśli dane przyzwolenie jest nadużywane, czy po prostu zagraża właściwej obsłudze statku kadra menedżerska reaguje stanowczo nie zważając na to, że są wyznawcami tej samej religii i znają jej wymagania:

Słyszałem historię takiego bliskiego kolegi i ona jest całkowicie prawdziwa: miał kiedyś taki problem, że nie mógł się dodzwonić na mostek ponieważ właśnie na mostku oficer się modlił. Był muzułmaninem i akurat się modlił i nie odbierał telefonów. Ale to zostało naprostowane bardzo szybko przez kapitana, również przez muzułmanina. To taka pojedyncza sytuacja. (W12)

Jeśli zachowania danego marynarza-wyznawcy utrudniają działanie innym załogantom oficer stara się zwykle znaleźć jakieś kompromisowe rozwiązanie. Jeden z oficerów odpowiedzialnych za alarmy przeciwpożarowe opisuje sytuację, w której jednemu z członków załogi – hindusowi – trudno było na czas stawić się na manewry ponieważ nie mógł się pokazywać innym bez turbanu, którego ułożenie na głowie trwało zbyt długo. Ostatecznie znaleziono tu „organizacyjne rozwiązanie”, które jednak nie szło w parze ani z procedurami, ani z wymogami bezpieczeństwa.

[...] cóż, no tak to było, że się czekało na niego, w końcu załoga zaczęła się podśmiewać z niego, no i rozwiązałem to w ten sposób, że dostawał, że tak powiem, yy takie wyprzedzenie, tak z mojej dobrej woli dostawał 15–20

minut wcześniej telefon: weź sobie chłopie zawiąż ten turban bo będziemy mieli alarm. I się udawało. (W19)

To kolejny przykład obrazujący postrzeganie religii jako składowej otoczenia, do którego trzeba się dostosować. Ta sama „systemowa” perspektywa objawia się zatem zarówno w polityce firmy jak i na niższym poziomie organizacji w obszarze zarządzania bezpośredniego. Zakres dostosowywania organizacji pracy do potrzeb religijnych ma jednak swoje granice. Tak reguły negocjacji (poszukiwanie kompromisu na linii praktyki religijnej – efektywność pracy) opisuje pracujący z muzułmanami *chief officer*:

[...] często się zdarza, że jak mają tamte swoje święta ramadan i tak dalej, to nie chcą pracować. (...) staram się to rozwiązać w taki sposób, że jakiś luz im w tej pracy daje. Ale to tak nie do końca działa, bo oni się zawsze tłumaczą, że mają ścisły post, to później nie mają siły. Ale z drugiej strony ja im tłumaczę, że jak ja mam swoją religię i swoje święto, to ja też muszę pracować w swoje święta religijne. [...] z nimi trzeba dużo rozmawiać [...] A jak się z nimi rozmawia i się zacznie tłumaczyć, że jesteśmy na jednym statku i że musimy pracować i że ode mnie też wymagają więc – ja od was też muszę wymagać jakieś pracy to jest lepiej. Ale z reguły jak ja z nimi rozmawiam to jest tak, że ta efektywność pracy jest i tak mniejsza bo nawet jak im tłumaczę to i tak i tak ta efektywność prac nie jest na 100%. Jakbym chciał wymagać na 100% to oni by się sprzeciwili. A potrafią się sprzeciwić. (W22)

Jedną ze strategii stosowanych przez kadrę menedżerską na statku jest unikanie problemów przez ograniczanie kontaktów z pracownikami niższego szczebla (Kołodziej i Kołodziej-Durnaś, 2015). Takie postępowanie może być pokłosiem podejścia właścicieli, którzy także delegują (spychają) zarządzanie konfliktami kulturowymi i religijnymi na niższe poziomy organizacji. Możemy tu więc mówić nie tylko o „kulturze zarządzania religijnością”, ale także o „klimacie zarządzania religijnością” (jak kierownicy różnego szczebla oceniają sposób postrzegania religijności przez swoich przełożonych względnie całą firmę). Oto jak przedstawia to polski kapitan:

- No to jest menedżment proszę ciebie grecki, a właściciel tego całego kapitału to prawdopodobnie jest Japończyk. Ale on nie chce się taką drobnicą zajmować to dał to Grekom. I oni się do niczego nie wtrącają tutaj. Ma być porządek jak chcesz pracować. Ja z nikim nie gadam tylko z chiefa-mi (śmiech) jestem trochę jak bóg a nie ksiądz na tym statku (śmiech).
- Bóg?
- No, niedostępny [śmiech]. (W23)

W podejściu zarządzających (oficerów) wyraźnie uwidacznia się nastawienie na elastyczne podejście do zarządzania. Oficerowie z konieczności dostrzegają znaczenie miękkich (kulturowych, społecznych) komponentów życia na statku i starają się do nich dostosować. Tak jak nie podważa się (zwykle) roli nieformalnych liderów, tak nie lekceważy się uwarunkowań, które choć nieujęte w regulaminie będą miały duże znaczenie dla funkcjonowania załogi. Analiza wywiadów pozwoliła zidentyfikować cały wachlarz strategii zarządzających. Obserwujemy tu bierność wyrażającą się w unikaniu kontaktów czy rozmów dotyczących problemów wynikających ze zróżnicowania, „racjonalną tolerancję” wynikającą z profesjonalizacji roli zarządzającego, próby budowania kompromisów czy konsensusów, jak i pełną akceptację i docenianie zróżnicowania załogi jako pozytywnego zjawiska życia na morzu. Wśród zidentyfikowanych postaw nie ma jednak całkowitego lekceważenia czy deprecjacji religijności. Religijność ma znaczenie nawet wtedy, gdy staramy się unikać podejmowania wyzwań wynikających z zarządzaniem wielokulturową załogą.

Strategie indywidualne marynarzy – różne oblicza profesjonalizmu

Kluczowa norma organizacji pracy w zespołach wielokulturowych na morzu opiera się na szacunku względem innych. Poza tą wyjściową i uznawaną przez marynarzy postawą niektórzy w zróżnicowaniu religijnym dostrzegają też bogactwo kulturowe, z którego można czerpać wiedzę o świecie. Zwykle jednak w kontekście religijności podkreśla się po prostu adaptacyjny wymóg życia w obrębie jednej załogi:

Trzeba się przyzwyczaić do tego i to szanować, bo to takie środowisko. W kraju to można sobie mówić, że a to muślin taki czy inny. Tu wszyscy pracujemy na jednym statku. Mamy się szanować i jak chce się mieć pracę, to się trzeba dostosować. (W18)

Czasami nawet w obrębie jednej nacji zdarzają się znaczące różnice kulturowe – Filipińczycy mogą być chrześcijanami (przeważnie katolikami) lub muzułmanami. Tak Polak pisze o filipińskich współpracownikach:

[...] jak się chce pracować to mamy się dogadywać, tak to wygląda. Więc sobie pracujemy niby razem, ale w sumie to osobno. Bo oni się do mnie nie wtrącają a ja do nich. Spokój jest. Bosman pilnuje by był porządek. Ludzie się boją tracić pracę i siedzą cicho po prostu. (W21)

Dogadywanie się może też oznaczać strategię „trzymania ze swoimi”. Religijność staje się wtedy platformą wyłaniania struktur nieformalnych:

[...] ja jestem katolikiem, tak że mi jest bardzo łatwo, ja nie miałem żadnych problemów, ja po prostu przebywam z tymi, którzy mi są bliżsi kulturowo [...] nie ma religii na statku, ale to samoistnie się dzieje, że muzułmanie się trzymają razem i katolicy razem, a ateści czy deści są obojętni i sobie szukają swojego środowiska. Ja jestem katolikiem, dla mnie jest bardzo łatwo, ja świat widzę inaczej. (W8)

Inni natomiast wykazują tendencję do uznawania religii za kwestię całkowicie prywatną. Jest to ogólny kierunek zmian zachowań załogi. Czas wolny na statku z powodu dostępności cyfrowych technologii bardzo się sprywatyzował. Dzięki współczesnym technologiom można więcej rozmawiać z rodziną, ale za to mniej przebywa się w sytuacjach towarzyskich z innymi członkami załogi:

Europejczycy w kabinach... nie wiem co się dzieje, ale tak na zewnątrz starają się nie rozmawiać o religii – jeżeli ktoś jest wierzący, to wierzy i nie wypowiada się na ten temat [...] na statku jest więcej czasu na myślenie. Ja miałem parę razy w kabinie, że było Pismo Święte – w szczególności Nowy Testament. Znam takie osoby, które wożą ze sobą Pismo Święte i czytają – niektórzy lubią sobie pomedytować, poczytać. Ale rzadko kto się wypowiada na ten temat. (W13)

[...] każdy ma laptopa i to życie towarzyskie zabija... to jest to samo, co się dzieje na lądzie... kiedyś dzieciaki nie chciały w ogóle wracać do domu z podwórka, a dziś wszyscy siedzą przy monitorach, jakieś tam online, to generalnie to samo weszło na statkach. (W9)

Taka jest tradycja, że się nie mówi o religii i o rodzinie. (W15)

Nie bez znaczenia w kontekście zaniku praktyk religijnych na statku była także pandemia. Okres ten charakteryzował się ograniczeniem dostępności marynarzy do portów. To zaś utrudniło dostęp do misji religijnych, a duszpasterzom szansę dotarcia na statek:

[...] wszystko trzeba porównywać z lądem, tak jak w domach każdy ma jakiś krzyżyk, obrazek, i on na statku jest, ale też nie widzimy, czy ktoś się modli, zawsze trzeba to porównywać z lądem, to jest to samo przeniesienie, nie ma różnic... kiedyś było przyjęte... np. w Szczecinie też jest taka misja w portach religijna, chrześcijańskie ogólnie, bo i w Stanach baptyści jacyś... w Europie to są katolicy, to się nazywa Flying Angel, np. przyjeżdżają księża na statek, wożą marynarzy, zapraszają do kościoła, taki ksiądz z Rouen przyjeżdżał,

z Francji, z Niemiec, teraz to nie, bo pandemia. W Stanach też tak było, że zawsze jakiś tam ksiądz przyjeżdżał... (W1)

Strategie samych marynarzy opierają się na kilku powtarzalnych elementach. Istotna jest tu wspomniana już postawa tolerancji wobec kultury (zachowań) innych. Postawa ta traktowana jest przez samych marynarzy analogicznie do innych kompetencji (np. twardych), które świadczą o zawodowej wartości pracownika. Wyraźny jest także komponent „wycofania” (indywidualizacji pracy, nie poruszanie tematów religijnych) lub trzymania się własnego kręgu kulturowego. Religijność może, ale nie musi stanowić elementu więziotwórczego i różnicującego. Jej społeczne znaczenie zanika wraz z procesami indywiduacji, przenikania nowoczesnych technologii komunikacji i rozrywki oraz zmian organizacji pracy (np. redukcji liczebności załogi). Niekiedy trudno jest ocenić społeczny kontekst religii przez związki tej sfery z szerszą kategorią zróżnicowania kulturowego, narodowością czy ojczystym językiem. Wszystkie te cechy tworzą wspólnie istotne podziały – ciągle dostrzegalną granicę między my i oni. Można się spodziewać, że granice te będą nadal kreślone, nawet przy deprecjacji religijności.

Wnioski – procedury i negocjacje

Zarządzanie różnorodnością podlega coraz bardziej szczegółowym analizom. Ustala się w tym celu kryteria zróżnicowania tożsamości pracowników według wielu wymiarów (różnice pierwszorzędowe, drugorzędowe, trzeciorzędowe – Hubbard, 2004). Odmienności te dotyczą także sfery religii, którą na morzu odbiera się jako jedną z wielu istotnych i realnych cech otoczenia. Pomimo upływu czasu i laicyzacji wielu sfer życia społecznego religijność na pokładach statków ma znaczenie. Na każdym poziomie przeprowadzonej analizy domaga się ona uważności. O jej istotności świadczą różnorodne strategie przyjmowane w ramach „zarządzania religijnością”. Na wielu statkach pracodawcy aktywnie propagują tolerancję jako obowiązujące, profesjonalne podejście. Z drugiej strony nie ingerując wprost w proces zaspokajania potrzeb duchowych i religijnych, pozostawiają tę sferę w gestii samych marynarzy i wyspecjalizowanych organizacji religijnych.

Jedną ze zidentyfikowanych w materiale badawczym strategii było ujmowanie religijności na statku w proceduralne ramy. Procedury wdraża się tam, gdzie zwykła, bieżąca ocena pracowników może być niewystarczająca, a więc w sytuacjach przerastających ich kompetencje. Zjawisko religijności uznaje się tu więc za coś znaczącego (realnie oddziałującego, istotnego), potencjalnie

konfliktogennego i skomplikowanego. Inne wypowiedzi respondentów wskazywały na pewne napięcie między wysoką efektywnością organizacji pracy, a realizacją praktyk religijnych (oczekiwań) marynarzy. Wypracowanie konsensu wymagało tu negocjacji i stosownych ustępstw obu stron tego konfliktu. Jest to zatem sfera, która wymyka się powszechnej na morzu zasadzie standaryzacji i ujmowaniu zjawisk w proceduralne ramy. Należy zatem uznać, że religijność na statkach jest jednocześnie proceduralnie (strukturalnie) określana i negocjowana (wypracowywana).

Analizując sytuację rynkową sektora morskiego przez pryzmat koncepcji VUCA, widzimy nowe ujęcie profesjonalizacji poszerzone o kompetencje pozwalające marynarzom radzić sobie w wysoce zmiennej, niepewnej, złożonej i niejednoznacznej przestrzeni działań statku i organizacji. Umiejętne budowanie relacji międzyludzkich, a nawet świadomość znaczenia emocji, empatia, rozumienie dynamiki grupy wielokulturowej zaczynają być immanentnym aspektem zarządzania załogą. Wskazuje to na potrzebę wspierania aktywnego uczenia się formalnego i pozaformalnego marynarzy. Zalecenie to dotyczy także pracowników biur, którzy – jak wynika z przeprowadzonych badań – są także wskazywani jako istotny „lądowy” element budowania relacji na statku.

Literatura

- Alewell, D., Rastetter, D. (2019). On the (ir)relevance of religion for human resource management and diversity management: A German perspective. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34. <https://doi.org/10.1177/2397002219882399>
- Baum-Talmor, P., Şahin, Ç. (2024). Employment practices, cost minimization, and their implications for food provisions and seafarers' wellbeing on board ships – A qualitative analysis. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 61. <https://doi.org/10.1177/00469580241229613>
- Brody, A. (2008). The specialized religions of ancient Mediterranean seafarers. *Religion Compass*, 2, 444–454. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8171.2008.00079.x>
- Cadge, W., Skaggs, M. (2019). Humanizing Agents of modern capitalism? The daily work of port chaplains. *Sociology of Religion*, 80(1), 83–106. <https://doi.org/10.1093/socrel/sry020>
- Cadge, W., Turgo, N., Gilliat-Ray, S., Sampson, H., Smith, G. (2023). The work of port chaplains: views from seafarers served. *Journal of Contemporary Religion*, 38(2), 325–342. <https://doi.org/10.1080/13537903.2021.1986311>
- Celik, B. (2024). A bibliometric analysis of mental health and wellbeing of seafarers. *Marine Science and Technology Bulletin*, 13, 56–65. <https://doi.org/10.33714/masteb.1404370>

- Dewan, M. H., Godina, R. (2024). Sailing towards sustainability: how seafarers embrace new work cultures for energy efficient ship operations in maritime industry. *Procedia Computer Science*, 232, 1930–1943. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.015>.
- Doktor, K. (1964). *Przedsiębiorstwo przemysłowe - studium socjologiczne Zakładów Przemysłu Metalowego „H. Cegielski”*. Książka i Wiedza.
- Fielding N., Thomas H., (2008). Qualitative interviewing. W: Gilbert Nigel (Ed.), *Researching social life* (245–265). Sage.
- Gilliat-Ray, S., Smith, G., Cadge, W., Sampson, H., Turgo, N. (2023). “Here Today, Gone Tomorrow”: The Risks and rewards of port chaplaincy. *Journal of Beliefs & Values*, 44(2), 173–187. <https://doi.org/10.1080/13617672.2022.2039982>
- Horck, J. (2004). An analysis of decision-making processes in multicultural maritime scenarios. *Maritime Policy & Management*, 31, 15–29. <https://doi.org/10.1080/03088830310001642021>
- Hubbard, E. (2004). *Diversity management*. HRD Press.
- Janiszewski, L. (1967). *Rybaczy dalekomorscy. Studium socjologiczne / Deep-sea fishermen. Sociological study*. Wydawnictwo Instytutu Zachodniego.
- Jensen, H.-J., Oldenburg, M. (2020). Training seafarers to deal with multicultural crew members and stress on board. *International Maritime Health*, 71(3), 174–180. <https://doi.org/10.5603/IMH.2020.0031>
- Kołodziej, A., Kołodziej-Durnaś, A. (2015). Diversity and social trust: Polish seafarers in multicultural crews. *European Societies*, 17(2), 158–175.
- Kołodziej, A., Kołodziej-Durnaś, A. (2022). Maritime Sociology in the making. W: A. Kołodziej-Durnaś, F. Sowa, M.C. Grasmeyer (Eds.), *Maritime spaces and society*. Brill
- Królikowska, I. (2021). *Załoga statku morskiego jako wielokulturowe środowisko pracy w opiniach polskich oficerów. Wyzwania dla edukacji międzykulturowej*. Wydawnictwo Akademickie AMW.
- Lawless, R. (1994). Religion and politics among arab seafarers in Britain in the early twentieth century. *Islam and Christian-Muslim Relations*, 5, 35–56. <https://doi.org/10.1080/09596419408721020>.
- Letnar Cernic, J. (2023). Managing religious diversity in the private sphere in post-secular societies: Lessons from business and human rights. *Religions*, 14, 1510. <https://doi.org/10.3390/rel14121510>
- Luhmann, N. (2007). *Systemy społeczne*. Zakład Wydawniczy Nomos.
- Montemaggi, F. E. S. (2018). Hospitality and compassion: The work and ethics of catholic chaplains supporting seafarers. *Journal of Beliefs & Values: Studies in Religion & Education*, 39(4), 502–515. <https://doi.org/10.1080/13617672.2018.1488468>
- Parsons T. (2009). *System społeczny*. Zakład Wydawniczy Nomos.
- Progoulaki, M., Theotokas, I. (2016). Managing culturally diverse maritime human resources as a shipping company’s core competency. *Maritime Policy & Management*, 43(7), 860–873. <https://doi.org/10.1080/03088839.2016.1173734>
- Şenbursa, N. (2024). Seafarers’ wellbeing on board: Scoping review. *Transactions on Maritime Science*, 13. <https://doi.org/10.7225/toms.v13.n01.w04>

- Shaman, A., Ghumro, I. A. (2020). Employee performance in light of education diversity, religious diversity, work experience diversity, and language diversity. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1229–1244.
- Ver, J., Galam, R., Bartuseviciene, I. (2024). Regulating seafarers' welfare: An examination of the protection of Filipino seafarers' well-being through a legal analysis of the POEA-Standard Employment Contract. *International Maritime Health*, 75, 10–18. <https://doi.org/10.5603/imh.98244>