

EDWARD ERAZMUS

**DYLEMATY
SUKCESÓW, AWANSÓW I KARIER
W OKRESIE TRANSFORMACJI**

Józefów 2011

Recenzja:

Prof. dr hab. Dionizy Tanalski

Komitet wydawniczy:

Sylwia Ćmiel
Magdalena Sitek

Korekta:

Sławomir Koźlak

ISBN 978-83-62753-04-8

Copyright by Wydawnictwo WSGE
Józefów 2011

**Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi
05-410 Józefów
ul. Sienkiewicza 2
tel./fax +48 022 789 19 03
www.wsge.edu.pl
wydawnictwo@wsge.edu.pl**

Druk, skład, projekt okładki:
AR Jankowski.media.pl

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	s. 5
---------------------------	------

I HISTORYCZNE ASPEKTY SUKCESÓW, KARIER I ICH NASTĘPSTW

1. Sukcesy i ich percepcje w tradycji amerykańskiej i polskiej.....	s. 41
2. Dylematy awansów i karier w powojennej odbudowie kraju (1945-19747) ...	s. 61
3. Wdrażanie stalinowskiej koncepcji awansów społecznych (1948-1955)	s. 79
4. Nawiązanie do tradycji demokratycznej w latach (1956-1969)	s. 95
5. Awanse i kariery z perspektywy gierkowskiej „rewolucji” naukowo-technicznej(1970-1989).....	s.109

II TRANSFORMACJA I TRANSPLANTACJA MECHANIZMÓW RYNKOWYCH

1. Demontaż systemu awansów i karier oraz jego następstwa	s. 135
2. Rynkowe uwarunkowania sukcesów, awansów i karier klasy średniej	s. 151
3. Sukcesy, awanse i kariery z perspektywy pracobiorców	s. 175
4. Globalizacyjne uwarunkowania sukcesów, karier oraz porażek i klęsk	s. 193
5. Współczesne dylematy sukcesów i karier XXI w.	s. 201
6. Biznesowo-społeczne dylematy sukcesów i karier	s. 217

III TEORETYCZNE I FUNKCJONALNE ASPEKTY KARIER W OKRESIE TRANSFORMACJI

1. Kariery i ich percepcje emocjonalne i intelektualne	s. 231
2. Specyfika karier menedżerskich i ich dylematy	s. 245
3. Przedsiębiorczość jako nośnik, atrybut karier i przywództwa	s. 261
4. Płeć szansą czy barierą awansów i karier	s. 275
5. Starty młodzieży do sukcesów, awansów, karier i ich dylematy	s. 291

IV BARIERY SPOŁECZNE I PSYCHOLOGICZNE SUKCESÓW I KARIER

1. Anomalie i patologie źródłami karierowiczostwa i barierami awansów	s. 323
2. Karierowiczostwo i jego następstwa w Polsce	s. 349
3. Lenistwo jako bariera sukcesów, awansów, karier	s. 367
4. Wypalanie zawodowe barierą awansów i karier	s. 383
5. Analfabetyzm funkcjonalny i jego konteksty awansowe	s. 403
6. Dylematy niepowodzeń i porażek w „podróż” do karier	s. 415

Refleksje końcowe	s. 425
--------------------------------	--------

WPROWADZENIE

Punktem wyjścia poniższych refleksji są następujące aforyzmy: pierwszy wiąże się z M. Kopernikiem jako tym człowiekiem, który wyprzedzając epokę, "Swoją sukces (...) zawdzięczał połączeniu niezwyklej odwagi myślenia z niespotykaną sumiennością" (J. Sanatorski), drugi sugeruje, że „Lepiej zapalić jedną świeczkę, niż przeklinać ciemności” (Konfucjusz), trzeci informuje, że „Nie może być wspólnych zasad, bo nie ma żadnej wspólnej rzeczywistości” (Ludwik Koniński), a czwarty P. Jaworskiego, który po przeczytaniu wywiadu w 2010 roku wyraził zdziwienie, że jeszcze „59 procent Polaków z wykształceniem wyższym, gdyby miała taką możliwość, wyjechałoby za granicę” (P. Jaworski, „Gazeta Wyborcza” 10.06.2010).

Książka jest próbą zarysowania kilku poziomów dyskursu toczącego wokół sukcesów, karier i karierowiczostwa, które w języku potocznym funkcjonują jako kategorie synonimiczne albo się wykluczające. Istotne jest ich miejsce wśród takich wartości aksjologicznych, jak: potrzeba osiągnięć i uznania, awansów i udanego życia w kontekście porażek, ale także degradacji, wykluczeń oraz korupcji i karierowiczostwa. One przenikają się z wartościami uniwersalnymi i instrumentalnymi takimi, jak: wolność, sprawiedliwość i równość szans, swoboda, swawola, praca, jawność, rynek, klient i konsument, nacisk, presja, obowiązek, przymus wewnętrzny łącznie z zaspakajaniem potrzeb biologicznych: bezpieczeństwa socjalnego, afiliacji dostępu dzieci i młodzieży do nauki oraz do pracy.

Zawsze problemem są też antywartości, np.: korupcja, kumoterstwo, politykierstwo, wyzysk, pomawianie i naznaczanie, dyskryminacje, mobbingi, u podstaw których tkwią patologie obiektywne i subiektywne warunkujące sukcesy oraz awanse społeczne czy polityczne: jednostkowe i zbiorowe, poziome i pionowe.

Transformacja będąca alternatywą poprzedniego ustroju tworzy nowe dylematy dla ludzi z potrzebami sukcesów, awansów i karier. Równocześnie naraża ich na porażki i niepowodzenia życiowe, w tym edukacyjne. Kłopoty rodziły się, i dzieje się tak nadal, w zróżnicowanym społeczeństwie pod względem warunków życia, miejsca zamieszkania, tradycji i wyposażenia dziedzicznego. Są następstwem z jednej strony - głodu sukcesów i satysfakcji, awansów, karier oraz konsekwencji bycia ofiarami „bezkarnych” karierowiczów, z drugiej - intensywności różnych zagrożeń. W sensie słownikowym zagrożenie jest straszaniem kogoś lub siebie samego czymś lub ostrzeganiem kogoś przed groźbą jakichś konsekwencji w wypadku zlekceważenia przeszkody na drodze do zdobycia pozycji w gronie innych ludzi. Może to być przekonanie, że wszyscy inni dzięki predyspozycjom genetycznym są lepsi, „fajniejsi” niż ja, bo potrafią być

duszami towarzystwa. Zagrożeń jest dużo, począwszy od mało znaczących, ale częstych, a skończywszy na takich, które skazują na samotność, utratę i brak wiary w siebie oraz na wybór wszystkiego innego prócz celów, jaki się chce osiągnąć. Te i inne psychologiczne przesłanki funkcjonują jako aspiracje, nadzieje i obawy oraz jako społeczne czy jednostkowe porażki, niepokoje, lęki oraz rozczarowania z nieudanego życia.

Awanse i kariery ekscytują przysłowiowy świat pracy, nauki, kultury, biznesu, polityki, rozrywki itp. Są obecne w języku potocznym i naukowym, w psychologicznym i sportowym oraz wśród kreatorów kultury masowej. W potocznym języku sukces i kariera funkcjonują jako synonimy, a takimi nie są. Zarazem funkcjonują jako wartości instrumentalne motywujące ludzi do wysiłku: przekraczania standardów np. osobistych, społecznych i moralnych, edukacyjnych, zawodowych itd. Być może, że z tych powodów tak różnią się interpretacje faktów i wydarzeń okołokarierowych. Wyborcy, kibice sportowi, politycy, dziennikarze inaczej zabarwiają swoje lub obce sukcesy, awanse i kariery. Pewnie z tych samych powodów na przykład jeden z dziennikarzy twierdził, że „nierówności w dochodach są dla gospodarki naturalne i korzystne” a inny, że „źródłem sukcesów gospodarczych nie jest gospodarka, a kapitały społeczne: demografia i kwalifikacje, więzi międzyludzkie, kapitał intelektualny”. Istotna jest jakość życia społeczno-rodzinnego, zawodowego itd. (A. Rzońca, *Nierówności są OK*; J. Żakowski, *Nowa diagnoza, stare recepty*, „Gazeta Wyborcza” 14.02.2008 i 8.02.2010).

W rzeczywistości społecznej „kult” karier ma najróżnorodniejsze wymiary. Z sondaży wynikało, że młodzi w odpowiedzi na pytanie: „Co dla nich jest sensem życia?”, odpowiedzieli, że rodzina-73% i kolejno że miłość-27%, posiadanie dzieci-21%, pomaganie innym-13%, a interesująca praca zaledwie-7% (Były to wyniki badań telefonicznych najmłodszej populacji w wieku 18-24; PBS DGA dla „Gazety Wyborczej” 21.01.2010 -próba reprezentatywna przez 500 osób). Potwierdziły je inne sondaże. Chyba jest zasadna teza, że awanse i kariery zależą od ilości bądź jakości osiągnięć ludzi oraz kraju, czyli od zbiorowych i indywidualnych wyobrażeń o sukcesach w jednej lub kilku dziedzinach.

Oczywiście awanse i kariery zależą np. od wyposażenia dziedzicznego, od woli i umiejętności radzenia sobie z przeszkodami, umiejętności rywalizowania i konkurowania o pierwsze miejsce i potem o utrzymanie trofeów na zdobytych pozycjach. Dzieje się to często kosztem troski o godne życie i szacunek do partnerów. Z drugiej strony powodzenie mobilizuje do kolejnych startów. Rezygnacja czy nieuzasadnione zwątpienie w swoje możliwości sprzyja, najdelikatniej mówiąc, wypalaniu zawodowemu, które ogólnie rzecz ujmując, polega na spowolnieniu lub zatrzymaniu się na zdobytym miejscu w pracy czy w wznoszeniu się ku karierze. Również wiele zależy od wypo-

sażenia społecznego, form dojrzewania młodzieży do wyzwań rynkowych i cywilizacyjnych oraz do radzenia sobie w wyścigach do karier. Nie każda forma zachowania jest wynikiem współdziałania czynników dziedzicznych ze środowiskowymi. Na te aspekty zwróciła uwagę M. Jarosz już w PRL. Jej zdaniem „niemoc wspięcia się w górę hierarchicznej drabiny awansów rodzi stany frustracyjne. Zaś degradacja „w dół” utrudnia adaptację, zwiększa obawy przed niewywiązywaniem się z obowiązków”, a prócz tego „możliwości awansów społecznych nie są równoznaczne z osiągnięciami jednostek i grup. Jednakowe zaś prawa nie oznaczają, że osiągną oczekiwane pozycje. Dużo zależy od indywidualnych zdolności, zainteresowań, kwalifikacji, umiejętności radzenia sobie z trudnościami itp. Prócz tego bezrobocie, porażki i niepowodzenia stają się źródłami stanów depresyjnych i dewiacyjnych oraz poczucia krzywdy oraz upośledzenia” (Maria Jarosz, *Zjawiska dezorganizacji społecznej [w]: Procesy urbanizacji kraju w okresie PRL*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s.85.).

To rozpoznanie decyduje o możliwościach przekraczania kolejnych granic w sferze sukcesów, obyczajowości i moralności oraz różnych stopni awansów i karier. Decyduje trafna ocena swoich możliwości charakterologicznych i zakresu pozyskiwania partnerów-nauczycieli, doradców, ekspertów i najbliższych. Najczęściej dopiero po dojściu do „mety” odczuwa się spełnienie osiągnięć, np.: w edukacji, perfekcyjnie wykonanych czynnościach, sporcie wyczynowym, na festiwalu, podczas sympozjum naukowego albo w rodzinie, w towarzystwie, polityce itp. W finale może być tytuł naukowy, specjalisty, rzeczoznawcy, artysty czy odkrywcy albo stanowisko menedżerskie. Czyli już na starcie piętrzą się przesłanki nęcące i sprzeczne wątpliwości oraz kłopoty-dylematy.

W praktyce społecznej rzadko kroczy się jednokierunkowo po schodach osiągnięć: rodzinnych, edukacyjnych, biznesowych, menedżerskich, wokalnych lub choreograficznych a nawet uczniowskich. Prawie zawsze dylematy (kłopoty) wiążą się z koniecznością po pierwsze - wyboru jednej z alternatywnych możliwości istniejących w systemie porażek, sukcesów, awansów i karier, po drugie - uzyskiwania coraz większych wpływów na otoczenie (ekonomiczne, społeczne, edukacyjne, prawne, demograficzne, technologiczne, moralne), po trzecie - radzenia sobie z zaszczytami i nagrodami oraz kolejnymi szansami na stanowiska i oczekiwania na poparcie publiczności lub elektoratu wyborczego, i po czwarte - z koniecznością przewyższania barier, zagrożeń, porażek i klęsk życiowych. Zaś spaczona wizja kariery wiedzie do tworzenia rodzin toksycznych lub władzy, karierowiczostwa a następnie do patologii w biznesie, bankowości i w polityce również. Potem nie wystarczy powiedzieć, że zdarza się przecież czasami, że ktoś bezpodstawnie szczydzi się „pękami” sukcesów uzyskanych dzięki protekcji lub poparciu zarządzających jakimiś dobrami.

Podjmujący temat przypuszcza również, że w okresie transformacji nie udało i się zrównoważyć szans większości Polaków na znaczące sukcesy i awanse, a także jednostkom, mimo deklaracji o społeczeństwie obywatelskim. Zakładano, że w narodzie otwartym kariera, tak jak w USA, będzie osiągalna dla przysłowiowych pucybutów, jak i dla milionerów: zdolnych i mądrych, dalekowzrocznych i charyzmatycznych itp. Tak chyba było na początku transformacji. Zresztą w dziejach ludzkości było to stałe marzenie ludzi, pomimo że żyli w strukturach zamkniętych-kastowych, stanowych, rządzonych autorytarnie i demokratycznie a jeszcze dawniej ze strukturalnym niewolnictwem i pańszczyźnianym poddaństwem, zaś w czasach nowoczesnych ze strukturalnym bezrobociem i pogłębiającymi się dysproporcjami społecznymi w skali kraju i świata.

Dylematy poznawcze pojawiały się w trakcie rozpisywania problematyki awansów i karier na tle nader zróżnicowanego charakteru źródeł, dotychczasowego dorobku wydawniczego, małej perspektywy czasowej a co za tym idzie dystansu teoretycznego. Być może, że opisy i oceny kreacji awansów i karier wynikają z teoretycznych, ideologicznych „okularów” autora i innych autorów. Ten aspekt ilustrują „okulary” mass mediów, polityków i biznesmenów odwołujących się do przekonań a nie do twierdzeń wynikających z analizy sytuacji - z opisu przyczyn oraz zachowań np. celebrosów i celebrytów. Wiadomo, że przekonania i interesy mistyfikują prawdziwe treści karier i karierowiczostwa albo brak interesowania się aferami. Ludzie przeważnie spostrzegają siebie w kategoriach indywidualnych osiągnięć i przyszłych awansów, a nader rzadko w kategoriach powinności moralnych czy patriotycznych. Gloryfikują tych biznesmenów, ideologów i polityków, którym udało się np. awansować i przekraczać następne stopnie uznania, prestiżu, poczucia władzy i dominacji nad innymi. Natomiast pomijają zjawiska, fakty i wydarzenia świadczące o „morzu” przeszkód dla osób i warstw gorzej usytuowanych w strukturze społecznej i zawodowej.

„Okulary” zabarwiane emocjami utrudniają spostrzeganie i obiektywne interpretowanie informacji znajdujących się w dokumentacji, nie mówiąc już o dokumentach. Zwracam uwagę na te aspekty dlatego, że nader często korzystający ze źródeł utożsamiają każdą znalezioną wiadomość z dokumentem a nie z dokumentacją. Takie „okulary” ukierunkowują spostrzeganie zjawisk i faktów pozornie zgodnych z dotychczasowym stanem wiedzy a nawet z oczekiwaniami niektórych podmiotów społecznych. Już z tych miejsc zaczyna się mistyfikacja karierowiczostwa.

Mistyfikacje w okresie przekształceń struktury własności państwowej w prywatną polegały i na zatajaniu lub przemilczaniu faktów świadczących o tym, że za hasłami o ponownym uwłaszczeniu obywateli i upowszechnieniu własności kryło się głównie uwłaszczanie klasy średniej. Być może, że teoretycy i politycy nie przewidzieli skali „...anomalii i błędów

(...) ekspertów neoliberalnych, że Polska wkracza w taki kapitalizm, który będzie też, tak jak np. W. Brytanii, odbierał nie tylko ubogim resztki kapitału, ale będzie wypierał ich z rynku, zaś ci, co mieli być dopuszczeni do własności, będą z niej wypierani”. Zapewne tę prognozę modyfikują mechanizmy edukacyjne, emigracyjne. Z tym wątkiem koreluje stwierdzenie, że „Przyszłością kapitalizmu są małe i średnie przedsiębiorstwa. Trzeba dać im się rozwinąć”. Na te i inne dylematy zwraca uwagę Phillip Blond, brytyjski politolog w rozmowie z Maciejem Stasińskim (Wywiad *Zaufanie tańsze niż podejrzliwość*, „Gazeta Wyborcza” 20-21.02.2010).

W rezultacie procesom tym towarzyszyły ponawiane podejrzenia wobec klasy średniej. Przypisuje się jej chciwość, arogancję biznesową i polityczną oraz celebrowanie naukowe i artystyczne. Część mechanizmów dewiacyjnych funkcjonowało pod parasolem tajemnicy służbowej, osobistej, dyskrecji towarzyskiej i biznesowej. Ukrywa się po to, aby nie zapoznał się z nimi obywatel, pracownik w trakcie pełnienia swoich obowiązków. Ograniczony dostęp do dokumentacji i już dokumentów urzędowych czy sądowych tworzył i tworzy dla obywateli bariery nie do pokonania. Wszystko to dzieje się w atmosferze „szumu demokratycznego”. Szum taki staje się coraz głośniejszy a dotkliwszy dla gorzej „urodzonych” i ustosunkowanych. Obserwatorzy i piszący ten tekst sądzą, że szum jest coraz głośniejszy w porównaniu z pierwszymi latami transformacji. To przypuszczenie, sformułowane pięć lat temu, potwierdził M. Janicki i W. Władyka w formie: „W dyskusji publicznej szerzy się nowa metoda: sprowadzanie racji przeciwników do absurdu za pomocą hysterii”. Od siebie dodam również, że przy pomocy odwoływania się do przekonania i życiorysów (*Zasada przesady*, „Polityka” 28.11.2009, nr 48).

Taki stan wpływa na jakość dyskursu o kryteriach, mechanizmach i formach wyłaniania lub samokreacji kadr kierowniczych oraz na przemożną rolę kryteriów ideologicznych i politycznych, terytorialno-„plemiennych” (z Gdańska, ze Śląska czy z Warszawy) z rodowodem kombatanckiej przynależności do jakiejś organizacji. Kult poufności środowisk rządzących a nie opozycyjnych czy „wrogich” określa wciąż ramy swobody nie tyle refleksji naukowych, ile ich publikacji. Z drugiej strony, w mass mediach pulsują informacje, opisy a nawet oskarżenia o wszystko to, co trapiło i trapi poszczególne grupy społeczne. Media nie pomijały, najwyżej przemilczały niektóre zjawiska (anomalie i patologie-korupcje itd.) świadczące o deformacjach awansów i karier o obliczu aferalnym i karierowiczowskim.

Warto też podkreślić, że media najszybciej odzyskały odwagę bycia pierwszymi w ukazywaniu cieni obok blasków awansowania i kreowania karier. Zresztą często same kreowały swoich oblubieńców sezonowych karier, nie troszcząc się o wszechstronny i obiektywny przekaz. Toteż niektóre informacje przypominały piętrowe konstrukcje interpretacji

i sugestii. Na pierwszych piętrach, od czasu do czasu, mieściły się opisy losów uboższych obywateli i tych ich dzieci, które się „źle urodziły” i nie z własnej winy daleko im do linii startu. Te tendencje ilustrują śladowe informacje o tym, że w latach 1989-1996 zmniejszyła się liczba „placówek wychowania przedszkolnego o 3514 w miastach, na wsi o 2226 placówek. Również spadła liczba o 2414 oddziałów przedszkolnych (klas zerowych) w szkołach podstawowych. A w ogóle zmniejszył się procent dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym z 49,5 do 42,7 %, a na wsi z 37,6 do 32 %. W rezultacie jeśli w 1990 roku objęto wychowaniem przedszkolnym 44 % dzieci, to zaledwie 47,7% dzieci w 1996/97 r. Było to mało w porównaniu np. z 1987 r. Wtedy wskaźnik upowszechnienia wychowania przedszkolnego wynosił 51,2% dzieci. Potem spadła zatem ilość przedszkoli w miastach z ponad 7 tys. w 1990 r. do ok. 5500, a na wsiach z 5229 do 3562 przedszkoli. W jeszcze większym tempie zmniejszała się ilość nauczycieli wychowania przedszkolnego (pełnozatrudnionych) w miastach prawie o 30 tys. oraz we wsiach ponad 15 tys., nie licząc oddziałów przedszkolnych przy szkołach podstawowych. W tym samym czasie we włoskich i norweskich przedszkolach wychowywało się 89% dzieci, a w czeskich i słowackich 87% i w bułgarskich-76% a austriackich-72%” (Andrzej Bogaj, Stefan M. Kwiatkowski, Mirosław J. Szymański, *Edukacja w procesie przemian społecznych*, IBE, Warszawa 1998, s.29-31).

Tymczasem polskie dysproporcje utrzymują się jeszcze w XXI wieku. Utrzymały się do 2010 r. bariery finansowe, komunikacyjne, mentalne, edukacyjne i żłobkowe, mimo że Polska stała się krajem unijnym. W 2009 r. tylko 40 proc. dzieci w wieku czterech lat uczęszczało do przedszkoli i tylko 30 proc. trzylatków. W każdym roku prawie pół miliona dzieci wiejskich pozostaje poza systemem przedszkolnym. Przez dziesięć lat ok. pięć milionów będzie startowało z gorszych pozycji do szkół podstawowych a potem licealnych. Natomiast w „starej UE” wskaźnik w 2008 r. przekroczył pułap 85 proc. dzieci w przedszkolach, natomiast we Francji i Belgii zbliżył się do 100 procent. W naszym kraju ta część populacji była, jest i będzie pozbawiona szans na równy start do szkoły a w przyszłości na kontynuowanie studiów, nie mówiąc o możliwościach samokształcenia się czy doskonalenia zawodowego. Do tego w 2009 r. brakowało jeszcze ok. 15 tys. przedszkoli i nawet jeszcze więcej na wsiach. Z tego względu nie powinien dziwić późniejszy poziom wiedzy i umiejętności rozumienia np. tekstów przez gimnazjalistów, zdających maturę a następnie konsumentów współczesnej cywilizacji. Sytuację pogorszyła tak zwana amnestia Giertycha, a po nim „podkultura darowizn” podczas sesji egzaminacyjnych.

Zatem wciąż pozostaje do rozwiązania dynamika tworzenia się lub nietworzenia czytelnych szans na sukcesy i awanse - począwszy od

żłobków, a skończywszy na akademickich szkołach publicznych oraz od wszystkich grup społecznych i ludzi urodzonych „daleko” od metropolii a tym samym od miejsc pracy. Chodzi o podobne szlaki zarówno do szkół wszystkich typów, jak i do bibliotek, Internetu, instytucji ochrony zdrowia oraz do sieci komunikacji kolejowej i drogowej. Bez nich nie ma szans na przemieszczanie się ludzi z regionów Polski wschodniej do innych regionów kraju. Tylko częściowo Internet i mass media ułatwiają uzyskiwanie sukcesów. Wyjątkiem są młodzi internauci i informatycy korzystający z tej sieci informacji. Dzięki temu uzyskują szanse na ”eksploatację” swoich zdolności i uzdolnień, również portalowo-biznesowych. Jednocześnie zmniejszają się możliwości na bezpośrednie styczności międzyludzkie. One bowiem wzbogacają osobowość.

Te zastrzeżenia nie dotyczą wszystkich warstw i grup klasy średniej. Socjalizuje się ona na wyższych piętrach struktury społeczno-kulturowej, często jako beneficjent awansów, karier a także karierowiczostwa. Na tych wysokościach inne wymiary mają sukcesy korporacji, banków i wielkich firm, w nich kariery prezesów i kooperujących z nimi polityków. Zresztą już w pierwszym dziesięcioleciu III RP zwolniło się dla nich wiele miejsc. Prywatyzowane media specjalizowały się w reklamowaniu sukcesów ich firm i jednostkowych karier, zwłaszcza tych, które potwierdzały pozytywny dorobek prywatyzacyjny i reprivatyzacyjny różnych obywateli, w tym ich samych. Dużo uwagi poświęcano np. stu najbogatszym właścicielom. Niektórzy z nich okazali się bankrutami lub karierowiczami kosztem klientów. Z kolei upublicznione mass media rekomendowały do kolejnych karier w coraz liczniejszych dziedzinach życia społecznego: biznesmenów, polityków, urzędników i menedżerów- chętnie odwołujących się do ideałów demokratycznych i rynkowych w gospodarce i polityce.

W nowych sytuacjach (trudnych i konfliktowych) pojawiają się z jednej strony - pokłady populizmu lewicowego - lansującego konieczność pomocy państwa wszystkim potrzebującym, z drugiej - prawicowego z programem np. rekompensat dla inwestorów i pożyczkobiorców z klasy średniej, m.in. prawo do niskooprocentowanych kredytów lub upustów zakupowych. W tym nowym tygłu znaczące role odgrywa status polityczny wraz z rautami i celebrowanymi zachowaniami z jednej strony, z drugiej zaś - pomówieniami, odwołaniami, przesunięciami na gorsze stanowiska. Mniej miejsca poświęcano dyskredytacji chciwości i karierowiczostwa. Apologetycy troszczą się głównie o interesy swojego otoczenia bez względu na orientacje ideowe. Interesami są niskie podatki i odczuwalne ulgi, nieregulowany umowami czas pracy zatrudnionych itd.

Strategicznym przedmiotem przekonywania jest prorynkowy system wolności i własności, kierowania i zarządzania gospodarką, kulturą lewicowego z programem pomocy państwowej wszystkim potrzebującym.

Z tą wizją łączy się zasada równości wobec prawa, swobody jednostki przy mniejszej jawności i równości szans bez względu na rasę i narodowość, płeć, wiek, wyznanie, poglądy ideowe i polityczne, przeszłość rodziców itd. Gdzieś daleko lokuje się opiekuńczą funkcję państwa, realizację prawa do pracy w porównaniu z kultem prywatyzacji, troską o jakość systemu edukacyjnego. Tak czy inaczej, sukcesy, awanse i kariery odmiennie funkcjonują w świadomości klasy średniej niż wśród pracobiorców a jeszcze inaczej wśród rolników czy bezrobotnych w miastach i na wsiach.

Zapewne tendencje te mają inny wymiar w środowiskach radzących sobie z nowymi sytuacjami, barierami i kłopotami, plagami biurokratyzmu i karierowiczostwa. Jednostki mniej wykształcone i mniej zasobne spostrzegają i interpretują inaczej awans oraz kariery własne niż innych a zwłaszcza zbiorowe. Również mniej interesują się awansami i karierami „wielkich” Polaków z okresu zaborów, drugiej wojny światowej, z okresu odbudowy kraju czy przemian z ustrojowych w III RP. Ich przodkowie przeważnie tak samo ciężko pracowali jak obecnie. Sama praca jest dla nich sukcesem a mniej pamięć powstańcza, wojenne i powojenne czyny czy pokojowe odtwarzanie potencjału ekonomicznego i kulturalnego. Oni nie uczestniczą w jednostronnych formach widowiskowo-rozrywkowych na polach grunwaldzkich czy podwarszawskich rajdach przeciw bolszewikom.

Ludzie uwikłani w transformację, zwłaszcza młodzi, interesują się różnorodnymi możliwościami takich sukcesów, które zapewnią im bezstresową egzystencję i ewentualnie realizację marzeń i wyobrażeń o sukcesach i karierach „tu i teraz” lub ewentualnie w dalekiej przyszłości. Oczywiście te użyteczne przedmioty aspiracji są zróżnicowane w tym sensie, że każdemu trochę inaczej określają one sens życia mierzony czynnościami i działalnością m.in. produkcyjną, edukacyjną i biznesową. Te cele i standardy są miarą jakości życia: wykształcenie, kwalifikacje, praca i godziwa płaca do tego zsynchronizowana ze stanowiskami, bonusami i szansami na mieszkanie, samochód, wycieczkę itd. Część marzy o autonomicznej realizacji celów życiowych: osobistych lub rodzinnych, stabilizacji społecznej, o awansach zawodowych łącznie z niespodziankami. Odswieżenie odnosi się do wartości uniwersalnych - ojczyzny, państwa i suwerenności religii lub świeckich obrzędów. Pompatyczniej brzmią słowa: życie, człowiek, obywatel, wolność i równość, empatia i współczucie, pomocniczość, bezinteresowność niż kapitał, klient, konsument, kredytobiorca, niepełnosprawny, wiek poprodukcyjny itd. Prawie jednakowo liczy się brzmienie i znaczenie słów: zadowolenie, satysfakcja, ale już inaczej dezaprobata, rozczarowanie i niepowodzenia.

Doktryna edukacyjna demokratyzuje szanse na kształcenie kadr kierowniczych i pracowniczych, ale towarzyszy temu procesowi tolerancja niskich standardów. W efekcie też dyplomy uzyskują absolwenci bez wy-

siłku umysłowego, a być może też z gorszym wyposażeniem dziedzicznym. Wśród nich znajdują się leniwi i bezradni, potem roszczeniowi z zawiścią spoglądający na uprzywilejowanych. Również jednostronne uzawodowienie zawęży przestrzeń dla refleksji teoretycznej i myślenia w kategoriach przyszłości, nie mówiąc o „deficycie” interdyscyplinarnych podejść do problemów teoretycznych i praktycznych. Urodzeni w obrębie metropolii traktują taki stan jako proces naturalny. Odbierają go jako:

- synonimy rewolucji albo restauracji tego, co rzekomo było cenne w drugiej RP,
- spontaniczny przełom lub wręcz jako rewolucyjne przekształcenie komunistycznej konstrukcji ustrojowej w wolnorynkową i demokratyczną,
- ucieleśnienie idei awansów i karier w kontekście wolności a mniej bezpieczeństwa, własności prywatnej, bezspołecznej, zasobów finansowych, kapitału ludzkiego rozumiego jako współdziałania w zaspokajaniu potrzeb osobistych i grupowych,
- zespół przyspieszonych „skoków” bez obaw o upadki, byle były sterowane przez szybko awansujące i rywalizujące ze sobą nowe podmioty polityczne i ekonomiczne.

W okresie początkowym architektki transformacji sugerowali inną hierarchię wartości ideowych uniwersalnych i instrumentalnych. Były nimi takie wartości, jak: równość i sprawiedliwość, demokracja, pluralizm, równość wobec prawa, a dopiero potem własność, rynek, kapitał, swoboda jednostki, konkurencja i rywalizacja, swobodne starty do awansów i karier, głównie w prywatnych a nie w państwowych czy samorządowych firmach. W tej strukturze wartości mniejsze preferencje uzyskiwał człowiek i jego godność, obywatel i odpowiedzialność niż klient, konsument, wyborca, menedżer dysponujący prywatnym kapitałem finansowym sprzęganym z funkcjami „niewidzialnej ręki rynku” w takiej skali, aby osiągnąć jak największe zyski.

Dla piszącego ten tekst synonimem transformacji ustrojowej, w tym także mechanizmów awansów jednostek i grup społecznych, jest zrównoważone przeobrażanie, przekształcanie i wzmocnianie tego, co bardziej pozwala na zaspokojenie głodu sukcesów i awansów niż na podtrzymywanie zdobytych pozycji materialnych i społecznych a tym bardziej karierowiczowskich. Zatem transformacja oznaczała odwzorowywanie wszystkich dwudziestowiecznych mechanizmów kapitalizmu wraz ze zbrojeniem, udziałem w pacyfikacjach międzynarodowych, zapalczywością nacjonalistyczną, strukturalną i elitarną dla członków klasy średniej, kosztem ludzi mniej zaradnych, mniej uczestniczących w dochodzie narodowym oraz w strukturach społeczno-gospodarczych, kulturalnych i politycznych.

W początkowej fazie transformacji chodziło o uruchomienie zamrożonych współczesnych wektorów, które ukierunkują podmioty na

przyjazne stosunki interpersonalne w społeczeństwie obywatelskim. Zapewniano, że w przemiany i konteksty obywatelskie wpiszą się wszyscy, a w tym „spadkobiercy dawnej nomenklatury (...), którym już wcześniej bliżej było do neoliberalizmu” niż socjalizmu. Przekonująca jest opinia K. Modzelewskiego, że u wielu, w tej fazie transformacji, ujawniły się „duchowe predyspozycje do kontynuowania kariery już nie w aparacie partyjnym czy policyjnym, ale w nowej sytuacji”. Te kwalifikacje stawały się użyteczne w robieniu karier biznesowych i politycznych. Był to prawie „ten sam typ psychiczny, który funkcjonował w gospodarce rynkowej. Był nim nie dlatego, że miał dostęp do informacji, choć to jest ważne, nie tylko dlatego, że miał więcej pieniędzy (...), ale dlatego, że miał (...) głowę do interesów”. Tacy ludzie pływali w „innej wodzie, ale to są takie same ryby”. Od siebie dodam „te ryby” znały zachodnioeuropejskie mechanizmy rynkowe, a inne opanowały bałkańskie mechanizmy rynkowe, nie wyłączając rynku greckiego i tureckiego. Wybrani pracując np. jako przedstawiciele różnych placówek, upodabniali się do biznesmenów i do tamtych modeli karier (*Jestem z tej Polski, która ginie*. Rozmawia Robert Walenciak z prof. K. Modzelewskim, „Przegląd” 3.01.2010).

Niektórzy w tym czasie przeżywali tylko rozczarowania. Odtwarzali w pamięci dylematy okresu II RP, których nie zdołano rozwiązać. A. B. Dobrowolski jeszcze w 1939 r. pytał: „Dlaczego to, gdy idzie o inne resorty (...), nie pytacie o to, skąd brać na diety dla posłów, senatorów; ryczałty dla radnych, na apanaże dla członków rad nadzorczych, na organizowane za państwowe pieniądze wyjazdy przedstawicieli wojska, policji, administracji państwowej, w tym oświatowej, o których się nie śniło wielkim polskim podróżnikom”. Dodawał potem, że „prawa i uprawnienia edukacyjne obywateli przegrywają w konkurencji (...) z samochodami rządowymi, z pomnikami i wystawnością uroczystości, (...) z kumulacją funkcji i posad poselskich z państwowymi, z sumami dyspozycyjnymi, z propagandą zagraniczną racji przywódców, z finansowaniem organizacji wyznaniowych i ich edukacyjnych agend” (A. B. Dobrowolski, *Pisma pedagogiczne i ustrój oświaty*, Warszawa 1955, s. 124-126).

Nie sposób nie zwrócić uwagi na dewaluację tych wartości, które przyświecały „Solidarności” konsolidującej różne środowiska społeczne. Warunkiem powodzenia transformacji miała być rewolucja kojarzona z demokratycznymi przeobrażeniami w imię praw człowieka i obywatela, prawa do awansów indywidualnych i grupowych oraz w imię szans dla wszystkich na sukcesy zgodnie z konstytucyjną zasadą równości - od 1997 r.

Piszący ten tekst zakłada, że transformacja nie była wolna od początku i nie jest jeszcze wolna od własnych barier i anomalii. Są one następstwem zarówno stagnacji procesów rozwojowych, w tym kultu chciwości, jak i czynności ukierunkowanych bardziej na zysk i konsumpcję niż na

czynności twórcze. Stąd wynikają trudności w korygowaniu dysproporcji społecznych między tym, co publiczne, a tym, co prywatne. Tu tkwią bariery zwalczania korupcji, modyfikowania polityki, awansowania głównie według racji politycznych a także wyznaniowych.

Pisząc o sukcesach i awansach w III RP, trudno pominąć spostrzeżenie, że transformacja miała i ma swoistą strukturę wartości oraz kody porozumiewania się - obrazowe, szczere wyrażanie myśli lub nasycone komunałami, ogólnikami i słabo uzasadnianymi pewnikami. Niektóre korelując z globalizacją, wychodziły naprzeciw współczesnym mechanizmom nobilitacyjnym, chociaż nie dla większości obywateli. A przecież już od początku rosły aspiracje awansowe społeczeństwa bez względu na miejsce zamieszkania, wykształcenie, wyznanie, kwalifikacje, poglądy polityczne i osobiste predyspozycje psychiczne.

W demokratycznych cywilizacjach wiąże się awans i karierę z realizacją prawa do edukacji i zatrudniania, do posiadania majątku, wysokich kwalifikacji i wiedzy oraz umiejętności posługiwania się współczesnym językiem. Kraje bowiem wkroczyły w epokę mass mediów, komputerów, mikroprocesorów, mikrobiologii. Wciąż jednak tkwią w rygorach demokracji przedstawicielskiej z małymi szansami obywateli na samoorganizację w celu zwiększenia wpływu na przestrzeń awansową, kiedy śniedzieje idea bezpośredniej demokracji, nawet w licznych publikacjach naukowych, podręcznikach szkolnych i uniwersyteckich. Natomiast rozwija się w formach parafialnych. Chyba nie jest przesadne spostrzeżenie J. Szewczyka, że każda epoka ma swoje kody preferencyjne wobec „swoich” historyków, rzeczników swojej demokracji itd. Być może na tych obszarach znajdują się klucze, a czasami nawet wytrychy, otwierające przejścia do „rozdawania” awansów m.in. za lojalność, dyspozycyjność czy wierność.

Również nie sposób pominąć faktów świadczących o tym, że koncepcje i procesy przekształceń ustrojowych zawierały i do dziś zawierają sprzeczne postulaty a także mity: egalitarne i elitarne. Wystarczy na przykład przywołać „mapę” społecznych dysproporcji, aby zauważyć, że nie było na niej zabezpieczeń, z jednej strony - przed ubóstwem i bezdomnością, z drugiej - przed kumoterstwem i korupcją, karierowiczostwem mistyfikowanym hasłami, że w miarę umacniania się gospodarki rynkowej nie zwiększają się nierówności społeczne, a wraz z nimi rozbieżności między obietnicami a skalą realizacji zasady równych szans. Natomiast urzeczywistniają się interesy szeroko rozumianej klasy średniej, której część uczestniczy w akcjach charytatywnych.

W rzeczywistości zaś następują nowe podziały społeczne na: biednych i bogatych, pracobiorców i pracodawców, wykształconych i funkcyjnalnych analfabetów oraz na menedżerów dynamicznych i menedżerów tradycyjnych. A także na ludzi starych i młodych, kobiety i mężczyzn oraz na tych, którzy akceptują lub nie bieżące linie polityczne. Na dalszy plan

odchodzą „ofiary losu” historycznego i ci, którzy urodzili się na wsi, daleko od metropolii i z zanizonymi samoocenami. Trwają tam bez poczucia bezpieczeństwa egzystencjalnego, nie mówiąc o upośledzonych – bez kapitału biologicznego, emocjonalnego i intelektualnego.

Przypuszczam, że te i inne dylematy wymagają opisu i kolejnych uogólnień. Efekty zależą od trafnego wyboru między możliwościami a barierami, nadziejami naprawdę, bo „Prawda to droga do zwalczania fałszów” (J. Wasilkowski, *Cokolwiek zezowate*, Warszawa 1990, s. 22). Nowe sytuacje skłaniają a niekiedy wręcz zmuszają do przewartościowywania:

- podejść do fluktuacji szans na sukcesy, awanse i kariery w kontekście nowych uwarunkowań społeczno-ekonomicznych i celów życiowych obywateli, w tym rynku pracy,

- form i rodzajów stosunków interpersonalnych ze znajomymi, również układów towarzyskich w kontekście zaufania i przyzwoitości. Sukcesy a zwłaszcza kariery odgradzają z jednej strony - beneficjentów od ludzi, z drugiej - ludzie inni oplatają go niewidzialnym kokonem: pochlebstw, lojalności i oddania oraz rzekomego uwielbienia. A jak wynika z wypowiedzi J.Stuhra: *Jeśli się na zgodzisz albo tego nie zauważysz, to ani się zorientujesz, a już oglądasz świat zza szyby. Niby jest ci wygodniej, ale jesteś coraz bardziej samotny* (Jerzy Stuhr, *Samotność reżysera*, „Polska” 14.02.2009). Okazuje się, że własne kariery mogą zagrażać nie tylko samemu sobie, ale również:

- funkcjonowaniu zasad konstytucyjnych, norm prawnych i ich respektowania, łącznie ze zwyczajowymi regulacjami zatrudnienia, awansowania i zwalniania z funkcji kierowniczych,

- mechanizmom motywującym: zachęcanie, wyróżnianie, chwalenie i awansowanie, ganień i upominanie lub zniechęcanie przez zastraszenie lub izolowanie albo pomijanie i dyskryminowanie, zwalnianie z pracy albo przesuwanie na gorsze stanowiska,

- poważnemu stosunkowi do tezy sformułowanej przez T. Tomaszewskiego, że mogą zawieść nawet najlepsze „urządzenia i maszyny jeśli one nie będą należycie wykorzystane, jeśli posługujący się nimi ludzie będą nieudolni, źle przygotowani lub niechętni”,

- oczekiwaniu na to, iż wystarczy powoływać się na kapitalizm rynkowy i demokrację przedstawicielską, której wzorem są Stany Zjednoczone, aby mieć satysfakcję ze swobodnego wyboru mechanizmów i dróg prowadzących do sukcesów i karier,

- tezie, że „im więcej kapitalizmu rynkowego (konkurencyjnego), tym szybsza modernizacja” gospodarki i większa szansa dla aktywnej części społeczeństwa, tym samym owocniejsza dla „niewidzialnej ręki rynku”. Ale więcej kapitalizmu a mniej państwa nie zawsze i nie wszędzie oznacza wzrost szans na dobrobyt i awanse, chyba że chodzi przynajmniej o odpo-

wiedź na pytanie: Jaki kapitalizm i czyj?

Jak widać, w okresie transformacji bardziej niż kiedy indziej ludzie, chcąc nie chcąc, są rozpięci między idealnym światem współczesnego demokratycznego kapitalizmu z pozytywnym wizerunkiem dobrobytu, wolności i demokracji, a formami osiągnięcia bogactwa, kapitału, uznania i prestiżu, mechanizmami i technikami manipulacji ludźmi oraz grupami zawodowymi, prawem podatkowym, sprytem i fałszywą przyjemnością, chciwością, rozwiązłością i umiarkowaniem wspieranym współczuciem, rozumem, inteligencją emocjonalną oraz obowiązkiem dla wspólnego dobra. Są też rozpięci między pewnością i obawami o powodzenie w przyszłości. W takich sytuacjach większe szanse ma zachowywanie się między gniewem na opresyjne ogniwa władzy a „dumą” z przodującą np. już nie roli klasy robotniczej, ale średniej, już niewybranego np. narodu niemieckiego, ale zwycięskiej opcji demokratycznej. Wówczas cenione są reformy, często same dla siebie, postawy konformistyczne ukierunkowujące swoją działalność na konsumpcję.

W rozważaniach nie zamierza się pomijać kolejnej hipotezy, a mianowicie że w okresie transformacji przenikały się wszystkie historyczne reminiscencje, po pierwsze - kultywowanie pamięci historycznej obejmującej inne postacie bohaterów sukcesów, awansów i karier, po drugie - stronicze i jednostronne interpretacje wydarzeń, porażek i zwycięstw w celu „urabiania” zachowań jednostek i organizacji zgodnie ze swoimi wizjami sukcesów i awansów, a mniej z koniecznością redukcji przyczyn i konsekwencji indywidualnych niepowodzeń i klęsk, po trzecie- że *z rzeczywistości zawsze wyciągamy (postrzegamy) te czynniki, które w danym momencie są dla nas ważne i że nasz interes kieruje tym, co będziemy postrzegali* (Vera F. Bikennihil, *Komunikacja międzyludzka*, Wrocław 1998, s.22).

Takich dylematów nie mieli i nie mają: młodzi, wykształceni i zasobni materialnie ludzie i jednocześnie zadowoleni profesjonaliści oraz „swoi” eksperci z wysokimi kwalifikacjami, osoby twórcze i samodzielnie myślące, rywalizujące z osobami odtwórczymi. Jednostki ukierunkowujące się głównie na pracę a częściowo na zachowania innowacyjne szukają swego miejsca poza granicami kraju. Ale emigracja zarobkowa, obok zalet, jest też „wylęgarnią” eurosierot. Dzielące się małżeństwa lub rodziny przyczyniają się do powiększania ilości sierot. W 2007 r. rozstawało się w sądach aż 30% związków (GUS), przy czym 70% kobiet wносиło pozwy o rozwód najczęściej z powodu utraty poczucia więzi ze strony jednego z małżonków a czasami z obydwu stron. Co trzecia emigracyjna rodzina rozpadała się, a z nią kruszyły się szanse dzieci na sukcesy. Odpowiedzialność za potomstwo spoczęła na barkach: matek, dziadków a nawet krewnych. Przykładem niech będzie Damian z Zawiercia - „poszedł w tango z okrągłą mulatką z Londynu.(...) Postanowił nie wracać do polskiej ro-

dziny. Żona jeszcze nie wie, jaką nowinę ma dla niej małżonek. Tymczasem przed wakacjami ma się urodzić ich pierwsze dziecko- córka Julka”. Ta prawie dwumilionowa diaspora tworzy w Polsce emigracyjny rodzaj półsieroctwa i sieroctwa rodzinnego a pośrednio społecznego. „Deficyt danych utrudnia odpowiedź na pytanie: ile z nich już jest mieszkańcami domów dziecka, rodzin zastępczych, a ile „aktorami” ulicznych wyczynów w kraju i zagranicą” (Magdalena Hodak, Piotr Brzózka, *Emigracja rozbiła polskie małżeństwa*, „Polska” 2.01.2008).

W początkowej fazie przemian ustrojowych główne role odgrywali „rzecznicy socjalizmu bez wypaczeń” a równocześnie rekompensat za każdy procent inflacji i redukcji uprawnień socjalnych i płacowych. Potem inicjatywa przeszła w ręce rzeczników racjonalności, a w rzeczywistości polityków motywowanych ideałami neoliberalnymi. Oni będąc bardziej zwolennikami amerykańskiej niż zachodnioeuropejskiej społecznej gospodarki rynkowej, nie odczuwali skutków dyskomfortu warstw słabszych, w tym pracowników po czterdziestce, kobiet, ludzi niepełnosprawnych i jednostek spychanych na margines życia społecznego. Warto dodać, że w Polsce kilka razy, a nie tylko w PRL, dominował etos i styl *kombatantki*. Wpisujący się w niego *neoliberalny* etos awansów i karier komplikował procesy „samoorganizowania” się w celu zrealizowania wspólnego dobra (Witold Gadomski, *Rynek jest ciepły*, „Gazeta Wyborcza” 3-4.03. 2007).

Osiągający sukcesy sprawnie mobilizowali się do realizacji swoich partykularnych interesów. Zrzeszali się, a obecnie umiejętnie się konsolidują, między innymi po to, by wpływać na decyzje kadrowe, wysokość podatków, składek na ZUS, zatrudniania pracowników na określony czas. W sumie ci Polacy, a zwłaszcza ich przedstawiciele - jak pisał Zagajewski – są szczęśliwi jak nigdy. Rozpiera ich „radość i duma z osiągniętych pozycji społecznych lub politycznych (awansów i karier) oraz z tego, że w krótkim czasie stali się też najbogatszymi ludźmi w Polsce. Im się udało. Są zadowoleni z przemian społeczno-politycznych, z demokratycznej perspektywy utrwalającej się dzięki akcesji do UE i możliwości przekraczania granic państwowych i międzykontynentalnych.

Ale i te uczucia przenikają się z rozczarowaniami, lecz z powodu pojawiania się nowych barier wynikających niekoniecznie z rozwarstwienia społecznego. Jest nim poczucie niepewności z powodu chwiejnych stosunków gospodarczych i statusów społecznych. Na przykład pożyczkobiorców paraliżuje lęk przed licytacjami, bankructwami i aresztowaniami. W tej sytuacji zwalniają się z obowiązku tworzenia warunków wyrównujących szanse mniej zaradnym, szczególnie w okresach depresji gospodarczych czy kryzysu finansowego. Więcej, tolerują dysproporcje w sferze społecznej: zdrowotnej, komunikacyjnej i edukacyjnej, a zwłaszcza ochronie zdrowia i bezpieczeństwa socjalnego.

Jednocześnie stają się zwolennikami globalnego rynku, bo ten umożli-

liwia modyfikacje dylematów rodzących się, po pierwsze - z powodów demograficznych i odpływu względnie wykształconego i młodego pokolenia do krajów rozwiniętych, po drugie - z rozwarstwienia społecznego również o charakterze terytorialnym, po trzecie - ze wzrostu ilości ludzi w wieku poprodukcyjnym, po czwarte - ze wzrostu aspiracji i aktywności zawodowej kobiet oraz z edukacyjnego „bomu” studiowania w szkołach wyższych.

Toteż wskaźniki liczbowe, znajdujące się w tekście, będą jedynie orientowały czytelnika o proporcjach, kierunkach zmian a nie o pełnej statycznej wiarygodności. Jest tak między innymi dlatego, że w przekształcającym się społeczeństwie prawie wszystko staje się zmienne, rozwija się lub stabilizuje albo podlega regresji i depresji. Toteż wiele wskaźników trudno zweryfikować i archiwalnie udokumentować. Rzecz w tym, aby owa płynność zjawisk i faktów nie zniekształcała opisywanych tendencji w procesie realizacji prawa do osiągnięć a następnie do awansów i karier. Na uwagę zasługują anomalie i patologie biznesowe i polityczne będące barierami awansów i karier. W opisie nie uwzględnia się konkretnych afer i konsekwencji z nich wynikających dla karierowiczów bądź ludzi w nie uwikłanych.

Zasadne wydaje się założenie, że w Polsce zderzają się ze sobą spojrzenia na konteksty sukcesów, awansów, karier a zwłaszcza na karierowiczostwo. Karierowicze to postacie destrukcyjne. Traktują swoje pozycje jako uwieńczenie „twórczej” zaradności lub jako kolejną szansę na bogacenie się. Taki człowiek radzi sobie z dylematami o tyle, o ile udaje się mu wytrwać w zgodzie z sentencją „...będę szczęśliwy na tyle, na ile postanowię być, a nie tylko na tyle, na ile postanowię mieć” (A.Lincoln). Inni sukcesy zaliczają do wymarzonych etapów realizacji maksimum przedmiotów aspiracji - osiągnięć w prestiżowych szkołach i studiach, pobytach zagranicą, pracy zgodnej z kwalifikacjami i zainteresowaniami, do tego dobrze wynagradzanej i z perspektywicznymi możliwościami wykorzystania wyposażenia dziedzicznego. Orientują się na realizację pragnień satysfakcjonujących wszystkie „strony życia”, a co za tym idzie na „pomysłny” bieg wydarzeń.

Piszący solidaryzuje się z określaniem kariery jako zorganizowanego wysiłku prowadzącego do „osiągnięcia równowagi pomiędzy indywidualnymi potrzebami w zakresie stałego programu związanego ze strukturą zasobów ludzkich organizacji, a nie jednorazowymi akcjami”. Bliższy mi jest pogląd, że warunkiem powodzenia np. w biznesie nie jest tylko przedsiębiorczość ani nie tylko wykształcenie czy sama pracowitość i cierpliwość. Liczą się wszystkie czynniki społeczne i ekonomiczne, łącznie z wyposażeniem dziedzicznym i sprzyjającymi warunkami politycznymi i kulturalnymi. Stają się one niezbędnymi atutami osiągnięć, o ile nie chce się wejść na ścieżki karierowiczowskie.

Jak widać, zróżnicowany może być teoretyczny i praktyczny wizeru-

nek sukcesów i karier wraz ze źródłami zagrożeń, porażek, niepowodzeń i klęsk. Te pojęcia można nawet nazywać „syjamskimi siostrami”. W języku potocznym funkcjonują jako synonimy, zwłaszcza że często kojarzą się ze zbitką pojęciową - kariera i awans, bankrut i karierowicz itp. Kojarzą się także z odpowiedziami na pytania: czy większą wartość ma awans niż kariera, porażka lub chwilowa stagnacja a czy klęska, bankructwo jest pochodną karierowiczostwa „umoczonego” w patologii biznesowej lub politycznej? Porażki też mają swoje walory. Mobilizują do ponownego wysiłku. W imię kariery motywują do dalszej pracy i wyboru innej drogi. Słowem bez porażek nie ma sukcesów, woli korygowania decyzji i pokonywania barier. Porażki a nawet chwilowe klęski ostrzegają przed superatą samozadowolenia. Inne oblicza mają również sukcesy czy awanse zawodowe, biznesowe, administracyjne czy polityczne, przywódcze, edukacyjne, funkcyjne, turystyczne, zdrowotne, naukowe oraz artystyczne, w tym aktorskie czy choreograficzne.

Interesujące jest przeto porzekadło, że po pierwsze „Kariera i sukces jest jak kobieta, przychodzi do tych, którzy o nią dbają”, po drugie, że sukcesy, kariery i porażki zależą od percepcji ich treści rozumianej jako uświadomiona reakcja narządu zmysłowego na bodziec zewnętrzny. Jest to reagowanie, odbieranie, wiązanie i kojarzenie. W tym sensie percepcje zbliżone są w pewnym zakresie z prezentowanymi postawami, po trzecie, że prawie każdy człowiek ma swój „przepis” na sukcesy i awanse. Gorzej jest z przepisami na kariery. Nie każdy potrafi trafnie rozpoznawać, potem przywoływać swoje wrodzone predyspozycje a wśród nich schematy poznawcze oraz emocjonalne i je wkalkulowywać w swój rozumny los nazwany też „przeznaczeniem” lub rozumieniem swojej sytuacji i obowiązków.

W tym kontekście warto nadmienić, że w okresie transformacji funkcjonują aspiracje awanse i kariery jako ruchome *dwupoziome* struktury: poziome i pionowe. Na płaszczyznach *poziomych* awansują ludzie samoograniczający się i do tego pracowici, zapobiegliwi i wytrwali. Wykonując czynności twórcze: artyści i inżynierzy, profesorowie, eksperci i wynalazcy, biegli i drobni przedsiębiorcy, nie aspirują do władzy i dominacji nad innymi. Oni osiągając maksimum satysfakcji własnej i maksimum uznania ze strony opinii publicznej, lokują na dalekich planach funkcje czy wysokie stanowiska itp. Ambitnym jednostkom imponują struktury *pionowe*. Umożliwiają im wspinanie się po szczeblach na szczyty biznesu, władzy i zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym każdy kolejny szczebel ułatwia „skoki” na wysokie stanowiska. W tym mechanizmie biorą aktywny udział również mass media i protekcje. One uruchamiając wewnętrzne „moce” (inteligencje, zdolności i uzdolnienia, spryt lub koneksje), przyspieszają awanse ludzi na coraz wyższe szczeble, począwszy od kierownika, dyrektora, rektora, a skończywszy na ministrze, prze-

wodniczącym partii, prezesie korporacji itp. Wśród nich funkcjonują karierowicze „szczęśliwcy”, pomysłodawcy „lewych” skoków do majątku i bogatego życia.

Te dwie orientacje stają się zwiastunami osobowości pryncypialnych albo pragmatycznych a jak trzeba to konformistycznych aż do granic uległości. Pierwsza charakteryzuje się niezachwianą wiarą w zdolność realizacji ambitnych celów życiowych, dzięki konsekwentnemu kroczeniu od osiągnięć do sukcesów, awansów a nawet karier na płaszczyznach poziomych, wykluczając karierowiczostwo. Obejmuje ona takie predyspozycje jak: poleganie na sobie w dążeniu do osiągnięć, odwagę i gotowość do ryzyka oraz wolę przewyższania trudności życiowych, a nawet przeciwności losu. Obejmuje również zainteresowania i skłonności do doskonalenia swoich predyspozycji wewnętrznych i do przewyższania sytuacji wpływających ujemnie na zachowania. Na kariery orientuje się więcej mężczyzn niż kobiet. Mężczyźni wybierają ryzyko przegranej i wygranej.

Kolejne założenie odnosi się do osobowości zachowujących się pragmatycznie i konformistycznie. Tacy ludzie ukierunkowują swoją działalność na osiąganie sukcesów i awansów w spokojnej atmosferze za cenę samodzielności i własnej ekspresji. Wiążą swoje sukcesy z karierami swoich przełożonych. W wypadku pasma porażek i niepowodzeń liczą na przetrwanie lub urządzenie się gdzie indziej przy najmniejszym wysiłku. Ten rodzaj pragmatyzmu dotyczy też kobiet. One zazwyczaj cenią związek z innymi ludźmi nawet wtedy, kiedy stają przed wyborem - wyższe stanowisko i wynagrodzenie czy przyjazne stosunki międzyludzkie. Zazwyczaj wybierają te drugie, nawet gdy dzieje się to kosztem awansów czy karier. Zaletą ich orientacji jest lojalność i zdolność przystosowania się do sytuacji oraz do wykonywania czynności monottonnych i do tego jeszcze sprzecznych z ich przekonaniem.

W sumie sukcesy zależą zarówno od czynników subiektywnych (wewnętrznych), jak i od obiektywnych (zewnętrznych). W pierwszym wypadku człowiek będąc podmiotem społecznym, ma wolną wolę i szansę na wybór celów i dróg życiowych. Jest kowalem własnego losu - sukcesu i awansu, a zwłaszcza kariery. Za karierę musi też płacić określone „myto”. Wszystko bowiem w życiu ma swoją cenę. Może to być np. szczęście osobiste i rodzinne, utrata przyjaźni i samotność. W drugim wypadku mogą to być i są: skomplikowane dylematy transformacji osobowościowej i ustrojowej (przekształceń). Wynikać mogą z: fundamentalizmu rynkowego, chwiejnego i „dziurawego” systemu politycznego, zarządzania preferującego „swoich”, z trudnej materii jakim jest rozproszona struktura społeczna i zawodowa oraz z silnej pozycji w partyjnym establishmentie.

Postępujące rozproszenie obejmuje struktury społeczne, polityczne, pracownicze, majątkowe. Obejmują także zbiorowość bezrobotnych, łą-

czących bezradność z obojętnością zaradnych na ubóstwo, biedę i rozproszone szanse na rynku pracy. Dochodzą do nich dotknięci losem: chorobami, kalectwem, niskim poziomem inteligencji umysłowej i emocjonalnej oraz zdolnościami. Większe potrzeby integracyjne mają ludzie zadowoleni i z korzystnym wyposażeniem dziedzicznym oraz społeczno-kulturalnym zapleczem (Anthony Giddens, *Socjologia*, Warszawa 2005, s.339). Oczywiście również były i czynniki ułatwiające przewyżczanie współczesnych barier n o b i l i t a c y j n y c h. Są nimi uwarunkowania cywilizacyjno-ekonomiczne w :

- kraju i miejscowościach zurbanizowanych oraz z wysokim poziomem kulturalnym czy technologicznym- korporacje i przedsiębiorstwa produkcyjne, instytucje wymiany myśli, doświadczeń i produktów między grupami i warstwami społecznymi,

- regionach z uboższym poziomem kulturalnym i z konserwatywną mentalnością mieszkańców, pracodawców i pracobiorców, ze specyficzną kulturą pracy i obyczajów, mechanizmami ocen, selekcji pracowników, niższym poziomem wykształcenia i kwalifikacji- małym, niższym odsetkiem absolwentów szkół wyższych, wąskim rynkiem pracy, szerszym bezrobociem, tradycyjnymi formami egzystowania ludzi, wysokimi progami w wykorzystywaniu wiedzy i umiejętności itd.

Dlatego z wielu powodów niektórzy redukują lub tłumią aspiracje, które określa się jako pragnienie czegoś, dążenie do osiągnięcia celu, bycia innym, lepszym, wybitniejszym, twórczym i już na starcie lepiej zarabiającym i bogatszym oraz bardziej wykształconym i doświadczonym. *Przedmiotami aspiracji* mogą być udane koligacje małżeńskie, artystyczne osiągnięcia, możliwości dysponowania wolnym czasem na edukację i doksztalcenie się na kursach dla dorosłych. Dla menedżerów liczył się zysk i kapitał, dla właścicieli bycie na „swoim”. Dla np. polityków cenna jest władza i prestiż oraz popularność wśród wyborców. Ci odważniejsi „wywożą” swój potencjał za granicę albo odkładają decyzje na lepsze czasy. Biedni i mniej zaradni i ambitni zostając, rezygnują ze szlaku prowadzącego do „świetlanego” celu, jakim jest np. kariera. Jednak w zależności od stopnia zainteresowań aspiracje wieńczą dyplomy renomowanych uczelni, uzyskiwane oferty pracy na stanowiska kierownicze, zatrudnianie się w korporacjach na stanowiskach z wysokimi pensjami i zyskami dla firm. Sens rozległej sieci przedmiotów aspiracji oddają:

- atrakcyjne wartości użytkowe: samochody, wille i apartamenty wykupione przez korporacje, firmy czy ministerstwa, kupony na luksusowe, bez kolejek i bezpłatne leczenie, wypoczynek lub „szkolenie” nad morzem czy w lukratywnych kurortach zagranicznych,

- dobrze wynagradzane, premiowane i bezpieczne stanowiska bez konfliktów wewnętrznych oraz awanse korelujące się prospołecznymi stosunkami

interpersonalnymi głównie w relacjach: właściciel i menedżer, pracodawca i pracobiorca, a rzadko nauczyciel i student, polityk i obywatel itp.,

- szanse na karierę nie za wszelką cenę razem z aspirującymi podwładnymi i rodzinnymi kandydatami jeszcze zachowującymi równowagę między „mieć a być”.

- zabiegi o utrzymanie prestiżu, szacunku i pomnożenie zasług „tu i tam” nawet kosztem rodziny, wczorajszych przyjaciół i własnego zdrowia.

- relatywizowane standardy demokratycznych stosunków interpersonalnych ze „swoimi” partnerami, rywalami i konkurentami oraz takiej samej jakości formy i metody przewycięzania zjawisk karierowiczowsko-speculacyjnych, w tym manipulacyjnych,

- zjawiska wypalania zawodowego i życiowego z powodu wyczerpywania się ich potencjału intelektualnego i sprawnościowego, a rodzące się w pogoni za awansami i karierami oraz pod naporem wymogów cywilizacyjnych. Innymi przejawami jest pracoholizm i inne plagi uzależnień i wątpliwości pod swoim adresem (Szerszy opis przyczyn i następstw wypalania zawodowego znajdzie czytelnik w jednym z kolejnych podrozdziałów). Tak czy inaczej, domyślając się, że nie są już „perfekcjonistami”, tracą nadzieję na to, że uda się im zwiększyć zasięg swojej kariery. Wówczas „wchodzą” albo są „wprowadzani” w mechanizmy karierowiczowsko-manipulacyjne. W ten sposób stają się barierami sami dla siebie. W tym tyglu sprzeczności skrajna niepewność tak jak *Skrajna wędza - rodzi nikczemność, robi z ludzi złodziei, zdrajców, wyrzutków, kłamców, krzywoprzysięzców itp., bogactwo zaś prowadzi do buty, pyszałkowatości, nieuctwa, rodzi zdrajców, fanfaronów, oszukańców, samochwałów, arogantów, ludzi o sercu twardym i nieczułym, itp.* (Campanella T., *Miasto Słońca*, Zakład Ossolineum, Wrocław 1955),

- zachowania cyniczne funkcjonariuszy (w tym państwowych i np. menedżerów), lekceważących prospołeczne standardy zachowań, oczekiwań i osiągnięć wbrew regułom etycznym i społecznym. Antidotum na cynizm stały się na szczęście szczerze rozmowy i empatyczne zachowanie partnerów, wiedza naukowa, pozytywne opinie kreacji awansów oraz krytyczne oceny cynicznych postaw karierowiczów.

Zatem menedżer czy kierownik może im zapobiegać wiarygodnymi informacjami, dyskusjami o sukcesach, przyczynach porażek jednowymiarowych jednostek na asystentów posłów, radnych itp. W tym kontekście dwulicowo brzmią wypowiedane frazesy, że (...) *od nas zależy, abyśmy z szansy skorzystali* lub że *bierzmy sprawy w swoje ręce* w sytuacjach kultu poufności i tajności albo *dajmy wędki a nie ryby, gdy ograniczony jest dostęp do rzek*. Dwuznaczna jest teza, że nie mają racji ci, których dotknął los przemian cywilizacyjnych, gdy mówią, że nie akceptują kariery, bo ceną jest własne zdrowie psychiczne i utrata przyjaciół. Zdaniem Merto-

na część „ludzi zniechęca się do imperatywu: (...) idź i zwyciężaj, nawet gdybyś musiał stosować (...) wszelkie dostępne środki umożliwiające wyprzedzenie rywali” (Morton K).

Obrazy tych i innych dylematów badawczych zilustruje anegdota o pielgrzymującym Mahomecie. „Przybywszy do miasteczka usłyszał, jak jeden z spośród zgromadzonych zwolenników zawołał: *Panie! W tym mieście panuje głupota! Mieszkańcy są krnąbrni (...). Nie uda ci się nawrócić żadnego z tych kamiennych serc. Prorok dobrotliwie potwierdził: Masz rację. Na drugi dzień inny zwolennik radośnie zawołał: Panie! Jesteś w szczęśliwym mieście! Ludzie pragną tu prawdziwej nauki i otworzą swoje serca dla twoich słów. Znow Mahomet (...) powtórzył się „Masz rację”. Ale tej dwuznaczności towarzysz Mahometa nie zrozumiał i zapytał, jak to „Ten ma rację i tamten ją miał?”. Mahomet odpowiedział: Każdy człowiek widzi świat takim, jakim go oczekuje. Po co mam się im obu przeciwstawiać? Jeden widzi dobro, drugi zło” (...)* i dodał: *Nikt nie poinformował mnie fałszywie, lecz tylko podał niepewne informacje.* Dodam od siebie, są to informacje jednostronne. To my widzimy te jednostronne prawdy” (źródło: Nossrat Peseschkian, *Kupiec i papuga*, cyt. za V. F. Birkenbihl, *Komunikacja międzyludzka. Trening sukcesu*, Wrocław 1998. s.136).

Anegdota ta inspiruje, po pierwsze - do podejścia zrównoważonego: po obydwu stronach jest trochę dobrego i nieco złego, być może w niejednakowych proporcjach, po drugie - do interdyscyplinarnego i wieloaspektowego rozpatrywania dylematów zarówno sukcesów i porażek, w kontekście społecznych uwarunkowań awansów i indywidualnych karier w powiązaniu z niepowodzeniami i plagami karierowiczostwa zrastającego się z patologiami.

Cenny może być wniosek, aby podczas refleksji naukowej mieć na uwadze przynajmniej dwa aspekty psychologiczne, np. „Nasz interes kieruje tym, co będziemy postrzegali” oraz że „Jest faktem, że z rzeczywistości zawsze wyciągamy te czynniki, które w danym momencie są dla nas ważne” (V. F. Birkenbihl, *Komunikacja...op.cit.*, s. 22). Lekceważący te przestrogi narażają się na jednostronne percepcje zjawisk a zwłaszcza na interpretacje faktów i wydarzeń oraz na rozwiązywanie trudnych dylematów, jakie się pojawiają między sukcesami, awansami i karierami a ich zaprzeczeniami - skrajnym egoizmem ludzi przystosowujących się do gospodarki, polityki i moralności rynkowej - w wieku np. poprodukcyjnym itp. Przeszkody występowały zawsze. W okresach przekształceń ustrojowych występowały w ostrzejszych formach. Takie są w polskiej transformacji. Przeciętni mieszkańcy spostrzegają świat jako dżunglę, w której młodszy, silniejszy i bezwzględniejszy „aktorzy” przemian odsuwają na boczne tory wczorajszych „Mahometów” lub tych współczesnych ich odpowiedników. Niektórzy świadomie dystansują się od szerzących się anomalii w „świe-

cie” awansów i karier. Przysłowiowi „Mahomeci” przegrywają a wraz z nimi bardziej „wierzący” w sprawiedliwość i ci słabsi, ubożsi, których dotknął los gorszego „urodzenia społecznego” lub rodzicami z gorszymi genotypami. Przegrywają odległością do szkół i miast, do miejsc pracy i instytucji kulturalnych, nie mówiąc o wysokości szczytów karierowych.

W tym kontekście warto szukać odpowiedzi na pytania: „Dlaczego wolność, u której narodzin stał ruch społeczno-związkowy, otwarty i tworzący dobrą energię, ukierunkowany na sprawy wspólne jakimi były szanse na uspołecznienie własności, na godne życie obywateli, zaczął służyć osobom i nie tylko paradniejszym i silniejszym grupom społecznym, ale bezwzględniejszym i bardziej eksploatorskim. Aspiracje silniejszych sprzyjają chaosowi a chaos aspiracjom, podziałom społecznym, które z kolei pogłębiają „wzajemną” niechęć, podejrzliwość, zawiść oraz brutalizację języka między ludźmi. (Bogucka T., *Mądry Polak na swoim* „Gazeta Wyborcza” 6-7.06.2009). Z tego względu warto pokusić się o większy dystans w procesie opisu rynkowego fenomenu, jakim są awanse i kariery.

W diagnozie chodzi o odpowiedzi na pytania: Jak jest i co determinuje sukcesy i kariery przy niskim stanie badań empirycznych? Jakie środki zaradcze są możliwe w wypadku niepowodzeń czy pojawiania się zachowań destrukcyjnych ze strony grup patologicznych- przestępczych, mafijnych czy zachowań destrukcyjnych? Które czynniki najbardziej warunkują sukcesy i zachowania beneficjentów awansów czy karier, nie tylko Polaków czy katolików, ale również polskich obywateli: Ukraińców, Białorusinów, Litwinów oraz innych mniejszości żyjących „tu i teraz”? W sumie jeśli w diagnozie opiszemy się zjawiska i objawy a nawet skutki istniejących np. anomalii, to warto pokusić się o poznanie przyczyn, uwarunkowań i okoliczności towarzyszących awansom i karierom w okresie transformacji (Zygmunt Komorowski, *Kultury Czarnej Afryki*, Ossolineum 1994).

W tych kontekstach opisujący może się poruszać w roli takiego „wędrowca-turysty”, który nie zadawała się obserwacjami zewnętrznymi i jednostronnymi cech procesów nobilitacyjnych ani wymianianiem „szczytów” ogólnoludzkich wartości czy polskich osiągnięć, w tym awansów i karier. Warto spostrzegać obiekty jednostkowe i zbiorowe, usytuowane również na „nizinach” życia społecznego z punktu widzenia szans każdej ubogiej jednostki, która dysponuje odpowiednim potencjałem intelektualnym i emocjonalnym oraz odpowiednimi walorami osobistymi: wykształceniem, sprawnością manualną, kwalifikacjami i doświadczeniami na miarę wizji sukcesów jednostkowych i awansów społecznych. Ważna jest też psychiczna odporność na porażki, klęski w wypadku bankructwa firmy, usunięcia ze stanowiska czy skierowania do pracy nisko wynagradzanej. W tych kontekstach liczyć się może przestroga z fraszki: „Bacz by twoje ideały od życia cię nie oderwały”. W perspektywie obserwacyj-

nej płodne może być takie „wędrowanie” badawcze, które zachęci do postrzegania zjawisk i faktów patologicznych: korupcji, nepotyzmu, związków mafijnych, karierowiczostwa itp., a potem korzystne rejestrowanie i porównywanie aspiracji i dążeń ludzi sukcesu i karier. Uogólniając, taki „wędrowiec” opisuje:

- to, co widzi wokół siebie i co powinno być w zasięgu twórczego myślenia, zachowania ludzi kreujących awanse i kariery na różnych szczeblach władzy i życia społecznego, nie pomijając przeszkód (barier) i dźwigni utrudniających lub ułatwiających dążenie do sukcesów i awansów,

- wspomaganie jednostek ambitnych, ale niefaworyzowanie „oblubieńców”, czy dyskryminowanie osób z powodu ich porażek na rynku np. objętym kryzysem,

-mechanizmy manipulowania zjawiskami i faktami w mass mediach łącznie z plotkami, pogłoskami i pomówieniami. O tym mechanizmie R. Kapuściński pisał, że: *„Wszyscy i wszędzie uczestniczymy w grze, której zasadą jest, że zwycięzca bierze wszystko. Wtedy szef, po pierwsze- zarabia tyle, ile reszta załogi a jednocześnie wprowadza swoisty „feudalizm”. Na wierzchołku pan i władca, a poniżej suweren z całym podległym mu światem lenników, wasali, służby i kmiotków.*

- osłabianie się mecenatu państwowego jako antidotum na potrzeby rehabilitacyjne i edukacyjne oraz pracy np. „pięćdziesięciolatków” itp. (Ryszard Kapuściński, *Lapidarium*, Warszawa 2002, s.16 i 17; także „Przeгляд” 21.12.2003).

Chyba nie zdziwią czytelników dwie groźne deformacje. Pierwsza, że proces tzw. transformacyjny w okresie globalizacji (rozwój lub regres) „generuje nierówności wewnątrz kraju i w skali planety”. Od siebie dodam, że również regionalizuje sukcesy i awanse, a jeszcze bardziej kariery w miasteczkach i gminach wiejskich. Druga, że „wszędzie rośnie siła i zamożność centrów metropolitalnych. Zmniejszają się natomiast szanse na sukcesy w przestrzeniach peryferyjnych”. Świadczą o tym na przykład losy ludności wiejskiej i w oddalonych regionach. Dysproporcje przestrzenne nie omijają niepełnosprawnych. W regionach wschodnich czują się najgorzej. Ich rozmieszczenie ilustruje poniższa mapa.



Na tych przestrzeniach piętrzą się nie tylko dylematy psychiczne czy edukacyjne, bo i do urn wyborczych daleko, a „blisko” do źródeł nieufności i podejrzeń, lęku, arogancji i euforii, kłamstwa i „szumu” niecenzuralnych słów, presji np. reklam i promocji. Tam wątpliwa jest teza, że po pierwsze - „od nas zależy, abyśmy z szansy skorzystali mimo braku sił i środków”, po drugie - wystarczy „wziąć sprawy w swoje ręce” bez względu na to czy sprawy znajdują się w zasięgu ręki i czy zawdzięcza się powodzenie warunkom społecznym lub wyposażeniu rodzinnemu, po trzecie - że nie selekcjonujemy dzieci i dorosłych według np. urodzenia i koligacji, zamożności, wykształcenia, narodowości, wyznania, światopoglądu, stopnia uległości, miejsca zamieszkania i skali bezrobocia. Symptomy tych zawiłości ilustrują z jednej strony - przeciętne niskie wynagrodzenia dla ok. trzech milionów zatrudnionych, z drugiej zaś - wysokie dochody krezusów, bo od stu do pół miliona złotych miesięcznie.

W ramach serpentyn karier mieszczą się osobowościowe pomosty: odwaga, cierpliwość, przedsiębiorczość itd. Z nimi łączy się wolaść i swoboda w sferze stosunków społecznych, prawnych, edukacyjnych i politycz-

nych. Umożliwiają one jednemu, a blokują innym jednostkom nie tylko uzyskiwanie statusów autonomicznych w systemie awansów i karier, ale również dostarczają wiary w siebie i umiejętności utrzymywania równowagi psychicznej, panowania nad swoimi emocjami i innymi cechami charakteru. Rezultatem jest poczucie realizacji szans na:

- wyzwalanie własnej mocy, pożytkowanie własnych zdolności, uzdolnień i umiejętności, uczenie się podczas działalności zawodowej, zdobywanie, gromadzenie i ocenianie informacji oraz ich interpretowanie zgodnie ze standardami naukowymi, a nie głównie według imperatywów, jak być powinno, czy jak będzie korzystniej być z kimś,

- efekty kontroli z punktu widzenia prawdziwości, uczciwości, praworządności, a nie chciwości i pożądania, głodu sławy, prestiżu i dominacji nad innymi w kręgu towarzyskim, bo „tylko raz się żyje” (A. T. Pearson, *Nauczyciel. Teoria i praktyka*, Warszawa 1994).

Teoretyczna refleksja jest apogeum naukowej narracji

Jej sednem będą procedury ogólnych twierdzeń zweryfikowanych wynikami badań. Teoretycy wiedzą, że „Prawda nie ma jednego wymiaru np. takiego, jaki sugeruje przesłanie: „Poznajcie prawdę, a prawda was wyzwoli”. Z drugiej strony prawdy nie zastąpi kryterium skuteczności lub zysku, mimo że „grasują” one w kulturze politycznej i rynkowej całego okresu transformacyjnego. Dlatego nie podejmie się w planowanym podejściu problematyki prawdy ani próby odpowiedzi na pytania czy prawda ma odcień socjalistyczny, świecki czy religijny bądź konserwatywny albo ateistyczny. Również nie zastąpi kryterium prawdy przekonanie. Przekonania nie mogą i nie powinny zastępować naukowego dyskursu. Punktem wyjścia jest diagnoza (opis) rzeczywistości spostrzeganej optymistycznie lub pesymistycznie. Liczy się podejście *naukowe wraz ze sceptycyzmem do awansów i sukcesów, karier rynkowej rzeczywistości politycznej i biznesowej, również z punktu widzenia anomalii i patologii jako szans dla karierowiczów poruszających się w stadach ludzi interesów oraz mechanizmów nobilitujących za wszelką cenę*. Tymczasem w badaniach karier czy karierowiczostwa płodna jest logika sceptycyzmu i dystansu do optymistycznych twierdzeń a nawet jednostkowych hipotez. Cenna jest gotowość do weryfikacji przypuszczeń.

W niniejszym podejściu chodzi o zarys *teoretyczny* - rozumiany jako system ogólnych i zweryfikowanych twierdzeń na temat uwarunkowań i następstw sukcesów, awansów, karier, karierowiczostwa w okresie transformacji - ich konsekwencji negatywnych i pozytywnych, pozwalających na przewidywanie i odróżnianie rzeczywistych, postulowanych i fałszy-

wych ocen i interpretacji. Centralnymi przesłankami nie będą tylko teorie uniwersalne szerokiego zasięgu, ale również wąskiego, dotyczące z jednej strony - awansów i karier również jednostek i grup pazernych i chciwych, z drugiej zaś - grup i warstw uboższych sygnalizujących satysfakcję i obawy, zadowolenie i rozczarowanie na szlakach sukcesów i awansów w nauce, pracy, biznesie, polityce itd.

Kolejnym składnikiem nobilitacji są procesy aplikacyjne - przyswajanie i wdrażanie do praktyki uzyskanej wiedzy i posiadanych umiejętności radzenia sobie z rzeczywistością rynkową. Aplikacja takich wartości jak sukces czy kariera nie jest procesem bezkonfliktowym. Ma swoje tradycje historyczne i społeczne. W końcu XIX wieku Józef Szujski w „Falszywej historii jako mistrzyni życia” pisał, że „Zdrowe społeczeństwo z figurantów robi ludzi, chore z ludzi robi figurantów. Zdrowi umieją uczyć każdego wagą swojej opinii publicznej (...) chorym dosyć, aby ktoś stanął na nogi dzisiaj, by jutro stać się względem niego podejrzliwym, pojutrze potępić i zmieszać z błotem” (J. Szujski, *Dawna Rzeczpospolita a jej pogrobowce* [w:] J. Szujski (red.), *O fałszywej historii jako mistrzyni fałszywej polityki*, Warszawa 1991, s.294). Ktoś inny, bodajże A. Michnik, już w III RP trafnie sparafrazował ową myśl słowami, że „kiedyś elity miały idee swojej Polski. Miał je jeszcze Piłsudski, W. Witos i W. Sikorski, to obecnie, kiedy elity mówią Polska, dobrobyt i biznes, to myślą o miejscu dla siebie w tej Polsce” a zachowania bywają „spontaniczne (...) i kierowane przez polityków a inspirowane przez teoretyków i moralistów ideologicznych zgodnie z doktrynami: neoliberalno-konserwatywnymi i socjaldemokratycznymi”. Ścierają się idee sprzeczne: nadzieje z nawykami i zwyczajami, uwarunkowania społeczno-gospodarcze z politycznymi, fobie historyczne z możliwościami zwielokrotniania sukcesów i karier w poszczególnych fazach transformacji. Z nimi wiąże się problematyka wyboru skutecznych form i metod osiągania sukcesów i karier bez „karierowiczostwa. (E. Erazmus, *Demokracja, wychowanie i bariery*, [w:] *Phaenomena*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. J. Kochanowskiego, *Zeszyty Naukowe*, Kielce 1997, tom IV i V).

Również interesujące mogą być odpowiedzi na pytanie: po pierwsze - w jakim stopniu kariery zależą od własnych osiągnięć np. biznesowych, naukowych, zawodowych lub politycznych albo pracowitości i zaradności, a w jakim od tolerancji bylejąkości, zazdrości i chciwości, omijania prawa gospodarczego i mechanizmów kreowania przywódców czy pozyskiwania zaufania ze strony „dawców” karier? Po drugie - czy zawsze awanse i kariery gwarantują pozytywne rezultaty i od jakiego momentu przekształcają się w karierowiczowskie anomalie? Po trzecie - czy kult „transformacji”, pojmowanej jako specyficzna postać restauracji między-

wojennych symboli, struktur i obyczajów społecznych, sprzyja wycofywaniu się państwa z troski o bezpieczeństwo socjalne obywateli: w ochronie zdrowia, systemie edukacji, realizacji równości, podnoszeniu jakości życia uboższych warstw społecznych i pracowniczych w miastach i na wsiach? Po czwarte – na ile wiarygodne są hipotezy sformułowane w 1995 r., że „nie jest łatwo zrobić karierę w okresie transformacji, ponieważ sytuacje społeczne, skłaniają ambitnych ludzi do przekraczania granic prawnych, zasad przyzwoitości i wytrzymałości psychicznej, a mniej zdolnych i mniej ambitnych do godzenia się na miejsca na poboczach dróg do sukcesów? Po piąte - w jakim zakresie i jak długo będą „rozpychali” się karierowicze w „szarych strefach karier układowych”? Po szóste - jak długo utrzyma się, z jednej strony- symbioza szybkich karier z karierowiczostwem i stałymi interesami, z drugiej- korzystny klimat dla kompromisów między uczciwością a oszustwem, profesjonalizmem a partactwem, ambicjami a powiązaniem rodzinnymi i mafijnymi, dzięki tolerancji „swoich”? „Klimat kompromisu i wzajemnej opresji umożliwia sterowanie myślami, emocjami i zachowaniami ludzi. A charakterystyczną cechą manipulacji jest zysk kosztem osób manipulowanych” (Hanna Hamer, *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, s. 211; E. Erazmus, *Sekrety sukcesów*, [w:] *Phaenomena. Zeszyty Naukowe*, tom III, Kielce 1996).

Warto również pokusić się o odpowiedź na pytanie: jak się mają sukcesy, awanse i kariery do takich wartości, jak: wolność, człowiek i jego godność, obywatel i jego prawo do informacji, bezpieczeństwa społecznego, politycznego i socjalnego, prawnego, edukacyjnego w porównaniu z szansami właścicieli kapitału, menedżerów i polityków? Tymczasem dominuje w świadomości biznesmenów i polityków ekspert i doradca gwarantujący rygorystyczne respektowanie zasad poufności i tajności, potem klient, doradca i konsument, wyborca i elektorat. Od nich oczekuje się lojalności. Mała jest przestrzeń na przykład dla wolności i bezpieczeństwa społecznego a duża dla wolności jednostki zaradnej. Z drugiej strony deficyt bezpieczeństwa, np. pracy, zdrowia zniewalał słabszych. Doświadczają tej sprzeczności ofiary dyktatury rynku. Ich wolność bez bezpieczeństwa socjalnego skazuje na wędrowniaki po niszach społecznych lub po szczytach ludzi, których miarą jest dostatek, władza, wybitne kwalifikacje zawodowe i satysfakcja. Z kolei brak jednej i drugiej wartości skazuje -jednostki i grupy- na nieustające poszukiwanie lub wyczekiwanie na lepszy los. Niepokój i niepewność bywa silniejsza niż brak sukcesu i awansu.

W sumie realizacja jednej tylko wartości, np. wolności, staje się iluzoryczna dla szukających pracy. Dopiero razem z innymi tworzą trwałe fundamenty jakości bycia i życia. Szkopuł prawdopodobnie w tym, że w okresie transformacji godzą się z trudem ze sobą wartości: człowiek i zysk, uczciwość i spryt, obywatel i klient, władza i pracobiorca, mena-

dżer i partner, popyt i podaż, prawo i obowiązek, bowiem im człowiek, obywatel, a potem pracownik pragnie większej podmiotowości i bezpieczeństwa, sukcesów i awansów, tym częściej musi rezygnować z części wolności, niezależności i swobody. Relacje kształtują się też zupełnie odwrotnie. Gdy „poszerza się wolność, to obywatel, pracownik, menedżer, tracąc instynkt samozachowawczy, wpisuje się w procesy anarchizujące życie społeczne”. Pozbywa się samoregulującego mechanizmu „ochronnego”. Woluntaryzm w kreowaniu kadr, kandydatów na posłów i radnych oraz w oddolnym „lustrowaniu” sąsiadów i przedstawicieli organizacji społecznych wzmacnia z jednej strony- klientelizm, z drugiej- zachowania wodzowskie. W tak pojmowanej demokracji kształtują się grupy i grupki: *sprawujące władzę w biznesie i polityce, w nauce, w mass mediach i w wychowaniu. W tym samym czasie główni aktorzy polityczni przepoczwarzają się w „wędrowniczkę” od jednej do drugiej elitarniej partii, z jednego klubu do drugiego, z jednej rady nadzorczej do innej lub od jednej korodującej instytucji do innej demokratycznej bogatej firmy (Chcesz zrozumieć kryzys? Posłuchaj Baumana. Rozmawia Tomasz Kwaśniewski, „Gazeta Wyborcza” 9.02 2009).*

Powstające na tym tle rozterki i gniewne uczucia degradowanych, jeśli nie są rozładowywane, przekształcają się w populizm albo w skrajny egocentryzm. Sednem uczuć degradowanych są wątpliwości do etosu jakiegokolwiek sukcesu, bo droga do fortuny, niczym publiczna autostrada jest otwarta nie dla dziecka żebraka, ale dla „potomków” królów, farmerów oraz ludzi troszczących się o utrzymanie pozycji dominującej na rynku gospodarczym, politycznym, kulturalnym i historycznym. Ci drudzy idee opiekuńczego państwa traktują jako slogan i mity o sukcesach „wędkarzy”, gdy nie ma rzek, jezior ani czystej wody w stawie.

To oznacza, że jednostki i małe grupy są skazane na trudne wybory miejsc do startów po sukcesy, a jeszcze trudniejsze po awanse, chyba że za granicą. Wybierają zatem między celami doraźnymi a rzadziej długofalowymi, między szansami na przekwalifikowanie się lub przebranzowienie firmy a wyjątkowymi awansami i karierami. Wybory dotyczą form i metod „podczepiania” się do tych, co w sposób uczciwy osiągają założone cele lub do układów składających się z krewnych, znajomych lub lokalnych elit politycznych.

Dlatego między innymi sygnalizuje się funkcje mitów towarzyszących transformacji-przekształceniom. Dla wielu czarnym mitem jest hasło „niewidzialnej ręki rynku”. Ten mit jak grom z jasnego nieba wzmacniał i wzmacnia inne mity z okresu starożytności („mythos”). Tam funkcjonowały jako legendy i bajki ze świata bogów. We współczesnych czasach stały się trwałymi elementami konstrukcji ideologicznych. Owe konstrukcje wyznaczają nadrzędne, chociaż często też fałszywe role jakiejś jednej warto-

ści: swobodzie, indywidualizmowi, konkurencji, pieniądzu, swojej pamięci historycznej, prywatnej własności, korporacji, partii z jej wodzowskimi przywódcami oraz kryzysowi jako samoistnej i niezależnej od władz sile destrukcyjnej. To skłania jednostki i mniejsze zbiorowości do zachowań zgodnych z mitami rynkowymi i zgodnie z nimi do odpowiedzialności za swoje sukcesy, awanse i kariery. W tym wypadku mity są syjamskimi siostrami utopii przenikającej w procesy transformacyjne a niekiedy „w jednowymiarowe i jednoaspektowe prawdy naukowe” (Ten zarzut nie odnosi się do „fantastyki naukowej”). Na przykład w początkowej fazie funkcjonowało hasło: *wszyscy mamy jednakowe żołądki* a w następnej *każdy może robić karierę, gdy „weźmie sprawy w swoje ręce”*. Nie zauważano barier osobowościowych i obiektywnych determinantów startów pojedynczych ludzi do osiągnięć ekonomicznych oraz reminiscencji mentalnych: postszlacheckich, stalinowsko-komunistycznych oraz włościańskich i inteligentko-kombatanckich. Nie dziwią fascynacje młodego pokolenia konkurencją, rywalizacją, karierami i bogactwem. Akceptują strategię, dzięki której państwo powinno się trzymać z daleka od opiekuńczej funkcji - począwszy np. od ochrony zdrowia przez edukację i kulturę, a skończywszy na sierotach i bezdomnych. Te wizje stwarzają szeroko rozumianej klasie średniej szansę na szybkie awanse jednostkowe i zbiorowe.

W pierwszych latach konkurencja, z jednej strony - pobudzała jednostki przedsiębiorcze do twórczej i produktywniej działalności, z drugiej zaś - do wspólnej walki o różnorodne ulgi, do minimalizowania ujemnych skutków niewidzialnej ręki w szarej i komuterskiej strefie. W tle biznesowych czynności kryła się motywacja finansowa ludzi z legitymacjami kombatanckimi lub z doświadczeniem wyniesionym z okresu realnego socjalizmu- kadra kierownicza, pracownicy placówek dyplomatycznych z doświadczeniami rynkowymi, handlarze walut, przemysłowcy, manipulatorzy kursami dolarowymi itp. Z nimi kojarzyły się też porażki, niepowodzenia a nawet klęski. Wielu nie podołało „wyzwaniom” transformacyjnym. Nie potrafiło przekraczać granic „dziurawego” prawa, które najdelikatniej mówiąc, tworzyło szansę dla wolnej amerykanki- „na zamówienie”.

Niewydolne okazywały się hurra demokratyczne procesy transformacyjne. Takimi pozostaje powierzchowna docieklliwość w udowodnianiu win. Mała była i nadal jest wiedza o konsekwencjach konkurencji, o skutkach naruszania równowagi między tymi, którzy cenią uczciwe, spokojne i dostatnie życie, a tymi, którzy chcą szybko wszystko mieć, aby potem „być” (Rolf Dahredorf). Z tym opisem konweniuje teza R. Kapuścińskiego. Dostrzegł on powiększający się „rozbrat między środowiskiem ludzi, myśli i refleksji a instynktami ludzi władzy, w tym politycznej”. Jego zdaniem „ludzie najwyższej kultury (...), praktycy członkowie zarządów, liderzy partii, właściciele mediów, nie mają żadnej łączności, kontaktu,

przenikania się. (R. Kapuściński, *Lapidarium*, Warszawa 2002, s.29).

Nic dziwnego, że nasuwa się pytanie o wydzwiku psychologicznym: czy warto zdobywać wysokie pozycje majątkowe i menadżerskie, doprowadzać konkurentów do bankructwa, aby potem dojść do wniosku, że coś ważnego z życia umknęło albo że to „coś” stanęło na drodze do spokojnej i satysfakcjonującej przyjaźni lub starości? I wreszcie czy w obliczu np. cywilizacyjnego i finansowego kryzysu w światowym i polskim systemie gospodarczym powinno się pomnażać bogactwo, zwłaszcza w atmosferze krzykliwej konsumpcji, w auroli Freudowskiej zasady przyjemności lub ludowego porzekadła, że „raz się tylko żyje”? Chyba sensowne są pytania o to:

- jak w okresie transformacji konkretyzowały się wizje awansów i karier wśród różnych warstw i grup społecznych?
- jaką rolę odgrywały tradycje historyczne w kreowaniu awansów, karier i ich prawnych oraz kulturowych zaprzeczeń w postaci karierowiczostwa?
- jaka była niezbędna determinacja przetrwania w trudnych sytuacjach realnego socjalizmu i okresu transformacji?

Pomijając dywagacje o ich współczesnych uwarunkowaniach, wołę przetrwania może ilustrować uległość, oportunizm, konformizm oraz strach mieszkańców, jak na przykład zachowanie się części mieszkańców po wkroczeniu tam Niemców w 1939 r. Około 90% „ludności śląskiej” zgodziło się na niemieckie zakwalifikowanie. Natomiast Mazowszanie, łącznie z ludnością Warszawy, uniesieni patriotyzmem podjęli walkę totalnie przegraną wbrew instynktowi przetrwania z nadzieją na coś lepszego. Warszawiacy „zyskali” pamięć o bohaterach. Przegrywając, skazali stolicę na zniszczenie wszystkiego. Dla nich oczekiwania mieściły się w historycznej logice walki. Ci, co przeżyli, doświadczyli upokorzeń, a w III RP szacunku i uznania za bezkompromisowe zachowania na miarę doświadczeń powstańczych w historii. A to oznaczało dla niektórych ograniczone możliwości awansów, karier i szans na wybór własnego domu, celów życiowych, form i metod realizacji planu życiowego (Taki też punkt widzenia znajdzie czytelnik w gazecie „Nasz Dziennik” 27-28.07.2008).

Dlatego liczby i wskaźniki procentowe nie będą odgrywały decydującej roli w systemie przypuszczeń i twierdzeń. Jak w kalejdoskopie zmieniały się i wciąż się zmieniają fakty, a zwłaszcza ich interpretacje. To, co było „wczoraj” odkryte, „dzisiaj” przestaje być wiarygodne. To, co dawniej było bohaterstwem, współcześnie bywa zdradą. Ponadto dane statystyczne zazwyczaj bywają niewiarygodne. Z trudem porównuje się informacje, tym bardziej że zmienia się podejście do faktów i wydarzeń. W jakimś stopniu udaje się zarysować zarówno tendencje zmian, wzrostu i regresów w systemie zwiększania i zmniejszania się szans na sukcesy i awanse, jak i na procesy stagnacji – opóźniające różnorodne nobiletacje. Łatwiejszy jest opis przyczyn zakłócających zmiany w mechanizmach

szans i barier sukcesów, awansów i karier w perspektywie II RP i długoletniego istnienia PRL i dwudziestolecia III RP. Każdy kolejny etap miał i nadal ma swoje specyficzne cechy.

Najogólniej mówiąc, celem opisu nie jest tylko problematyka teoretyczna. Zarejestrowane cztery rozdziały obejmują zweryfikowany dorobek w monografiach psychologicznych i politologicznych, rozprawach i artykułach przyczynkarskich. Narracja odzwierciedla tendencje zjawisk i stopnie prawdopodobieństwa faktów i wydarzeń o tym, jak było i jak jest: trochę w USA, Unii Europejskiej, a przede wszystkim w Polsce. Oczywiście jest za wcześnie na ostateczne uogólnienia w warunkach, kiedy mechanizmy awansowania są jeszcze płynne tak, jak płynna i „pokrętna” jest transformacja ustrojowa. Mrowie kwestii jest ciągle w procesie stawania się i zanikania.

Wiele jest w biegu form i mechanizmów warunkujących egzystencjalne sukcesy i wielkie kariery. W grupie nisko zarabiających znalazło się na przykład w 2004 r. w Polsce ok.18% bezrobotnych, w 2008 r. już tylko ponad 9% a w 2009 r. znów ok.12% i więcej, nie licząc wzrostu liczby emerytów i rencistów w 2008 r. J. Kowalski zauważył, że „Świętokrzyskie najgorzej sobie radzi z plagą bezrobocia, a w zachodnio-pomorskim topnieją najszybciej szeregi osób bez pracy” (Janusz Kowalski, *Świętokrzyskie... op.cit.*, „Dziennik” 5.09.2008). W 2004 r. ok. 5 milionów obywateli żyło poniżej minimum socjalnego a w 2008 r. ponoć już tylko ponad 2 miliony). Również w 2008 r. dość dużo pracujących zarabiała poniżej średniej krajowej, w woj. lubelskim - 11,4%, podkarpackim -10,2%. Najmniej było ich w woj. zachodniopomorskim - 3,9% i w śląskim - 4,5%. Okazało się, że tam pierwsze miejsce wśród wynagradzanych zajmowali robotnicy - 42,3%, potem kolejno rolnicy - 19,1%, pracownicy fizyczno-umysłowi - 18,8% i pracownicy umysłowi - 11,2%. Ale tylko 4,3% spośród tych kiepsko wynagradzanych zaliczyło się do pracowników umysłowych wyższego i średniego szczebla (Badanie przeprowadzono między wrześniem a listopadem 2008 r. na próbie ponad 38 tys. mieszkańców. PAP, ASR; „Trybuna” 13-14 XII 2008).

Kryzys finansowy pogłębiając dysproporcje, jeszcze bardziej komplikuje ich szanse na sukcesy, awanse i kariery. Nie komplikuje korzyści szefów największych firm w Polsce. Z artykułu Niny Haładus wynikało, że szefowie największych firm w Polsce zarabiali „prawie 10 razy tyle, ile pracownicy średniego szczebla”. Okazało się, że polscy menedżerowie byli znacznie bogatsi niż ich koledzy z Zachodu. W 2009 roku prezesi spółek giełdowych w Polsce (według badań Deloitte) zarabiali średnio po 2 miliony zł rocznie. Wprawdzie było to o połowę mniej niż zarobki szefów podobnej wielkości firm w Niemczech i Austrii, ale „siła nabywcza zarobków w Polsce należała do najwyższych w świecie- niższe „koszty

życia w naszym kraju”. Prócz tego z badań Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wynikało, że również większość Polaków „było bardziej zamożnych niż to wynikało z wynagrodzeń”- na podstawie raportu Hay Group z kilku tysięcy firm z 56 krajów (Nina Haładus, *Dobra pensja, bo w Polsce*, „Gazeta Wyborcza” 23-24.01.2010 r.).

W tych warunkach zarówno właściciele i menadżerzy, jak i pracownicy stają przed wyborem form, gwarantujących jednym utrzymanie się w sieci sukcesów, a innym awansów i karier albo uniknięcia kolejnych porażek i klęsk wynikających z: przegrzania koniunktury, bankructw, przegrania w wyborach, zwolnień z pracy itp. Ponadto „Nie wystarczy zdobywać mądrości. Trzeba jeszcze z nich korzystać”. Wciąż bez echa pozostaje apel Klubu Rzymskiego (z lat siedemdziesiątych XX wieku), by powstrzymać się od takiego wyścigu, który zagraża zrównoważonemu rozwojowi a w konsekwencji nadziejom na awanse. Tymczasem trwają we współczesnej Polsce i na świecie wyścigi, opóźnienia i dysproporcje cywilizacyjne i mentalno-kulturowe, będące barierami sukcesów i karier. Nie są to wymyślone dylematy. Jeszcze w 2007 r. w północno-wschodniej Polsce wyrejestrowywano więcej firm niż zarejestrowano nowych. Proces ten trwa. Najgorzej radziły sobie i wciąż radzą z plagą bezrobocia woj: świętokrzyskie, podlaskie, a za nimi zachodnio-pomorskie, warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie. W 2009 r. wyjątkową pozycję zajęła Łódź i jej okolice. Do tych uboższych zbliżało się lubelskie, podkarpackie (Dane GUS-u). Tam wyrejestrowywali się młodzi pracownicy wraz z firmami. Część z nich realizowała szanse w UE lub u boku liderów regionalnych w woj.: mazowieckim, wielkopolskim, dolnośląskim, pomorskim i w dużych miastach, zwłaszcza tam, gdzie liczba podmiotów gospodarczych (ponad 3,646 tys.) wzrosła o 11 tys. w dużych jednoosobowych firmach.

Dlatego warto solidaryzować się z profesorem M. Głowińskim w twierdzeniu, że w tych warunkach zawęży się przestrzeń dla dialogu i racjonalnych kompromisów w mechanizmach awansowania. Rozszerza się natomiast przestrzeń dla „retoryki nienawiści”. Najczęściej owa „retoryka” służy moralnemu unicestwianiu adwersarzy lub poniżaniu nawet w trakcie publicznego dyskursu, wbrew zasadzie równości w prezentowaniu stanowisk, w rywalizacji, konkurencji i zysku (M.Głowiński, *Retoryka nienawiści*, „Gazeta Wyborcza” 14-15.11.2009). Przeszkadza im, z jednej strony - „tworzące się bogactwo” w rękach mniejszości troszczącej się głównie o zachowanie stanu posiadania lub stanowisk, odzwierciedlających dawniejsze symbole, z drugiej – tolerancja zachowań eksploatacyjnych i bezwzględnych karierowiczów. „Oni zbyt często pozostając poza kontrolą państwa, wiążą się umiejętnie ze środowiskami korupcyjnymi w gospodarce i polityce. Ten stan rozbudza pokusy na to, aby nie tyle kraść, ale „brać” lub wyprowadzać, co się da od kogoś innego i (...) cu-

dzym kosztem” (Józef Lipiec, *W poszukiwaniu innego czy lepszego świata*, [w:] *Drogi i bezdroża sportu i turystyki*, Praca zbiorowa pod redakcją Zbigniewa Dziubińskiego, Warszawa 2007, s.23).

W sumie, podejmujący problematykę sukcesów i karier jest zobowiązany do odpowiedzi na pytania: czy można uniknąć mieszania szczytnych ideałów, deklaracji i oczekiwań ludzi na awanse z pułapkami w nich tkwiącymi oraz z pułapkami społecznymi, politycznymi i biznesowymi -obiektywnymi i subiektywnymi a te wszystkie razem z wyobrazeniami z pogranicza mitów i fantazji? Czy można językiem naukowym opisać dokładnie dylematy awansów i karier w „rozdygotanej” demokracji gospodarczej, społecznej i politycznej? Czy można pomijać fakty i wydarzenia świadczące o sprzeczności interesów między jednostkami i grupami rozproszonymi a zintegrowanymi grupami sprawującymi władzę? (Z. Stawarski, *Niemoralna demokracja*, Kraków 2008). Czy przeobrażająca się gospodarka tzw. realnego socjalizmu w prywatno-rynkową tworzyła i tworzy wystarczające przesłanki dla upowszechnia własności i dopuszczenia rzeszy właścicieli do rynku czy głównie przedsiębiorców i podmiotów edukacyjnych z kondycją np. kapitałową lub technologiczną? Czy dla dzieci i dorosłych startujących do awansów wystarczą abstrakcyjne opisy schematów sukcesów, awansów, karier i karierowiczów? Czy można pomijać wiedzę i praktykę o awansach, karierach „lęcących gęsiego przez historię: począwszy od starożytności, przez szlachecką demokrację, kapitalizm dziewiętnastowieczny, socjalizm leninowsko-stalinowski, a skończywszy na „apogeum” III RP bądź państw ponowoczesnych? Czy w takim wypadku nie ulegnie się mitowi uproszczającemu myślenie, że zawsze było lepiej po stronie konserwatywno-liberalnej? Jak unikać zasadzek, by opis nie odbył się kosztem „blasków i cieni” „dawniejszych i współczesnych”? Czy wystarczą fakty medialne i wyniki obserwacji, nie tyle przeżyć emocjonalnych, ile z arsenałów uczuć nienawiści, nieufności, zazdrości, fałszywych aspiracji do ujawniania i tego, co się działo i dzieje „na rynku awansów i karier” – „tu i teraz” u „góry i na dole”?

Niewątpliwie opisy wydarzeń przydają się do formułowania hipotez, twierdzeń i porównań. Liczy się również dorobek socjologii, psychologii, politologii i teorii zarządzania. Płodniejsze jest podejście interdyscyplinarne, mimo niebezpieczeństwa spłylenia współczesnych procesów nobilitacji jednostek kosztem klas i warstw społecznych oraz kosztem opisu mechanizmów kreowania karier i awansów przez wyższe instancje w administracji w: sądownictwie, wojsku, biznesie, korporacjach finansowych, adwokackich czy w strukturach politycznych lub religijnych.

Szeroki zakres problematyki zwalnia piszącego z roli sejsmografa rejestrującego wszystkie fakty i wydarzenia, jakie „tworzą” współczesne awanse i kariery. Ideałem jest ruch ku zaspokajaniu pragnienia presti-

żów, dominacji i zaszczytów, poważania i szacunku przez innych ludzi i instytucji. Piszącemu bardziej odpowiada rola narratora porównującego tradycyjne porażki i wzorce np. karier ze współczesnymi atrybutami awansów i karier, a nie z dawnymi: „Przyjmuję taką perspektywę, ponieważ tak dawniej postępowano, a co stare, to dobre” (Wszechstronny przegląd problematyki tradycji znajdzie czytelnik w książce pióra Jerzego Szackiego, *Tradycja*, PWN, Warszawa 1971, s.166).

Rozdział I

**HISTORYCZNE ASPEKTY
SUKCESÓW, KARIER
I ICH NASTĘPSTW**

*Sukcesy i ich percepcje
w tradycji amerykańskiej i polskiej*

Amerykańską otoczką ideową i pragmatyczną był i jest jeszcze mit o tym, że po pierwsze - sukces jest w zasięgu ręki każdego, kto go pragnie osiągnąć w krótkim czasie, po drugie - że każdy może stać się bogatym farmerem, biznesmenem, uczonym, wynalazcą i zwycięskim człowiekiem, jeśli uruchomi cały swój potencjał osobowy, po trzecie - że motywem sukcesu życiowego jest przesłanie „Nie musisz zaraz trafić na żyłę złota lub złoża ropy naftowej, żeby się szybko wzbogacić. Wystarczy zacząć (...) dostarczać produkty(...), wybrać przedsiębiorstwo (...), a zapewniasz sobie możliwości osiągnięcia sukcesu”, po czwarte - że amerykański mit sukcesu był i jest atrakcyjniejszy niż mity azjatyckie a nawet europejskie (M.Kopmeyer, *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Warszawa 1995). Liczyła się odwaga, gotowość do ryzyka oraz optymizm kolejnych przybyśzów i rodzących się kolejnych pokoleń już bez lęków o przyszłość i bez oczekiwania na państwową pomoc.

Rzeczywiście w USA czy Kanadzie idee sukcesów i awansów miały i wciąż mają atrakcyjniejszą a zarazem realniejszą perspektywę niż w Europie, nie mówiąc już o Polsce. We Francji słowo „kariera” oznaczało „najszybszą u zwierząt czworonożnych odmianę galopu” (*Słownik języka polskiego PWN*, Tom 1., Warszawa 1995). Egzystencja tamtych oraz wiara „w równość szans, reguły gry bez udziału w sieci układów była stabilniejsza (Krzysztof Szymborski, *Z dołu do góry, z góry w dół*, „Polityka” 24.05.2008). Również w tamtej kulturze językowej nie ma terminu *kariera*, a jeśli takie słowo funkcjonuje to w językach potocznych. Nie było kategorią naukową.

Słowa *sukces*, *awans* były zakorzenione w starożytnej cywilizacji. Mają zatem dłuższą i wyrazistszą historię niż *kariera*. Przechodziły ze starożytnych do współczesnych cywilizacji. Wynikały z potrzeby osiągnięć zawsze towarzyszącej człowiekowi - filozofom, politykom, podróżnikom, królom, liderom i przywódcom. Aspiracje mieli także Chińczycy, Egipcjanie, Grecy i Rzymianie a potem Europejczycy jako sukcesorzy tamtych systemów wartości, przy czym w czasach nowożytnych i najnowszych sukcesy różnego „kalibru” funkcjonują inaczej niż np. w średniowieczu, we wczesnym kapitalizmie czy w systemach totalitarnych. Przeniknęły do świadomości społecznej ludzi współczesnych wraz z procesami demokratyzacji systemów awansowania w demokratycznych i autorytarnych stosunkach społecznych, gospodarczych, politycznych i kulturalnych. Stały się ważnymi formami „bycia”, z pomocą których człowiek reguluje aspiracje z samym sobą i swoimi partnerami w otoczeniu zewnętrznym. Najczęściej są to czynności uświadomione, chociaż nie zawsze były i są ukierunkowane na karierę.

Kapitalizm zakwestionował feudalny model dziedziczenia osiągnięć i pozycji społecznych, a co za tym idzie sukcesów, karier i karierowiczostwa. W feudalizmie przesądzało dziedziczenie pozycji, władzy i presti-

żów, wspinania się po *pionowych szczeblach* w obrębie tej samej klasy lub stanu, jak i o „przezołgiwaniu” gorzej „urodzonych” - przez dość szczerne *poziome* przeszkody ku właściwości wyższych stanowisk, lepszej pracy, a wyjątkowo ku zaszczytom, rozrywkom, prestiżom i uznaniu. Dawniej wartości te były królewskimi przywilejami (...) i prawem do dzielenia się nimi - nadawanie ziemi, tytułów, stanowisk itp. Dziedziczyło się również role publiczne wraz herbami, tytułami i innymi symbolami pozycji i insygniami władzy. Nader często awans nie zależał od osobistych zasług, kwalifikacji czy predyspozycji osobowościowych. Przysługiwał z tytułu urodzenia się i należenia do np. stanu rycerskiego, duchownego a później stanu „trzeciego”. W sumie prawie wszystko mieściło się w kręgu przywilejów książęcych, biskupich lub królewskich dla szlachty, możnych i duchownych. Toteż przodkowie przekazywali młodemu pokoleniu miejsca społeczne i dumę rodzinną, zasługi w urzędach i wojsku, państwie, organizacjach wyznaniowych, kulturze, nauce itd. Jeśli była rywalizacja, to w obrębie szlachty i duchowieństwa albo mówiąc innymi słowami w obrębie rycerstwa i biurokracji królewskiej.

W Ameryce język sukcesów był nabytkiem „przybyszy” z Europy, ale kosztem statusów ludności tubylczej. Sprzął się z eksterminacją Indian a potem niewolnictwem Afrykanerów. Niekiedy udawało się reprezentantom uciśnionych znaleźć się w jakichś wyższych hierarchiach. Apogeum przemian nastąpiło na przełomie XX i XXI wieku. Te procesy przebiegały w kulturze protestantów amerykańskich. Czesław Miłosz nazywał ich „nieprawymi dziećmi Europy”. Sukces upowszechniał się wśród wielu wygnańców z Europy i emigranckiej zbiorowości europejskiej jako sen o szczęściu kształtowanym własnym wysiłkiem. Na poziomie intelektualnym wspomagała go, z jednej strony - filozofia W. Jamesa (1842-1910) - eksponująca „wartości życia nastawionego na indywidualne sukcesy”, z drugiej zaś - doktryna wskazująca na „jałowość uniwersalnych konstrukcji (...) pretendujących do prawdy absolutnej”. Upowszechniały się idee otwartych „przejsć” dla ludzi pragnących sukcesów materialnych i funkcyjnych.

W amerykańskiej tradycji nie liczyły się pytania o to, kim byli przodkowie sukcesu, w naszym rozumieniu kariery, pod warunkiem, że nie byli kolorowymi. Zresztą we wczesnym stadium kapitalizmu kryterium bogactwa była ilość posiadanych akrów ziemi i ilość wypartych Indian z ich terenów oraz Afrykanerów z duszami niewolników. Był to jeden z dogmatów „brania spraw w swoje ręce”. Ten dogmat stał się kategorią na tyle pojemną, że bagatelizował, a nawet rozgrzeszał niegodziwości w imię sukcesu pioniera. Karierowicz nie był jeszcze symbolem „wolnego Amerykanina”. Wtedy przez sukces rozumiano pomyślny rezultat jakiegoś przedsięwzięcia w *poziomej* strukturze społecznej, powodzenie w zajmowaniu obszaru, nasyczonego kruszcem złota lub ropy naftowej.

Było to zdobywanie pracy zawodowej czy coraz wyższych stanowisk w administracji samorządowej a potem w państwowej, *pionowej* strukturze władzy. Te *pionowe* rodzaje formy sukcesów nie były określane jako kariery. Do dziś obejmują wszystkie te desygnaty, które kojarzą się z: osiąganiem bogactwa, uznaniem publiczności, satysfakcją, tworzeniem nowych wartości praktycznych wraz z awansami i tytułami bohaterów prerii. Nader rzadko kojarzono je z czynnościami eksploatacyjnymi i karierowiczowskimi. Takie podejścia wynikały z idei wolności, indywidualizmu, samodzielności białego człowieka będącego ostoją odpowiedzialności, przedsiębiorczości i tolerancji wobec wielu niespójnych poglądów, doktryn i wierzeń. One w sensie pragmatycznym zbliżały ludzi jednakowo szukających sukcesów i „prawd” biznesowych (*Wielka Encyklopedia Powszechna*, Warszawa 1965 t. 5).

Ponadto w społecznościach amerykańskich obowiązywało przekonanie, że sukces jest w zasięgu ręki, dzięki wsparciu przez protestanckiego Boga. Konkretyzował ów mit szlachetny „pucybut” z pozłaczanymi cholewkami. W rzeczywistości taki był. Stał się nim np. Wiliam Pen żyjący w XVII wieku. On pożyczony królowi brytyjskiemu 80 tys. dolarów, uzyskał od Karola I obszar ziemi w Ameryce równej wartości pożyczki. Obecnie obszar ten o pow. 117 tys. km² nazywa się Pensylwanią. Pen nie był chciwy ani pazerny. Wierząc w sprawiedliwość, wolność słowa i wyznania, zaczął budować miasto Filadelfię. Wcześniej od każdego osadnika odkupił posiadany majątek, choć to właśnie jemu król nadał prawo własności. Później (...) zapłacił za te ziemie Indianom (M.R.Kopmeyer, *Praktyczne metody osiągnięcia sukcesów*, Warszawa, 1995, s.174).

W tym tyglu heroizmu, mitów i realnych szans na sukcesy nie było miejsca dla Indian i Afrykanów. Nie przysługiwały im atrybuty człowiecze, obywatelskie, a jedynie wykonawcze. Prawo do szczęścia miał człowiek biały, jeszcze większe bogaty i wykształcony, ale nie miał go zwykły analfabeta. Oni jednak musieli być sprawni w zawłaszczaniu „ziem zachodnich i zdolni do przekraczania prawa, a nawet przeskakiwania granic swojego ubóstwa, byle kosztem ludności tubylczej. W miastach również ten ubogi „pucybut” mógł marzyć o sukcesie i o tym, że może stać się milionerem, bo nie jest Indianinem ani czarnym niewolnikiem. Warto nadmienić, że wówczas były racjonalne przesłanki takiego myślenia, bowiem w XVIII i XIX wieku aż cztery piąte ludzi czynnych zawodowo było właścicielami ziemi lub przedsiębiorstw. Tylko jedna piąta „obywateli” funkcjonowała jako najemni pracownicy. Taki luz był możliwy dzięki istnieniu zarówno „wolnej” przestrzeni geograficznej i przyrodniczej. Było to przysłowiowe eldorado dla kolonizacji - wzmacnianej protestancką kulturą pracy, w tym kulturą osiągnięć, modelem zaspokajania potrzeb egzystencjalnych i psychologicznych.

Dopiero w XX w. pucybutami zaczęli być „czarnoskórzy”. Na przykład sprzedawca polis ubezpieczeniowych Spoulding, startował z 400 dolarami. Jako czarny przedsiębiorca zaczynał od pustego pokoju (John Marrick i dr A. Moore). Chyba w tej kategorii mieści się Barack Obama (2007 r.), kandydat a od 2009 r. prezydent USA. Będąc synem czarnoskórego emigranta z Kenii i białej Amerykanki, dzięki stypendiom dla ubogich murzyńskich studentów ukończył uniwersytet, potem prawo w Harvardzie. Następnie piastował funkcję redaktora naczelnego magazynu prawniczego, a później senatora w stanowym kongresie.

Ten przykład świadczy o tym, że sukces w społeczności amerykańskiej coraz bardziej staje się wartością dla wszystkich obywateli, a nie tylko dla tych, którzy dzięki zdobytym akrom ziemi i kupionym niewolnikom a następnie dzięki tworzeniu nowoczesnych firm osiągnęli sukces. Ci ostatni deklarują się jako zwolennicy tezy, że sukces może być udziałem każdego człowieka, pod warunkiem, że najpierw stworzy się przyjazne środowisko a potem dzięki uczeniu się, bo są olbrzymie „możliwości uczenia się człowieka” (J.Kozielecki, *Koncepcje...op.cit.*, s.29). Ten punkt widzenia potwierdzają sukcesy współczesnych emigrantów. W biznesie radzą sobie: moskwiczanie S. Drin czy twórca firmy Intel urodzony w Budapeszcie - Andre Grave. Nie tak dawno szczyty zdobyli Z. Brzeziński, H. Kssinger, A. Schwarzenegger i inni, ale nieliczni szczęśliwcy. Liczyła i liczy się wciąż głównie zaradność. Niektórzy uzasadniają nią swoje szybkie wzbogacenie się. Inni wskazują na swój potencjał osobowościowy. Oferują go „łowcom głów” (M. Lerner, *America as a civilization*, t.II *Culture and Personality*, New York 1962).

Oczywiście sukces życiowy i „sukces finansowy” nie był monopolem amerykańskim ani tych warstw, które akceptowały taki model. Interesująca jest opinia Maxa Webera sformułowana już w 1920 r. Pisał on, że „popęd do posiadania, pogoń za zyskiem, możliwie największą ilością pieniędzy (...) nie ma sam w sobie nic wspólnego z kapitalizmem. Popęd ten istniał wśród Fenicjan i istnieje wśród kelnerów, lekarzy, woźniców, artystów, naukowców, prostytutek, nieuczciwych urzędników, żołnierzy, krzyżowców, karciarzy i żebraków”. Od siebie dodam, że istniał zarówno w wydaniu stalinowskim, jak i różnych formach „realnego socjalizmu”. Jest to zatem zjawisko wspólne wszystkim warstwom społecznym żyjącym we wszystkich czasach. Jednak sukces finansowy w USA odgrywa szczególną rolę gdzie indziej. Na świecie wpływa bezpośrednio i pośrednio na rynek sukcesów, awansów, karier i karierowiczostwa. Jednak mit tak rozumianego bogactwa finansowego koroduje się w miarę, jak przeludniają się poszczególne stany i jak globalizuje się współczesna kula ziemiska, a na niej amerykańskie walory kapitałowe i kulturowe oraz potrzeby i stany emocjonalne.

Współcześni socjologowie wyróżnili trzy zbiorowości. Pierwsza skupiała i skupia nadal jedną trzecią pnącej się populacji. Są to ci, którzy awan-

sowali bardziej i szybciej niż ich rodzice. Druga mniej liczna zbiorowość (ok.27%) zarabia więcej niż rodzice, ale to nie zmienia ich statusu społecznego. Trzecią zbiorowość (ok.38%) nazwali populacją *upadającą*, bo zarabiającą mniej niż rodzice.

Są też wyznawcy tezy, że sukces jest zarówno darem boskim i biologicznym, jak i dzieckiem pracy organicznej. Nie musi być sprzeczny z zasadami współżycia społecznego, mimo koncentrowania uwagi bardziej na celach osobistych (jednostkowych) i aspektach produkcyjnych niż konsumpcyjnych zgodnie z przesłaniem „bogaćmy się a jednocześnie oszczędzajmy”. Konsumpcja nieracjonalna była lekceważona i pogardzana” (Aleksander Bocheński, *Rzecz o psychice narodu Polskiego*, Warszawa 1972, s.73).

Dawniej rosło znaczenie samoograniczenia się i działalności charytatywnej. Na przykład Sam Walon zarabiając miliardy w latach siedemdziesiątych XX wieku i budując wielkie przedsiębiorstwa, wybierał najniższą i najtańszą klasę komunikacji lotniczej. Jeździł starą półciężarówką i ubierał się w drugorzędnych sklepach. Był „wrogiem ostentacyjnej konsumpcji”. Niczym nie przypominał klasy próżniaczej dawnych i współczesnych lat. Gromadząc ogromny majątek, przypominał współczesnych altruistów, których czynności są tak organizowane, że ktoś inny osiąga korzyści, podczas gdy on sam poświęca dobra osobiste (Janusz Reykowski, *Zadania poza osobiste jako regulator czynności ludzkich* [w:] *Studia nad teorią czynności ludzkich*, Red. I. Kurcz, J.Reykowski, Warszawa 1975). Potrafił blokować awanse tych swoich pracowników, którzy jeździli zbyt drogimi samochodami. Podobni filantropi-darczyńcy pojawili się na przełomie XX i XXI wieku. Takim chyba jest jeszcze J. Warren i Buffet. Przekazał bowiem fundacji Gatesów w 2006 r. ok. 31 mld dolarów. Tym sposobem znalazł się na liście 400 najbogatszych altruistów (Adam Leszczyński, *Gigant oplata Amerykę*, „Gazeta Wyborcza”17-18.12.2005). Był to w przekonaniu Amerykanów gigantyczny sukces-gest, z wyraźnym stylem i cechą bycia: przedsiębiorcy, jego ofiarności i ryzyka, umiejętności uzyskiwania poparcia społecznego. Ową tradycję oświetlały, jeszcze w określonych granicach, z jednej strony - takie wartości, jak: wolność, zasady konstytucyjne, idea demokracji i pluralizmu, ale z drugiej - własność, rynek, rywalizacja, konkurencja, zysk, pieniądze, prestiż, duma, władza i bezpieczeństwo. Z nim sprzęgał się system zabezpieczeń przed Indianami, ucieczkami niewolników, żywiołowym bezrobociem i strajkami (M. Lerner, *America as a civilization...op.cit.*).

Współcześni Amerykanie wiążą wszelkie osiągnięcia z cechami osobowymi- zdolnościami, inteligencją, pracowitością, gotowością do ryzyka itp. Nawet politycy, a nie głównie psychologzy i pedagodzy, wyróżniali trzy przesłanki zaangażowania człowieka: silne pragnienie przynależności do białych grup etnicznych, mocna wiara w swoje wartości, gotowość do wy-

siłku na rzecz swoich interesów i najbliższego otoczenia. T. Rusovelt pisał na początku XX w., że „Wielkie sukcesy „osiągają (...) ludzie, którzy potrafią dokonać tego, czego nie umie zrobić nikt inny i to jest geniusz”. Ich rodzi się ok. 2 do 5%. Są to geniusze w danej populacji. To ludzie z aspiracjami. Teoretycy sugerują, iż tylko te 5% składu każdej populacji staje się tymi, którzy w każdych warunkach będą przywódcami. „Lepiej” urodzeni, idąc do przodu, działają jak termostaty. Sami „zwracają uwagę na to, co się dzieje w przestrzeni potrzeb, interesów, motywacji i aspiracji własnych i otoczenia. Reagują na zmieniające się warunki, kontrolują i regulują mechanizmy przystosowawcze (M. R. Kopmeyer, *Praktyczne...op.cit.*, s. 203). Wspomagając się samokształceniem, osiągają ponadprzeciętne rezultaty. Inna liczniejsza część, obejmująca najwyżej ok. 30% ambitnych i pracowitych ludzi, charakteryzuje się wyjątkową pracowitością. Zdobywając solidne wykształcenie i doskonaląc kwalifikacje, dostosowuje się do współczesnej cywilizacji. Jeśli powstaje deficyt wykształconych kadr, to likwidują go „łowcy głów”. W 2006 r. „złowiono” np. ponad milion specjalistów. Nawet nie gardzono specjalistami z Afryki (Manfred Ketrs de Vries, *Mistyka przywództwa*, EMKA, Warszawa 2008). Kolejne 65% populacji - mówił T.Rusveld - to lepsi lub gorsi genetyczni wykonawcy. To są jednostki ze średnim ilorazem inteligencji umysłowej i emocjonalnej a najczęściej - poniżej sto. A według Marii Monety-Malewskiej sukces szeroko pojmowany zależy w 80% od poziomu inteligencji emocjonalnej a tylko 20% od inteligencji racjonalnej. Ci ostatni dojrzewając do kontroli zewnętrznej, a nie wewnętrznej, osiągają sukcesy zawodowe powyżej średniej. Tym jednostkom praca przynosi satysfakcję w każdym systemie społecznym. Oczywiście rezultaty osiągają dzięki intensywnej socjalizacji w domu rodzinnym i samowychowaniu podczas nauki i pracy. A satysfakcjonująca praca to też jeden z czynników sukcesów i karier. Warto nadmienić, że wśród jednych i drugich znajdują się ludzie, dla których spełnianie się w pracy nie jest sprawą oczywistą. Oni przypominają taki termometr, który nie zmieniając niczego, rejestruje proste czynności wyznaczone dynamiką zdarzeń i koniecznością reagowania na bodźce biologiczne (M.Moneta-Malewska, *Twardziel ma uczucia* [w:] „Przegląd” 1. 02. 2004).

Sukcesy są również owocami różnorodnych czynności praktycznych nie „apanaż” z pełnionych funkcji, reklam czy marketingu politycznego i ideologicznego. Niektórzy również zawdzięczają osiągnięcia i sukcesy swoim postawom ugodowym. Najczęściej są to są „urodzeni” pragmatycy i konformiści, bo „Ludzie którzy nie potrafią rozwiązywać problemów, skazani są na przeciętność, natomiast ludzie dający sobie z nimi radę „szybciej stają się bogaci”(M. R. Kopmmyer, *Praktyczne...op.cit.*, s. 91).

A.T. Jefferson i B. Franklin zwrócili uwagę na *cywilizacyjne drogi do sukcesu*. Franklin twierdził, że sukcesy osiąga się przez ciągły wysiłek

w pracy na ziemi, dzięki korzystaniu z rad tych przełożonych i innych osób, o ile chcą się czegoś nauczyć lub coś ulepszyć. A angażujący się mają szansę na poprawę własnego życia. Z drugiej strony we współczesnych czasach jeszcze 48% Amerykanów wierzy, że awansują dzięki temu, że znajdują się pod opieką Boga (Jeremy Ryfkin, *The Europa Dream: How Europe, Vision of the Future is. Ouietty Eclipsng tha American Dream*, Tarcher Penguin USA 2004 -za Z. Broniarkiem, *Różna wizja przyszłości*, „Trybuna” 16. 09. 2004).

Sednem w tym myśleniu była inwencja detonująca zespoły zdolności, talentów, sprawności, biegłości lub dyspozycji. A dyspozycje ukierunkowują czynności produktywne, pojmowane jako wydajność i sprawność w rozwiązywaniu wielu pomysłów. Chodzi o twórcze rozwiązywanie problemów praktycznych (J.Penc, *Spoleczne optimum czasu pracy. Studia Socjologiczne*, 1985, nr 1).

Wizja sukcesów zmieniała się pod wpływem np. pierwszej wojny światowej, a następnie kryzysu gospodarczego i bezrobocia w latach trzydziestych XX wieku. Zaciemniała ją silne dążenie do przetrwania własnej rodziny i troska o własny los. Konfrontacja z historią przegrywała z korporacjami. Te rozwijające się od XIX wieku koncerny budowały i umacniały swoją potęgę. Nieoczekiwanymi wydarzeniami były np. „...masakry związkowców w 1914 r. Wówczas:...dosłownie spalono żywcem w ich prowizorycznych namiotach (...) też żony i dzieci robotników” (Wojciech Orliński, *Te straszne korporacje*, „Gazeta Wyborcza” 2-3. 04. 2005). W gigantycznych przekrętach uczestniczyli kongresmeni, a nawet wiceprezydent (Schuyler Colfaksa). O skali dewiacji świadczy treść przemówienia wygłoszonego przez prezydenta Hayesa. Mówił, że „W Ameryce nie ma już rządu ludu, dla ludu i przez lud-jest rząd korporacji, dla korporacji i przez korporacje”, (cyt. za W. Orlińskim). Nie tak dawno była też afera Microsoftu. Oczywiście sytuacja materialna białych Amerykanów nie była tak tragiczna jak Polaków pod zaborem austriackim w XIX w., gdzie przeciętna długość życia dla mężczyzn wynosiła 27 a dla kobiet ok. 28 lat. Ludzie umierali z głodu albo jechali po sukces do USA (za chlebem) bądź ulegali gorączce emigracyjnej do Brazylii a potem Argentyny: rolnicy, majstrzy, czeladnicy również z zaboru rosyjskiego (Stanisław Szczepanowski, *Nędza Galicji*, Lwów 1880, s. 38).

Wracając do wątku amerykańskiego, podzielałam pogląd R. K. Merton, że głównym motywem ich kultury biznesowej stawał się nacisk na sukces finansowy. Można nawet powiedzieć, że takim pozostał do czasów współczesnych. W dziewiętnastowiecznej tradycji amerykańskiej stawiano znak równości między sukcesem a „robieniem pieniędzy i majątku”. Pieniądze były i są obowiązkiem moralnym, bowiem w doktrynie sukcesu zakorzeniło się przekonanie o pieniądzu jako podstawowym mechani-

zmie motywacji, a nie „marszu po trupach czy marszach po odznaczenia”. Z drugiej strony istniały tam i istnieją nadal grupy ludzi (menedżerów, intelektualistów, ekspertów, przedsiębiorców itp.), u których dominuje motywacja władzy. Konkretyzuje się w chęci wywierania wpływu na innych. Nawet intelektualiści wykonują na ich cześć rytualny taniec - pisał - J.Kozielecki (*Koncepcje...op.cit.*, s.72-75). Są i tacy, których zasmuca nienawiść upokorzonych, brak stabilności uczuć i trudności systematycznego pobudzania ludzkiej inicjatywy.

Natomiast w pedagogicznej doktrynie sukcesu mieściło i mieści się nadal już wcześniej cytowane przesłanie, że po pierwsze - „Droga do fortuny, niczym publiczna autostrada, otwarta jest w jednakowym stopniu dla dzieci, żebraka i potomków królów, farmerów”, po drugie, że mają szansę ci menedżerowie, którzy potrafią akceptować różnice „pomiędzy ludźmi, ponieważ są one związane z dziedzictwem, środowiskiem i doświadczeniem jednostek i nie wiele można by je zmienić” (Robert K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982 r., s. 230-231). Obecnie poglądy są bardziej zróżnicowane. Dostrzega się „dzieci z biednych rodzin, które na dodatek są najmłodsze w klasie, zwykle osiągają w szkole gorsze wyniki poniżej średniej. Chcąc nie chcąc, będą miały w życiu trudniej”. Powszechnie dominuje przeświadczenie, iż ludzie dążą do osiągnięć zarówno „dlatego, że mają silną motywację władczą i finansową, jak i że motywują ich ideologie: neoliberalna lub konserwatywna. One rzekomo najdokładniej uzasadniają sens konkurencji a nawet agresji na rynkach - towarów, idei, polityki i stosunków międzyludzkich oraz międzynarodowych. Dominuje również wśród przeciętnych Amerykanów przekonanie, że „jeśli dziecko inteligentne odrabia dodatkową pracę domową, a do tego ma rodziców, którzy je wspierają i inspirują, to z łatwością poradzi sobie z przeszkodą...” (Z Malcolmem Gladwellem, autorem książki *Poza schematem*, rozmawiał w Nowym Jorku Vadim Makarenko, „Gazeta Wyborcza” 27.03.2009). Dla nich praca i biznes jest jedyną drogą do spełnienia „amerykańskiego marzenia o bogactwie (*American dream*)”.

Drogi do sukcesów a potem do karier prowadzą poprzez neoliberalne standardy: konkurencja, wolny rynek, kreatywność, czyli twórcze myślenie, innowacyjność zatem pomysłowość, gotowość do ryzyka i zaangażowanej pracy. Zaangażowanie pojmuje się jako wysoki stopień utożsamiania się pracownika z daną organizacją lub jako działalność wiążącą jednostkę ze swoimi czynnościami - oszczędzaniem, ekspansją na wszystkie kontynenty kuli ziemskiej. Część teoretyków uważa, w tym dawniej Merton, że postęp technologiczny jest wartością samą w sobie, a jej konsekwencje są pozytywne. Dynamika przemian zawsze jest korzystna dla człowieka. Może on penetrować przestrzeń kosmiczną nawet już jako turysta. Tym samym ma możliwość uniezależnienia się od przyrody. Taka szanse

stwarza rewolucja technologiczna (R. K. Merton, *Teoria socjologiczna... op.cit.*). Natomiast defekty są nieuchronną koniecznością, jak np. kryzysy finansowe i depresje społeczne - bezczynność części ludzi zdolnych do pracy, analfabetyzm funkcjonalny, starzenie się kwalifikacji, przemęczenie z powodu „wyścigu szczurów” i ciągłego wybierania np. między szkołami prywatnymi a publicznymi, szpitalami, oziębłość koleżeńska, przestępczość itp.

Te interpretacje, w sensie psychologicznym i praktycznym, oddziałują na całe społeczeństwo. Poszczególni ludzie starają się funkcjonować jak dobrze zaprogramowane roboty. Tezę tę łagodniej wyraził J. Ryfkin, pisząc, że *dla Amerykanina gospodarka jest silna, jeżeli daje mu szansę na prywatne wzbogacanie się*. To oznacza, że system ten, sprowadzając prace do tworzenia coraz nowszych produktów, premiuje bardziej „postawy agresywne i konkurencyjne niż normy prospołeczne, które sprzyjają kształtowaniu czynności: altruistycznych, pomocnych i kooperacyjnych (J. Reykowski, *Osobowość jako centralny system integracji czynności*, [w:] *Psychologia*, (red.) T. Tomaszewski, Warszawa 1977, s. 96).

Ponadto nowoczesne techniki, mówił Christopher Dejoursen, „pozwalają na skrupulatne kontrolowanie czynności każdego pracownika. Nowym zjawiskiem jest też narzucenie pracownikom swego rodzaju samokontroli. Dotyczy ona „zarówno sfery usług jak i produkcji”. W ten nurt rozważań wpisał się R. Kapuściński. Zauważył, że „nawet ktoś z najniższego stanu może mieć wszystko, byle miał okazję, by coś zawłaszczyć, gdzieś się obłowić” (*Lapidarium*, Warszawa 2002, s.30). W rezultacie reganowski neoliberalizm, szczycąc się innowacyjnością i inteligencją, rwał i jeszcze rwie do przodu elitę biznesową i zawodową, sprawniejszą, pewniejszą swojej misji i lepiej wykształconą. Akceptuje tych, którzy nie oglądają się wstecz, nie patrzą na tych, którzy pozostają w tyle. A w tyle pozostaje nie tylko amerykańska ludność kolorowa, ale ludność głodująca Afryki, frustrującej się Ameryki Południowej i części Azji.

Dla Europejczyka – mówi J. Ryfkin - ważna jest „dobra jakość życia”, bo „Nie ma sprzeczności między bezpieczeństwem socjalnym a dobrze działającą gospodarką” (Eremy Ryfkin, *Nie dajcie się nabrać Ameryce*; Rozmawiał Adam Leszczyński, „Gazeta Wyborcza” 18.11.2005). Jeszcze raz przypomnę, że nadal ważny jest apel Klubu Rzymskiego nawołujący do zrównoważonego rozwoju świata i do zmniejszenia wyścigu technologicznego a tym samym do uchylenia się przed presją rynkowych sukcesów będących w USA synonimami awansów i karier. Substytutem dla ubogich warstw społecznych stała się powszechna edukacja i awanse zawodowe: indywidualne i zbiorowe, przy czym barierą jest „wąska” edukacja zawodowa - więcej, przekształca się ona w nowe bariery, bowiem redukuje aspiracje edukacyjne wykonawców zadań zawodowych. Marginalizuje

szanse samorealizacji potrzeb i ambitnych celów życiowych. Popularne w XXI wieku kursy zarządzania i kierowania zasobami ludzkimi pełnią funkcje symboli wyścigu cywilizacyjnego.

Jeśliby ktoś zapytał, co odróżnia amerykańską kulturę sukcesu od etosu Unii Europejskiej czy np. japońskiej przedsiębiorczości, to w amerykańskim modelu sukcesów dominował i jeszcze jest obecny „sen o pucybucie” oraz przekonanie o indywidualnych szansach na sukcesy w warunkach- wolności jednostki, kumulowania bogactwa a nie funkcji itp. W marzeniach o sukcesach i awansach ludności półkuli północnej, dominuje zrównoważony rozwój krajów i regionów, różnorodności poglądów, powszechnych praw człowieka i obywatela, w tym praw socjalnych. Rozszerza się przestrzeń dla jakości życia (według ONZ) mierzonego jego długością, poziomem edukacji, opieką zdrowotną, skalą bezpieczeństwa międzynarodowego, obywatelskiego i socjalnego (również dla mniejszości etnicznych), prawem do aktywnego i biernego wypoczynku (Jeremy Ryfkin, *The European Dream How Europe Vision of the Future Is Ouly Eolipsing the American dream*, Tarchet | Penguin USA 2004).

Z pewnością te społeczeństwa nagradzały i nagradzają ludzi przedsiębiorczych za ich twórcze i znaczące sukcesy i kariery, dzięki wysiłkowi i zaradności w mniej przyjaznych otoczeniach. Nie oznacza to, pisał Merton, że porażki i sukcesy zależą tylko od osobistych przymiotów człowieka (K.Merton, *Kierowanie...op.cit.*, s. 231). A jeśli tak jest, to człowiek bogaty ma prawo do szczęścia, a biedny do sukcesów. Zdaniem A. Bocheńskiego takie przekonania nadal mają racjonalne podstawy. U progu epoki kapitalistycznej w USA (przełomu XVIII/XIX w.) aż cztery piąte ludzi czynnych zawodowo było przedsiębiorcami niezależnymi a tylko jedna piąta funkcjonowała jako płatni pracownicy. W tak kształtującym się społeczeństwie produkcja, oszczędzanie „i (...) bogacenie się (...)” zajmując musiały i zajmowały najwyższe miejsce wśród wartości doczesnych. W parze z oszczędnością szło hasło „bogaćmy się”, bo „bogacenie się nie jest grzechem”, a zamiast konsumować w rodzinie, oszczędzajmy dla jej przyszłości. Pracowano „...by zaoszczędzić dla żony i dzieci, ale nie na ich terazniejsze zachcianki i potrzeby, lecz na przyszłość”. Był szanowany produkcyjny model życia, a konsumpcyjny „...lekceważony i pogardzany” (Getrude Himmelfarb, *Rodzina do naprawy*, „Gazeta Wyborcza”, 20-21.01.2007; podobnie: Aleksander Bocheński, *Rzecz o psychice narodu polskiego*, Warszawa1972, s. 73).

W filozofii sukcesu *homo economicusa*, w której jednostka odgrywa główną rolę, tkwią dwie przesłanki. *Pierwsza*, że rodzina nasączająca się wartościami i ambicjami swoich młodszych członków jest motorem działań, a zwłaszcza interesuje się zyskiem, a nie na hedonistycznymi potrzebami i zachciankami, jak to się dzieje w społeczeństwach ponowoczesnych. Zasady

traktuje się jako naturalne kierunkowskazy inspirujące do doskonalenia samego siebie- umiejętność komunikowania się, zaradności, profesjonalizmu itd. *Druga* zawiera założenie, że człowiek myśląc i tworząc, jest odpowiedzialny za swoje osiągnięcia: sukcesy, awanse, szacunek i bogactwo. Kalkuluje korzyści i straty przy rozwiązywaniu problemów, zawieraniu i zacieśnianiu przyjaźni z partnerami i sojusznikami pod kontem wzajemnego wspierania się w drodze do sukcesów firmy i bogacenia się indywidualnego. Jeśli w koncepcji humanistycznej sukcesy i bogacenie się nie były synonimami, to w języku biznesowym i potocznym funkcjonowały i funkcjonują jako synonimy, zwłaszcza wtedy, kiedy podtrzymanie nie musi się mierzyć ilością uzyskanych pieniędzy, a tworzeniem „przyjaznego środowiska dla farmerów czy menedżerów”. Dawniej w tym podejściu tkwiło przekonanie, że: olbrzymie możliwości stwarza uczenie się i studiowanie”. W USA jako państwie ponowoczesnym (*poprzemysłowym*) jest to prawie doktryna, którą się realizuje w ramach powszechnej edukacji (J. Koziński, *Koncepcje...op.cit.*, s.29). Chyba można zaakceptować tezę R. K. Mertona, że głównym motywem biznesowej kultury amerykańskiej stał się nacisk na sukces finansowy, a nie na symbole w postaci orderów. W USA nie ma hossy odznaczeniowej np. takiej, jak we Francji, w byłym ZSRR czy w Polsce. Można nawet powiedzieć, iż w dziewiętnastowiecznej tradycji amerykańskiej stawiano znak równości między sukcesem a „robieniem pieniędzy”. Robienie pieniędzy było zarówno zobowiązaniem moralnym, jak i doktryną sukcesu osobistego osiąganego zarówno dzięki silnej wewnętrznej i zewnętrznej motywacji oraz marszowi po terenach i trupach Indian. Zdaniem J. Kozińskiego (*Człowiek...op.cit.*, s.72-75) dla pionierów liczyły się osiągnięcia jednostek w kontekście woli boskiej i osobistej, umiejętności wykorzystywania własnego potencjału osobowościowego i różnych sytuacji społecznych. W tych warunkach ukształtował się syndrom wartości w postaci satysfakcji z osiągnięć oraz takich wartości, jak: odwaga, własność i rynek, rywalizacja, konkurencja, zysk, pieniądze, prestiż, duma, dominacja, władza i bezpieczeństwo (M.Lerner, *America...op.cit.*).

W USA działało się tak dzięki istnieniu „wolnej” przestrzeni geograficznej, przyrodniczej, demograficznej i społecznej oraz dzięki protestanckiej kulturze pracy, kultu osiągnięć i walki o zaspokojenie potrzeb egzystencjalnych i psychologicznych: uznania, szacunku, poświęcenia itp. Ponadto w kulturze protestanckiej był ceniony model sukcesu indywidualnego. Mógł się on materializować dzięki zagradzaniu czy zawłaszczaniu terenów Indian lub ubezwłasnowolnianiu Afrykanów.

W dalszym ciągu oficjalną treścią amerykańskiej doktryny sukcesu jest założenie, że „Droga do fortuny, niczym publiczna autostrada, otwarta jest w jednakowym stopniu dla dzieci, żebraków i potomków królów, farmerów” itp. „W rzeczywistości nawet intelektualiści wykonują na cześć

bogatych rytualny taniec. Do dramatycznych rozmiarów urasta dążenie do władzy, zrodzone u jednych poczuciem siły, a u innych słabości i lęku sprzęgniętego z nienawiścią, brakiem stabilności uczuć” oraz z trudnościami systematycznego „... pobudzania ludzkiej inicjatywy” (Robert K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982. s.230-231). W praktyce, jak oświadczał Obama, *wiele dysproporcji w dzisiejszej wspólnocie afroamerykańskiej wzięło się bezpośrednio z braku równości w poprzednim pokoleniu, które cierpiało z powodu okrutnego dziedzictwa z czasów niewolnictwa i segregacji rasowej* (Marcus Reeves, *Ostatnie marzenie Martina Luthera Kinga*, [w:] *Distttributed by New York Times*, Syndikate 2008). Wskazywał też na deficyt elementarnych sukcesów, np. „w Kalifornii 50 proc. czarnych mężczyzn porzuca naukę, nie kończąc szkół średnich, a 43 proc. dwudziestoletnich mężczyzn jest bezrobotnych”. Jeden na dziewięciu trafia za kratki między 20. a 34. rokiem życia. Ponadto, mieszkańcy dzielnic nędzy zajmują się handlem narkotyków, rozbojem i kradzieżami. Sytuacja pogarsza się pod wpływem np. wojny w Iraku i Afganistanie oraz kryzysu gospodarczego. Z drugiej strony imperialna polityka USA tworzyła i znów chce obronić tworzoną przez siebie przestrzeń prawie światową na strefę: dolarową, zatrudniania, a tym samym na sukcesy i porażki, łącznie z klęskami jednostek na różnych teatrach wojennych i pacyfikacyjnych. W kryzysie finansowym Anno Domini 2008 wzrasta bezrobocie, a w Polsce do 13% w 2011r. Również pragnienie zagwarantowania sobie i rodzinie bezpieczeństwa socjalnego, nawet za cenę wzrostu roli państwa, przetrwania kryzysu finansowego, zredukowania zaangażowania wojskowego oraz realizacji potrzeb, począwszy od egzystencjalnych, a skończywszy na samorealizacji (Danuta Dobrowolska, *Wartość pracy zawodowej dla jednostki*, [w:] *Systemy wartości w środowisku pracy*, Warszawa 1982, s.30).

Powtórzę, że również w USA są teoretycy, którzy sugerują, iż tylko 5% składu każdej populacji staje się tymi, którzy w każdych warunkach będą przywódcami. A wystarczy 15% a najwyżej ok. 30% ambitnych, pracowitych, solidnie wykształconych ludzi, aby rozwijała się współczesna cywilizacja. Deficyt kadr likwidują „łowcy głów”. W 2006 r. „złowiono” ponad milion specjalistów. Nie gardzono specjalistami nawet z Afryki, dlatego że mają silną motywację władczą, ale również dlatego, że akceptują ideologię agresywnego neoliberalizmu, zabarwionego konserwatyzmem, premiując postawy podmiotów zwyciężających w walce konkurencyjnej. Ten punkt widzenia potwierdziła D. Dobrowolska przywołująca Amerykanina (M. Lerner, *America...op.cit.*), mówiąc że dla kultury amerykańskiego sukcesu „...za podstawową wartość w życiu człowieka uchodzi lub uchodził do niedawna sukces utożsamiany z karierą i odwrotnie, który jest tym większy, im częściej występuje razem z czterema innymi warto-

ściami: *pieniężmi, prestiżem, władzą i bezpieczeństwem*. Ponadto współczesny neoliberalizm konserwatywny, nawiązujący do taylorizmu czy fordyzmu, ceni mechanizmy kontroli, samokontroli i rywalizacji między pracownikami a biznesmenami, właścicielami a menedżerami. Podmioty takie uważają się za narzędzie postępu a nawet ogólnego dobra.

W rzeczywistości co najmniej przez całe stulecie „klasa średnia akceptowała struktury korporacji do tego stopnia, że wybaczała im dawne i współczesne anomalie i patologiczne zachowania rynkowe, nieporównywalnie większe niż dzisiejsze masowe ruchy społeczne spowodowane zwolnieniami i praktykami monopolistycznymi”. Korporacje mając własną wewnętrzną kulturę, kształtują ludzi i ich aspiracje na obraz i podobieństwo swoich interesów. W okresie globalizacji zmieniają się jedynie relacje między organizacjami dużymi i małymi, między państwami ponowoczesnymi a nowoczesnymi oraz między ludźmi pracującym i wykluczonymi. Ich oblicza są umiejętnie ukrywane przed opinią publiczną. To jednak nie oznacza, że „sukces finansowy” jest monopolem amerykańskim ani że wszystkie warstwy powinny akceptować taki model.

Tak czy inaczej już koroduje się mit trwałych sukcesów jednostek. Proces ten przyspiesza w miarę, jak przeludniają się poszczególne stany i ich metropolie, jak rośnie w USA ilość emigrantów, jak wzrastają koszty eksportu „demokracji” niewidzialnej ręki rynku i widzialnej ręki z karabinem. A J.Rifkin na pytanie: czy wierzy Pan w „niewidzialną rękę rynku?” odpowiedział: „To najlepszy termin jaki kiedykolwiek wymyślił Adam Smith. Pewnie, że jest niewidzialna, bo jej po prostu nie ma. To fikcja. Jeżeli nie ma mechanizmów redystrybucji, bogaci stają się coraz bogatsi, a biedni coraz biedniejsi aż w końcu tracą kontrolę nad swoim życiem” (J.Rifkin, *Nie dajcie się...op. cit.*). W USA niektórzy teoretycy minimalizują procesy mogące świadczyć o barierach w postaci kapitału, władzy itd. Tymczasem „w ostatnich 30 latach polityka podatkowa naszego kraju spowodowała, że stypendiów jest coraz mniej i studenci z biednych rodzin nie są w stanie się przebić”, tak jak Barack Obama, beneficjent stypendiów elitarnych uczelni- Columbia i Harvard (*Z M.Gladwellem rozmawia...op. cit.*). Obecnie architekci ponowoczesnej perspektywy rozwojowej w USA kierują się „kulturową obsesją zwycięstwa zdrowego kapitalizmu rynkowego” opartego na prywatnej własności, na sieci wielkich korporacji w skali światowej oraz sieci średnich i małych przedsiębiorstw. Egzekwując sieć „kwot” ograniczających międzynarodowy rynek pracy, ograniczają tym samym szanse na sukcesy innych krajów. Ta perspektywa jest zgodna z zawołaniem Babe Ruth, że „Ja po prostu idę naprzód i nie poddaję się”. USA gloryfikując rynki otwarte dla wszystkich, przemilczając „kwoty” ustalane przez siebie na importowane produkty, przekonują, że przemiany dokonują się bez większych własnych kosztów społecznych

i gospodarczych. A pozostają bariery sukcesów dla „podróżujących” po pracę, nie licząc tych nowych murów, które odgradzają narodowy rynek pracy. Znikają możliwości dla własnych obywateli wraz z eliminowaniem balastu przestarzałych fabryk i produktów pracowników z przestarzalami kwalifikacjami. Natomiast zwiększają się dla specjalistów cywilizacji ponowoczesnej- informatyków, bankowców, programistów i doradców a w okresach kryzysowych dla windykatów kredytów.

Bardziej interesujący jest wizerunek sukcesów i karier w Unii Europejskiej. W filozofii UE tkwi założenie, że człowiek z natury jest jednostką zaradną, pracowitą, postrzegającą pracę jako coś naturalnego. Przypuszcza się, że taka jednostka jest innowacyjna i odpowiedzialna. „Kalkuluje korzyści płynące z twórczego rozwiązywania problemów, zacieśniania przyjaźni z partnerami lub sojusznikami pod warunkiem, że wesprą ją w działaniu i bogaceniu się...” w ramach poprawiania własnego życia. Sednem staje się ograniczanie a zarazem wyrównywanie dysproporcji w życiu wspólnoty (Jeremy Ryfkin, *TheEuropean Dream...op.cit.*). Jeśli w amerykańskim modelu dominował i jeszcze jest obecny mit o indywidualnych możliwościach jednostki, to w europejskim marzeniu o sukcesach i karierach jest duża przestrzeń dla równości społecznych również w obrębie socjalnych funkcji państwa. Wyraża się w:

- powszechnym dostępie do wykształcenia i kwalifikacji jako dróg do sukcesów w pracy a karier w życiu publicznym,
- we względnie zrównoważonym dobrobycie i demokracji pośredniej i bezpośredniej zapewniającej wolność i równość, minimum bezpieczeństwa socjalnego oraz maksimum wpływu na władze,
- uwzględnianiu interesów i punktów widzenia mniejszości społecznych oraz równych szans w rozwijaniu osobowości przy równoczesnym zapewnianiu pracodawcom maksimum zysku a pracownikom szans na stabilizację rodzin i mechanizmów skazujących ludzi na wykluczenie.

Zapewne ma jakiś sens teza M. Beylina, że w okresie kryzysu finansowego, „Europa przestaje być przystanią dla słabszych, (...) nie gwarantuje już spokoju klasie średniej, która wcześniej (...) żyła w przekonaniu o swoim bezpieczeństwie i stabilizacji” (M.Beylin, „Gazeta Wyborcza” 21-22.03.2009). Przecież jednostkom i grupom społecznym stwarza podstawy sukcesów i awansów aktywność twórcza i wykonawcza nie tylko klasy średniej. W ponowoczesnej cywilizacji nie każdy musi i może być przedsiębiorcą, liderem samorządowym czy państwowym. Z drugiej strony kult człowieka sukcesu w biznesie i polityce paraliżuje słabsze grupy zawodowe i edukacyjne. Czasami wystarczy lider wspólnotowy. On „biegnąc” sam do przodu, spoziera od czasu do czasu na tych, którzy nie nadążają. Potem zachęca ich i pomaga w drodze do sukcesów. Pobudza ich do samokształcenia i doskonalenia swoich umiejętności. Potrafi się

zatrzymać, gdy zauważy, że małe grupy społeczne nie nadążają za nim w sytuacjach:

- różnorodności i wielokulturowości mimo powszechnych praw człowieka i obywatela,
- konieczności „zdobywania szczytów” życia w społeczeństwie pluralistycznym opierającym się na kapitale ludzkim i na nowoczesnej technologii często w kontekście otoczenia konserwatywnego,
- wolności jednostki, tolerancji i demokracji, bezpieczeństwa narodowego i pluralizmu własnościowego, a nie tylko gospodarki rynkowej (E.Faur i inni, *Uczyć się, aby być*, Warszawa 1995, s.69-70).

W skali makrospołecznej sukcesy zawodowe zależą nie tylko od skali trójwarstwowego wyrazu demokracji-ekonomicznej, społecznej i politycznej. Zależą przede wszystkim od jakości życia ogółu mieszkańców i obywateli. Określone standardy jakości życia określają odpowiedzialne zachowania ludzi: realne formy kształcenia i uczenia się zawodu, doksztalcania i doskonalenia kwalifikacji, wybierania i bycia wybieranym do władz zgodnie z zasadą równości i równych szans. Są to elementarne konstrukcje doktrynalne i konstytucyjne, u podstaw których znajduje się zasada równości: wobec prawa, awansu społeczno-kulturalnego i zawodowego oraz socjalnego, w tym godności obywatela, bezpieczeństwa pracy i płacy, dostępu do opieki zdrowotnej i socjalnej, również do aktywnego wypoczynku.

Ponowoczesne państwa UE pomagają państwom uboższym, w tym ludziom mieszkającym w zacofanych regionach kraju, pozbawionych, nie z własnej winy, możliwości komunikowania się za pośrednictwem m.in. Internetu i znajomości języków obcych. Z tych powodów wysoko ceni się ludzi nauki, a dobrze wynagradza przedsiębiorczych za ich dynamiczną i wydajną pracę. Nie lekceważy się jednostek i grup słabszych. W tym sensie warto solidaryzować się z dawniejszą sugestią K. Mertona: *że coraz częściej sukces lub porażka nie zależą tylko od osobistych przymiotów człowieka, ale też od łutu szczęścia* (K. Merton, *Kierowanie...op.cit.*, s. 231).

Inaczej kształtowały się polskie tradycje sukcesów, awansów i karier. Do współczesnej kultury polskiej przeniknęły szlacheckie, a w XX wieku stalinowskie wizerunki awansów i karier oraz prestiże opromieniane nadaniami różnych przywilejów- awansów i karier. W historii różnie rozkładały się akcenty. Charakteryzuje je gotowość do prześlizgiwania się przez „krakowskie” formy konserwatyzmu, potem przez realny socjalizm jako zasłużeni ”rewolucjoniści” marksiści, a w III RP jako kombatanci itp. Pomijając dylematy nobilitacji w okresie Polski szlacheckiej, warto przywołać opinie J. Szujskiego, żyjącego w Krakowie w latach 1815-1883. On rejestrując to, co się wciąż odradzało i jeszcze się odradza sugerował, że „Zdrowe społeczeństwa umieją uczyć każdego, chore nie dadzą nikomu nic zrobić. Bo zdrowe społeczeństwa ciężą wagą opinii publicz-

nej (...), chorym dosyć, aby ktoś stanął na nogi dzisiaj, aby jutro stać się względem niego podejrzliwym, pojutrze potępić i mieszać z błotem” (Józef Szujski, *Dawna Rzeczpospolita a jej pogrobowce*, [w:] Szujski (red.), *O fałszywej historii jako mistrzyni fałszywej polityki*, Warszawa 1991, s. 294). A. Bocheński powie, że w XIX wieku polskie elity ekonomiczne na to „...aby założyć i utrzymać wielką czy bodaj średnią fabrykę w Łodzi, musiały mieć zaciekłą wolę sukcesu i to nie taką, która polega na marzeniu (...), ale zmuszającą do (...) maksymalnego wysiłku (...). Trzeba było nie bać się nie tylko pracy, ale konkurencji i uprzedzeń, pracy brudnej, zaduchu i kurzu. Trzeba było umieć organizować załogę, zadbać o rynek, maszyny, a w zaborze pruskim o polski stan posiadania. Do tego wszystkiego nie była przygotowana psychika polskiego inteligenta. „Dlatego musieli to zrobić Niemcy i Żydzi” (Aleksander Bocheński, *Rzecz o psychice narodu polskiego*, Warszawa 1972, s. 47).

Polacy (ziemianie, drobnomieszczaństwo, włościanie itd.) w czasie zaborów spostrzegali różnie swoje pozycje i sukcesy. W tekstach literackich funkcjonowali tacy, którzy zaskarbiali sobie pozycje na dworach władz zaborczych albo angażujący się w obronę polskiego stanu posiadania kulturalnego i materialnego np. rolnicy wielkopolscy. Elity zajmowały się ich uczuciami patriotycznymi oraz rozterkami, poświęceniami i dramataми a rzadziej sukcesami i karierami w gospodarce czy w nauce. Takimi byli m.in. bohaterowie powieści B. Prusa, H. Sienkiewicza, np. postacie z rodziny Połanieckich czy realistyczni chłopi z powieści W.Reymonta. Nie było nim bogate ziemiaństwo i magnateria zadłużająca się i żyjąca ponad stan.

W praktyce liczyli się możni. Niektórzy świetnie wkomponowywali się w hierarchiczne struktury awansów i karier w monarchii np. austriackiej, gorzej w rosyjskiej, a w niemieckiej za cenę wynarodowienia się. Na biegunach dramtów pojawiały się tragiczne kariery spiskowo-powstańcze. Wyjątkiem była Wielkopolska. Tu do panteonu ludzi sukcesów i karier wpisywali się rzecznicy obrony polskiego stanu posiadania a zarazem twórcy sukcesów przemysłowych i handlowych np.: K. Marcinkowski z programem pracy organicznej i inicjator Bazaru Polskiego w Poznaniu (1800-1846), H. Cegielski w Poznaniu, ks. P. Wawrzyniak (1849-1910), organizator Banku Ludowego i Związku Spółek Zarobkowych, ks. A. Szamarzewski (1832-1891) i liczni ziemianie podtrzymujący polski stan posiadania. Percepcja ich zachowań nie była jednakowa. Sukcesem Wielkopolan było przetrwanie a po pierwszej wojnie światowej zwycięskie powstanie.

Po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. Z. Nałkowska (1884-1954) przedstawiła wizerunek literacki kariery w zaborze rosyjskim w „Romansie Teresy Hennert”. Pisała, że: „Niepodległość już jest. Są granice. Mamy wszystko to, co jest gdzie indziej. Czegośmy innym zazdrościli. Jest łapownictwo, wielkie afery, wielkie majątki. Interes, interes przede wszystkim”. Potem Mo-

stowicz-Dołęga (1898-1939) w znakomitej powieści pt. „Kariera Nikodema Dyzmy” zrekonstruował osobowościowe cechy karierowicza i grupowe pobudki karierowiczów-nuworyszy, pnących się ku górze za wszelką cenę. W cieniu pozostawali - E. Kwiatkowski, twórca strategii budowy Gdyni a potem architekt COP-u i po drugiej wojnie światowej „Trzyletniego Planu Odbudowy Kraju” oraz wybitni twórcy Szkoły np. Lwowskiej i mnóstwa innych narodowych twórców. Tkwiły w застоju od końca pierwszej wojny światowej dźwignie rozwojowe. Potem Polska z trudem integrowała mniejszości narodowe, wyznaniowe i kulturowe z punktu widzenia obywatelskiej zasady równości szans, nie tylko ludności ukraińskiej, żydowskiej czy białoruskiej, ale także chłopskiej. Bariery społeczno-gospodarcze różnicowały szanse, nie mówiąc o edukacyjnej czy turystycznej. Nie znikły ze wsi czteroklasowe szkoły siedmioletnie z jednym nauczycielem. Więcej, trwał proces odsuwania wsi od sześcioklasowych szkół powszechnych, które wprowadzały uczniów na ścieżki do gimnazjów a potem do szkół średnich, nie mówiąc o wyższych zakładach naukowych (Ustawa z dn.11 III 1932 r. ustroju szkolnictwa. Dz.U. RP. 1932 nr 38, poz.389).Ustawą usankcjonowano trójstopniowy system organizacji szkół powszechnych. Nauczanie trwało siedem lat na pierwszym stopniu organizacyjnym wiejskich szkół, ale w zakresie ukończenia czterech klas szkoły powszechnej. Była to na wsiach największa bariera awansów edukacyjnych i społeczno-politycznych. Jan Czekanowski, wybitny antropolog i etnograf, kierownik katedry na Uniwersytecie im. K. Wielkiego we Lwowie, na KUL-u i w Poznaniu, pisał: „Możemy zatem przypuszczać, że tworzona inteligencja w nowym systemie szkolnym(...), co do swego składu rasowego, stanowi formację podobną do warstwy szlacheckiej” (J.Ch. „Głos Nauczycielski”22.05.1938). Wcześniej wpisał się w ten nurt myślenia S. Żeromski, mówiąc: „My Polacy lubimy żyć cieniami kłamstwa i prawdy. Jest to nasz system filozoficzny”, a Jan Wasilkowski (ur. 1898) radził, by „nie pytać o oblicze ideowe tych, którzy w ogóle go nie posiadają” (Jan Wasilkowski, *Cokolwiek zezowate*, Warszawa 1990, s. 21).

Dlatego być może kariera w Polsce nie stała się snem Nikodyma Dyzmy o nieuchronnym sukcesie, a sukces snem o karierze, zwłaszcza tych, którzy nie wywodzili się ze środowisk postszlacheckich. Tak być nie mogło w USA ani w Zachodniej Europie. Tam indywidualizm i przedsiębiorczość były źródłami wszelkich jego sukcesów. Ponadto kultura amerykańska zachęcała jednostkę, by z siebie dawała wszystko a zarazem, by ignorowała potrzeby ludności kolorowej.

Po drugiej wojnie światowej ukształtowały się inne granice państwowe. Ktoś nawet nazwał je granicami stalinowskimi. Nowe granice Polski, na wschodzie i na zachodzie, objęły tereny o wyższym poziomie cywilizacyjnym niż te, które były przed 1939 r. z ponad pięćdziesiąt procentowym analfabetyzmem niepolskich narodowości. Społeczeństwo porażone

wojną konsolidowało się w tyglu powojennych wędrówek, ujednoliciło się pod względem etnicznym, kulturowym i częściowo społecznym. Jego standardy życiowe równoważyły się pod względem wykształcenia, przeżyć, biedy i oczekiwań. Jednocześnie utrzymały, a nawet zaostrzyły się różnice ideologiczne w sferze wartości uniwersalnych i politycznych. Wówczas J. Strzelecki (1946 r.) zarysował psychologiczną wizję realizacji potrzeby sukcesów, awansów i karier w powiązaniu (...) z sukcesami społeczno-ekonomicznymi. Pisał, że „są ważne sukcesy osobowościowe- twórcze, a nie tylko rynkowe, życia żywnego, a nie tylko dostatniego, spontanicznego i solidarnego, a nie tylko wykalkulowanej rywalizacji” (J. Strzelecki, *Nasza perspektywa*, „Gazeta Wyborcza” 20-21.09.2003).

Powyższe konwencje krytykowali dawniejsi pedagodzy, współcześni zresztą również. Pisali, że Polskę zaludniają nowe interpretacje równości, nierówności i sprawiedliwości, różne formy dyskryminacji, mimo przewartościowywań funkcji przemian społecznych i intelektualnych. Łatwiejszy dostęp do wnętrza ludzkiego uzyskiwały - nienawiść niż szacunek, nieufność i podejrzliwość niż empatia, agresja niż przyjaźń, egoizm niż altruizm. Polskę zaludniły, z jednej strony- puste hasła władz lub modlitwy przeciwników o dobro i miłosierdzie dla skrzywdzonych, z drugiej zaś takie antywartości, jak: skłonność do manipulacji, potępiania, kłamstw, epitetów, zapalczowości, pomówień itp. Owa jednostronność nawet w naukach pedagogicznych eliminowała dyskurs o pladze nieufności, egoizmu i wyzysku, konformizmu i cynizmu oraz patologii władzy, wychowania (Zbigniew Kwieciński, *Mimikra czy sternik? Dramat pedagogiki w sytuacji przesilenia formacyjnego*, [w:] *Spory o edukację. Dylematy i kontrowersje*, Zbiór pod redakcją Z. Kwiecińskiego i L. Witkowskiego, Warszawa 1993). A Stanisław Lem nadmienił, że „U nas (...) Wszyscy są chorzy na pieniądze. I to zastępuje wszystkie hierarchie. Wszyscy piszą o stu najbogatszych Polakach. Ale co nam to da, że ktoś ma tych sto miliardów. Tego nie mogę zrozumieć, tym bardziej, że potem okazuje się, że część tych facetów z listy siedzi już w kryminale” (Stanisław Lem, *Lube czasy*, Kraków 1995, s.146 i 139). W XXI wieku część z nich traci wielkie fortuny, kosztem ciuflaczy grosza. Nie wypada pominąć spostrzeżenia K. Kutza, że wciąż „...wychodzą stare polskie grzechy, sarmacka i warcholska żyłka i nieradzenie sobie z demokracją (K.Kutz, *To jest tragifarsa*, „Trybuna” 1-2.04.2006). Z ich wypowiedziami współgra wcześniejsza opinia R. Kapuścińskiego. Pisał, że „powiększa się rozbrat między środowiskiem ludzi, myśli i refleksji a instynktami ludzi władzy, w tym politycznej”. Przy tym dodał, iż są „z jednej strony- ludzie najwyższej kultury (...), z drugiej- praktycy, politycy, członkowie zarządów, liderzy partii i właściciele mediów. Między tymi obozami nie ma woli łączności. Jest przenikanie się itd. Więcej, nawet ktoś z najniższego stanu może mieć wszystko, byle miał okazję, by coś zawłaszczyć, gdzieś się obłowić” (R. Kapuściński, *Lapidarium*, Warszawa 2002, s.29-30).

*Dylematy awansów i karier
w powojennej odbudowie kraju
(1944-1949)*

Sukcesy, awanse i kariery były dla jednych błyskotliwe lub heroiczne a dla innych jednocześnie dramatyczne albo tragiczne. Podzielam opinię T. Sobolewskiego, "że w PRL-u nie funkcjonowało tylko SB, więzienia, kumoterstwo i kolejki, ocet na półkach i bieda, jakiej nigdy w Polsce nie było (*Stoleczna opinia publiczna*, „Gazeta Wyborcza” 6.3.2010). Powołany w Moskwie PKWN „przywoływał idee z 1918 roku Tymczasowego Rządu Ludowego w Lublinie. W ramach podobnych formuł, jaką była np. Polska Ludowa, miało funkcjonować państwo postępu i sprawiedliwości społecznej. W rzeczywistości działacze KPP wywodzący się z resztek stalinowskich niedobitków, propagowali i wdrażali, aczkolwiek ostrożnie, ludowo-stalinowski model ustrojowy. Awanse i sukcesy reglamentowano, zresztą zgodnie z sugestiami J. Stalina, aby „zaostrzać i przyspieszać proces likwidowania” zarówno londyńskich agend rządowych i wojskowych, jak i zwolenników restytucji Polski przedwrześniowej w tym tradycji demokratycznej. W sposób drastyczny eliminowano z życia społecznego jednostki i grupy podziemia politycznego i zbrojnego. Oceniano ich okupacyjne sukcesy i awanse jako wrogie dla nowego ustroju. Konsolidujące się podziemie zbrojne w miarę prób restaurowania przedwojennych i demokratycznych konstrukcji ustrojowych ponosiło wysokie koszty w sferze sukcesów, awansów i karier. Zwiększały się represje nie tylko wobec przeciwników Polski Ludowej i odwrotnie, ale także wobec zwolenników nowego ustroju, lecz krytykujących dyktatorskie formy sprawowania władzy (Opis tego procesu znajdzie czytelnik w monografii: A. Czubiński, *Dzieje najnowsze Polski. 1944-1989*, Poznań 1992; oraz w pracy zbiorowej *Polskie podziemie niepodległościowe na tle konspiracji antykomunistycznych w Europie Środkowo-Wschodniej w latach 1944-1956*, Warszawa–Lublin 2008).

Warto nadmienić, że walka między nimi odbywała się obok społeczeństwa. Przeważająca część ówczesnego społeczeństwa wiązała swój byt oraz sukcesy i awans z codzienną egzystencją i powojenną stabilizacją: bezpieczeństwem, pracy, odbudowy miast i wsi, osiedlania się na „Ziemiach Odzyskanych”, z powrotami do szkół itp. Każdy rodzaj pokoju stwarzał szanse na:

- spotkanie się z najbliższymi,
- bezpieczną pracę i życie na wsi oraz w miasteczkach czy na sukcesy i awanse społeczne,
- bezpieczeństwo socjalne- zdrowotne, edukacyjne itp.

Na przykład jeśli w drugim półroczu 1945 r. zarejestrowano 24,0% zgonów na 10 tys. mieszkańców, to w drugim półroczu 1946 r. zmarło już tylko do 12,1%. W 1936 r. zmarło na gruźlicę 15,3% (*Rocznik Statystyczny*, Warszawa 1947). Oczywiście byli tacy, co tracili: majątek, wolność, bezpieczeństwo obywatelskie, statusy przedwojennych awansów i karier oraz tradycyjne pozycje społeczno-ekonomiczne. Inni lokując się w opozycji wobec nowego ustroju, unikali uczestniczenia w nowych formach władzy społecznej, ekonomicznej i politycznej. W tym nurcie liczyły się

dawne zasługi niepodległościowe, a teraz dystans do „nowych” szans na sukcesy czy kariery. Słowem, ówczesne biografie kształtowały się w walce, zarówno na przestrzeniach historycznych, ideologicznych, polityczno-kulturowych, jak i na skonfliktowanych obszarach społeczno-gospodarczych kraju a nawet rodzinnych.

Z kolei osadnictwo na Ziemiach Odzyskanych sprzyjało integracji wysiedlonych (repartiantów) oraz awansowi ludności np. napływającej ze wschodu i centralnej Polski. Emancypowały się tam też kobiety-wdowy. Młode pokolenie wyrывało się z zależności środowiskowej (młodzi rolnicy) i rodzicielskiej. Dramatyzm ówczesnej socjalizacji awansowej zaostrzały krwawe walki we wschodnich częściach Polski. Odbływały się między podziemiem zbrojnym a także zwykłym bandytyzmem, a nie z przebiegającymi w środkach organami PKWN. Zderzały się z sobą, z jednej strony - ubogie i lewicujące warstwy społeczne, z drugiej zaś - sympatyzujące społeczności z przedwojennymi stosunkami własnościowymi i politycznymi (Interesujący dramatyzm sytuacji znajdzie czytelnik w artykule: Piotr Łapiński, *Polskie podziemie niepodległościowe a mniejszości narodowe*, [w:] *Polskie podziemie niepodległościowe na tle konspiracji antykomunistycznej w Europie Środkowo-Wschodniej 1944-1946. Próba podsumowania*, op. cit., s.155-169). W imię niepodległości np. Bury, dowodząc oddziałem, pacyfikował i palił białoruskie wsie i osiedla oraz tych polskich mieszkańców, którzy sympatyzowali z PPR. Zdarzało się, że na Podlasiu tzw. „leśni” - np. Brygada Narodowego Zjednoczenia Wojskowego „Burego” wrzucała do ognia dzieci i kobiety. Do dziś nie wiadomo, za co zginęli chłopci (Jerzy Kułak, *Rozstrzelany oddział*; tenże, *Część Polaków wierzyła wtedy w II wojnę światową*, „Gazeta Wyborcza” 25.06.2009r.) W rezultacie do czerwca 1946 roku straciło życie po obu stronach konfliktów ok. 20 tys. obywateli, w tym dzieci polskie, białoruskie i ukraińskie oraz słowackie i żydowskie. Spaliło się mnóstwo obiektów gospodarczych i kulturalnych, co zwiększało wojenne zniszczenia. Ilość powojennych porażek i klęsk „wojny domowej” przerażała zwykłych obywateli. Potem zginęło ich 36 tys. Sądy wojskowe wydały aż 2,5 tys. wyroków śmierci, części z nich nie wykonano, i wielu uwięziono. Tym samym pozbawiano tych rodzin sukcesu życia bez strachu i awansów zawodowych, zwłaszcza na podkarpaciu, białostoczyźnie i lubelszczyźnie. „Na Podlasiu trwała wojna domowa” (Roman Jusiewicz, *Historia Polski*, Warszawa 2003, s.406-407; także: Adam Leszczyński, *Prawda o wojnie domowej*, „Gazeta Wyborcza” 25.06.2009; również Jan T. Gross, *Strach*, Znak, Kraków 2008).

Przeciwnicy „sowietyzacji” kraju mieli patriotyczny a zarazem desperacki stosunek do sukcesów ofiar wojny a tym bardziej do awansów i karier „ludowych”. Wiązali swoje koncepcje awansów z perspektywą na trzecią wojnę światową, bo wystarczy „Jedna bomba atomowa i wraca-

my znów do Lwowa. Jedna bomba, ale silna i wracamy znów do Wilna”. Między innymi dlatego w ich polu widzenia nie były „pokojowe” szanse na awanse i kariery. Liczyli na tych sprzed wojny. Walcząc, nie porównywali przemian z przedwojennymi „zastojami” społecznymi i przyczynami sromotnej klęski wrześniowej w 1939 r. a tym bardziej z tragedią powstawania warszawskiego, z „sieroctwem” np. Polaków mieszkających na kresach wschodnich i na terenach włączonych do Trzeciej Rzeszy. Nie brano pod uwagę dyskryminacji Litwinów, Białorusinów, Ukraińców, Żydów czy bezrobotnych Polaków (Opis tych i innych dylematów znajdzie czytelnik np. w książce pióra: ks.dr Stefan Wyszyński, *Przemiany moralno-religijne pod wpływem bezrobocia*, Włocławek 1937).

W początkowym okresie tak zwanej „Polski Ludowej” nie spełniały się jeszcze cztery najpilniejsze oczekiwania na: powrót Polaków do kraju z zagranicy wschodniej i zachodniej, zasiedlenie i zagospodarowanie ziem odzyskanych, odbudowę na liniach frontu zniszczeń wojennych oraz na przeprowadzenie elementarnych reform, a przede wszystkim reformy rolnej i systemu oświatowego, nacjonalizacji przemysłu i zapewnienie obywatelom bezpieczeństwa nie tylko społecznego. Od początku dominowało pragnienie normalności. A realizacja planu trzyletniego (1946-1949) świadczyła o odradzeniu się drobnej przedsiębiorczości, inicjatyw przedsiębiorstw rzemieślniczych, hotelarskich, kupieckich i gospodarstw chłopskich oraz edukacyjnych i kulturalnych. Wówczas wielu zaspakała potrzeby „bycia” i sukcesów w odradzających się stowarzyszeniach. Wzrosło zatrudnienie o 560 tys.

Oczywiście już wtedy szanse na sukcesy i kariery przesłaniały zniszczenia wojenne, skrywany jeszcze stalinowski system kreacji kadr kierowniczych i represyjne mechanizmy sprawowania władzy. Przemilczano, pod pozorem zdobyczy wojennych, „wywózkę” do ZSRR przedstawicieli opozycji i części majątku narodowego. Demontowano i wywożono rzekome poniemieckie przedsiębiorstwa i urzędnia. Te operacje utrudniały, ale nie zablokowały szans na sukcesy i awanse w odbudowie infrastruktury społecznej, pracy zawodowej, w kulturze i oświacie, w nauce i życiu codziennym (A. Czubiński, *Dzieje... op. cit.*, s.65).

W nowych granicach Polski, tak jak przed wojną, dominowała ludność chłopska, wówczas zmarginalizowana „na hierarchicznej mapie” struktury społecznej. W 1946 r. na ok. 24 mln mieszkańców mieszkało w gminach wiejskich ponad 16 mln, w tym prawie 2 mln narodowości niepolskiej. W 1948 r. w gminach wiejskich było zameldowanych już tylko 15.747 tys. polskich obywateli. W tym samym czasie wzrosła liczba mieszkańców miast jedynie z ok. 7,5 mln do ponad 8 mln, przy czym przeważali wśród nich robotnicy a nie pracownicy umysłowi (*Rocznik statystyczny 1947 i 1948*, Warszawa 1947 i 1949). Większość z nich, walcząc o poprawę

swojej egzystencji, nie zdawało sobie sprawy z tego, co się dzieje, poza strachem przed kolektywizacją wsi. Chcieli żyć spokojnie i spokojnie przeżywać swoją prywatną wolność w codziennej działalności. Przyszłość mieszała się z przeszłością, w której mało było miejsca na sukcesy i awanse dla bogatszej ludności wiejskiej a robotniczej w miastach.

Zwrot powojenny stwarzał byłym żołnierzom szanse na sukcesy i awanse, nie tylko dzięki reformie rolnej. Obejmowali gospodarstwa poniemieckie i stanowiska kierownicze. Inni osiedlali się w miastach na zachodzie Polski. Z badań B.Bregy (w 2006 r.) wynikało, że jeszcze spośród żyjących „około 3,3 mln ludzi urodzonych w latach 1937-1947 mówiło, że w tamtych czasach, to jest przed wojną, „była sama bieda”. Ale aż 80 proc. rodziców dzisiejszych sześćdziesięciolatków pochodziło - jak się wtedy mówiło - „z ludu” (Barbara Bregy, *Pokolenie XXL*, „Polityka” 17.02.2007). Młode pokolenie godziło się nie tylko na zmianę swojego losu, ale na normalne życie, na możliwość wyprowadzenia się z suterren, pójście do szkoły, do uczelni i do odbudowywanych zagród wiejskich i prawie trzystu tysięcy nieruchomości miejskich. Koncepcja „nowej a nie starej” Polski ich nie szokowała. Nie mieli pojęcia, prócz repatriantów ze wschodu, o przyszłym kształcie ustrojowym kraju, bo nawet nie czytali gazet i nie słuchali radia (Barbara Bregy, *Pokolenie...op.cit.*; także: E. Erazmus, *Prawo do nauki w Polsce ludowej*, Poznań 1974).

Wówczas większość Polaków chciała „być”, żyć spokojnie i „mieć” bezpieczne warunki pracy w gospodarstwach domowych i uruchomianych firmach. Nawet repatrianci z ZSRR, którzy doświadczyli stalinowskiej „perspektywy” i życia syberyjsko-azjatyckiego nie kojarzyli Polski z kolejną okupacją. Wracając do kraju w nowych granicach, ciesząc się z życia, pragnęli: spokoju, bezpieczeństwa- najlepiej na swoim. A zdemobilizowani żołnierze ze wschodu szcycąc się stopniami oficerskimi (zresztą nie za darmo, ale za własną krew), obejmowali najczęściej gospodarstwa poniemieckie lub stanowiska w aparacie państwowym i samorządowym. W tym sensie solidaryzując się z opinią B. Bregy, że większość z upośledzonych przed wojną obywateli lub skrzywdzonych przez wojnę korzystała z „tak zwanego awansu społecznego” i choć w istocie stanowiska równały się z tym, co przed wojną zaliczano do stłamszonych. Wedle ówczesnych odczuć każda zmiana miejsca była awansem, o jakim wcześniej nie marzyli. Dla części społeczeństwa rzeczywistość pęczniała nadziejami na start ich dzieci do lepszego jutra - lepszej szkoły, pewniejszej pracy itp. A przecież wówczas sukcesem było samo przeżycie wojny, udane rozminowanie pól uprawnych, uzyskanie poniemieckiego gospodarstwa przez repatrianta a do pracy na roli konia z UNRA. Sukcesem stawała się praca w urzędzie, fabryce, w szkole lub w szpitalu oraz bezpieczne przemieszczanie się pociągami, chociaż w wagonach towarowych. Sukcesem było osiedlenie się ich na ziemiach odzyskanych a teraz zachodnich i pół-

nocnych. Radość wzbudzały rosnące łąny zbóż, kwitnące sady i coraz lepiej odżywieni obywatele miast i wsi. Zbeletryzowany wizerunek tego okresu znajdzie czytelnik w epickim wizerunku Szczecina (Inga Iwasiów, *Bambino*, Warszawa 2008).

Inne wizje sukcesów i karier mieli przeciwnicy ustroju narzuconego przez ZSRR. Określali go terminem *okupacja komunistyczna*. Dla nich liczyła się zarówno wierność przedwojennym i wojennym wartościom, jak i przysięgom zwalczania sowytyzacji Polski. Zagrożonym sukcesem stawał się udany wyjazd z kraju, zmiana nazwiska i osiedlenie się np. na ziemiach zachodnich w celu uniknięcia aresztowania. Pomijam odczucia tych chłopców ze wsi białostockich czy lubelskich, którzy dochowując wierności przysiędze, kontynuowali działalność konspiracyjną i zbrojną na wschodnich terenach Polski. Oni znów płacili najwyższą cenę - życie lub wolność. Oni nie wiedzieli, jak można opuścić kraj. Prawdopodobnie mieli zakodowane w pamięci inne wartości, zasługi i należne im z tego tytułu awanse a kaprale kariery.

Dramatyzm sytuacji chłopów i fernali łagodniał w miarę, jak otrzymywali ziemie z reformy rolnej, jak zagospodarowywali się repatrianci wracający do kraju z syberyjskich przestrzeni i z terenów należących do Polski przed 1939 r. W latach 1944-1947 wróciło z ZSRR do Polski prawie półtora miliona, a z kierunku zachodniego ponad 1,4 mln Polaków. Wśród pierwszych dominowały ofiary stalinowskich deportacji i ukraińskiego czyszczenia etnicznego, począwszy od 18 września 1939 r., a skończywszy w 1948 r. Na przykład we wrześniu 1939 r. stracili życie moi najbliżsi pod toporami siekier i łomów (epizodyczny opis tragedii ówczesnych Polaków znajdzie czytelnik w artykule: E.Erazmus, *Skończmy rachunki krzywd*, „Polityka”, 1994). Poczucie poprawiło wysiedlenie z Polski do ZSRR (w latach 1945-1947) ponad 132 tys. Ukraińców, Białorusinów i Litwinów. Z dzisiejszego punktu widzenia była to praktyka dwuznaczna. Przeciężni polscy obywatele nie wiedzieli o formach przesiedleń bieszczadzskich. Jeśli coś do nich docierało, to sądzili, że urzeczywistniania się sprawiedliwość dziejowa. Jedno jest pewne - dla ukraińskich wygnańców nie była to dyskryminacja biologiczna. Oni odjeżdżali cali i zdrowi do nowych gospodarstw i miejsc pracy a do tego z dobytkiem. To był ich sukces a niekiedy awans społeczny. U wielu Polaków pozostało wspomnienie o nierozliczonych „rachunkach krzywd”, nie z wnukami, bo oni nie mogą odpowiadać za zbrodnie swoich dziadków, ale z niezjąącymi już ukraińskimi zbrodniarzami i z ich współczesnymi apologetami (Młodzi żyją w Polsce. Ilustracje struktury narodowościowej (mniejszości) znajdzie czytelnik w artykule Ćmiel i Matoska w pracy zbiorowej pt. „Jaka Polska? Węzłowe problemy społeczeństwa polskiego” pod redakcją M. Sitek i S. Ćmiel, Mińsk Mazowiecki 2010).

Zapominając o przeszłości, ci „bezdumni polscy repatrianci”, w tym ofiary stalinowskich wywózek na Sybir, pogorzelnicy wojenni bez dokumentów o swojej własności, podejmowali pracę, przeważnie na roli, cieszyli się z zasiedlania w poniemieckich gospodarstwach rolnych i w posesjach miejskich. Inni cieszyli się z zakwaterowania w mieszkaniach, ale należących do konkretnych właścicieli. Również odetchnęli np. mieszkańcy Krakowa. Te dni po 25 latach wspominała rodzina wybitnego kompozytora. Pisał – „Zachłystujemy się swobodą. Niemców już nie ma (...). Jużemy urządzili się w nowym domu. Żołnierze śpiewają po polsku w takt „Roty”(…). A 1. maja zabrzmiała w Filharmonii Krakowskiej muzyka Pieruna z Legendy Bałtyku” (Feliks M. i Kazimierz Nowowiejscy, *Dookoła kompozytora. Wspomnienie o ojcu*, Poznań 1971, s. 246-247; ewentualnie praca zbiorowa *U schyłku wojny*, Warszawa 1964r.).

Włączył się np. do odbudowy Jan Radkiewicz, syn więźnia NKWD. Odbudowuje „szkolnictwo w Białymstoku i województwie”. Potem „jest radnym WRN, prezesem okręgu ZNP,(...) społecznie organizuje uniwersytety ludowe itd. (*Wspomnienie 1899-1984*, „Gazeta Wyborcza” 9.10.2009).

Interesujący byłby opis radosnych przeżyć Wielkopolan i mieszkańców Pomorza. Radośni powracali z „Generalnego Gubernatorstwa”, bo do Rzeszy były przyłączone: Wielkopolska, Pomorze i zdeorientowany Śląsk. Tam wielu Polaków też traciło życie i dumę. Pod przymusem rezygnowali z polskiego obywatelstwa. W rewanżu poznaniacy włączyli się do walki zbrojnej z Niemcami broniącymi się w Cytadeli w lutym 1945r.

„Odbudowywał” się skromny potencjał naukowy. Na przykład w pięciu poznańskich uczelniach (w roku akademickim 1945/1946) zaczynała pracę 540 osób w tym 140 profesorów i docentów oraz 339 adiunktów, asystentów, wykładowców i lektorów a w 1959/1960 już było w ośmiu wyższych uczelniach poznańskich 170 profesorów i docentów, 1150 adiunktów, asystentów itd. (Seweryn Dziamski, *Wielkopolska ośrodkiem nauki*, [w:] *Poznańskie w Polsce Ludowej*, Praca pod redakcją Jerzego Topolskiego, Poznań 1975, s.191 -192). Warszawa startowała w 1945/46 sponad ok. 260 profesorami i zastępcami (zob. *Rocznik statystyczny 1947*).

Warszawę zaludniali nie tylko jej dawni mieszkańcy. Ich wizerunki znajdzie czytelnik w opublikowanych fotografiach Leonarda Sempołińskiego i w tekstach Emilii Boreckiej (Warszawa 1945, PWN1985 r.). W obliczu gruzów konsolidowała się zarówno grupa przedwojennych architektów w Biurze Odbudowy Stolicy: R. Piotrowski, J. Segalin, Z. Skibniewski, J. Zachwatowicz itd. i powracający z zachodu przedstawiciele arystokracji, np. S. Wąsowicz czy siostrzeniec A. Radziwiłł i Jerzy Radziwiłł, którzy wrócili z potrzeby włączenia się w przemiany. Krzysztof Radziwiłł został szefem protokołu dyplomatycznego rządu polskiego w Lon-

dynie. Po powrocie był posłem na Sejm Ustawodawczy. Więcej informacji na ten temat znajdzie czytelnik w artykułach L. Ostalowskiej i M. Kołodziejczyka (Lidia Ostalowska, *Portrety A. Radziwiłła. Jeśli basen to dla wszystkich*, „Gazeta wyborcza” 31.01.2009; także: Marcin Kołodziejczyk, *Zabytkowicze i awangardiści*, [w:] *Pomocnik Historyczny*, Nr 3., 07.2007, Dodatek „Polityki” 25.08.2007). Pisano o architektach, że oni mimo iż różnili się biografiami i stosunkiem do skali i koncepcji odbudowy czy zabudowy stolicy, to uwzględniali rozmiar energii i ambicji większości Polaków. Zaś M. Dąbrowska podziwiając rezultaty przemian, wspominała nawet o hojności biura kwaterekowego i rytmie życia warszawiaków w 1946r. Chodząc po „ulicach Warszawy (...), pisała(...) obserwuję, jak jej mury ożywają. Jeśli gdzieś ocalał dom albo w nim jakaś izdebka, już ją sobie ktoś wyporządza, sprzęta, operuje. Każdego dnia widzi się nowe stragany na ulicach, placach itd.” (Maria Dąbrowska, *Pielgrzymka do Warszawy*, Warszawa 1971, s.43). Również „Hrabia Leon Komorowski” z miłości do Warszawy odgruzowywał. „Ze swojego miasta był dumny, że ulicę Kubusia Puchatka tak nazwano. Ojciec uważał za swój obowiązek nam to pokazywać. To miasto jest pełne miejsc, które łączą mi się w pamięci z bliskimi” - mówiła M. Komorowska w rozmowie z J. Rolińską („Dziennik” 5-6, *Jej okrągły jubileusz*, „Rewia” 2.08.2008).

Widać było odbudowywane spalone domy i odbudowywane zburzone wsie, miasta, ulice i budynki, spontanicznie uruchomiane ocalałe fabryki oraz szkoły, do których wkraczały dzieci, młodzież i dorośli, byli żołnierze, partyzanci, również do wyższych uczelni w Krakowie, Lublinie, Poznaniu, we Wrocławiu itd. Wreszcie każdy mógł czytać polskie książki i gazety a chłop uprawiać ziemię. Jeśli miał konie, czuł się wolny na swoim gospodarstwie. Wszystko mieściło się w awansie zbiorowym i jednostkowym jako jednej z ówczesnych stron równości i chybotliwej sprawiedliwości społecznej.

Odradzało się życie oświatowe, kulturalne i naukowe, a w nim nadzieje ludzi na uczestniczenie w kulturze i systemie ówczesnych awansów w życiu społeczno-politycznym. Pierwsze osiągnięcia zilustrowała np. Janina Mierzecka (1896-1967), gdy w 1946 r. znalazła się w Warszawie. Zorganizowała „...niemalże z niczego specjalistyczną pracownię fotograficzną. W Muzeum Narodowym wykonywała dokumentację (...) zniszczeń Warszawy. Jej zdjęcia (...) znaleźć dziś można w bibliotekach Londynu i Nowego Jorku”. Założyła z Z. Sempolińskim, M. Dederką, J. Sunderlandem Polski Związek Fotografów. Po przeniesieniu się do Wrocławia w 1949 r. do końca związała swoje życie z fotografią. Wydarzeniem był powrót z Krakowa Stanisława Dygata (1914-1997) pół-Francuza i pół-Polaka, ale wybitnego polskiego pisarza. Tam związał się z marksistowską „Kuznicą”, ponieważ - jak relacjonowała jego córka M. Dudzińska - „ojciec

uważał, iż socjalizm to przełom dla całej ludzkości”. Na pewno inaczej go sobie wyobrażali aresztowani. Współcześni mówią o nim jako o socjalizmie barbarzyńskim-totalitarnym. Prof. Henryk Leśniak (1914-2007) wraca do Warszawy w 1945r. i zaraz podejmuje pracę w Głównym Urzędzie Pomiarów. Potem skierowano go na sześć lat na rodzinny Śląsk. Tam organizował służby pomiarowe we wszystkich powiatach. W 1951 r. wraca do Warszawy na stanowisko prezesa w Centralnym Urzędzie Geodezji i Kartografii. Kierował też przedsięwzięciami badawczymi. W latach sześćdziesiątych był ekspertem w Iraku (Aleksandra Garlicka, *Wspomnienie*, „Gazeta Wyborcza” 8.03.2007). Aktorzy byli usatysfakcjonowani kolejnymi sukcesami artystycznymi a architekci odbudowywanymi i budowanymi kamienicami, chociaż nie akceptowali systemowych ograniczeń.

Kleiły się więzi między ocalałymi ludźmi. Tak czy inaczej - wracała wiara w sens rozprzestrzeniania polskiej kultury, w tym języka polskiego na nowych terytoriach kraju. Jednocześnie rozszerzały się „w pośpiesznie montowanym aparacie gospodarczym i administracyjnym (...) zjawiska szkodnictwa gospodarczego: szabrownictwo, przywłaszczanie mienia jeszcze niezabezpieczonego (...) na ziemiach odzyskanych oraz wywożenie mienia do województw centralnych”. To wtedy w kinach pojawił się slogan zachęcający do składania skarg i doniesień np: „Obywatelu, chcesz Polski silnej i zasobnej, złóż doniesienie do Komisji Specjalnej”. Warto nadmienić, że członkowie komisji tak, jak w II RP w IPN, uzyskali uprawnienia prokuratorów i sędziów śledczych. Wspierały ich dogmatyczne „dyrektywy”- sprowadzające się do przesłania, że „kiedy ktoś rozmiłuje się w absolicie i w logice, nic go nie interesuje, jak sprawdza się w praktyce” (Andrzej Burda, *Przymrozki i odwilże*, Lublin 1987, s. 94 oraz U. Eco *Filozofia frywolna*, Warszawa 1994, s.21). Cenzurowano pamięć i pozytywne wspomnienia o II Rzeczpospolitej, a nawet o tych autorach, którzy zasłużyli na miano wybitnych obrońców demokracji. Ich rodziny nie mogły liczyć na sukcesy.

Miały miejsce pewne reminiscencje traktowania pamięcią w trzeciej RP. Pamięć jest zmitologizowana jednostronnymi wizjami sukcesów i karier nowych kombatanów. Zabarwiają ją, z jednej strony - emocje i mity historyczne, wzloty wyselekcjonowanych bohaterów, nawet Bora Komorowskiego czy gen. Okulickiego, z drugiej - negatywne wizerunki ludzi z socjalistyczną czy demokratyczną przeszłością, począwszy od L. Waryńskiego, księdza Ściegiennego czy L. Krzywickiego, a skończywszy na J. Kuroniu i K.Modzelewskim. Prawie wszystkie sukcesy i awanse społeczno-kulturalne Polaków, nie mówiąc o karierach w PRL, sprowadza się do wspólnego mianownika – wszyscy są postkomunistami, chowu leninowsko-stalinowskiego totalitaryzmu z lat 1948-1955.

Rzeczywiście w tym okresie była nikła przestrzeń dla niezależnych i samorealizujących się wybitnych jednostek oraz grup społeczno-zwodo-

wych. Z drugiej strony nie brak było szans na sukcesy i awanse społeczne młodzieży wiejskiej i małomiasteczkowej. Wystarczy przypomnieć, że w 1950 r. w nowych granicach państwowych było 1 144,6 tys. dorosłych, którzy nie umieli pisać ani czytać. Wśród czytających dominowali absolwenci szkół powszechnych - 4, 6, i 7 klasowych. W 1939 r. było ich w starych granicach prawie 7 mln. Jeszcze w 1970 r. rejestrowano ponad 250 tys. jawnych analfabetów, nie licząc ukrytych lub wtórnych jako „dobrej” PRL. To oznaczało, że nie wszyscy ulegli zachętom i naciskom. Oni nie awansowali w strukturach pionowych. Jedynie mogli awansować w społecznych strukturach poziomych - możliwość pracy, zmiany miejsca zamieszkania, przydziału mieszkania lub gospodarstwa na ziemiach zachodnich i ułatwiony, bo bezpłatny dostęp dzieci do wszystkich typów szkół i kursów dla dorosłych. Mijały ich konflikty polityczne i rywalizacja o „stolki”.

W tej grze brały udział kadry kierownicze, począwszy od B. Bieruta, J. Bermiana, J. Cyrankiewicza już wypoczywających w sopockich rządowych willach, a potem w ułańskich lasach, a skończywszy na beneficjantach ze skromniejszymi perspektywami - rekrutujących się z „ludzi aparatu partyjnego i państwowego, identyfikujących się z programem i praktyką początkującej PZPR. Do nich zaliczali się przybysze z prowincji, ciężko pracujący a zarazem satysfakcjonujący się przynależnością do środowiska gwarantującego realizację marzeń- sukcesów i karier.

Zwracam uwagę na te dylematy, ponieważ funkcjonują uproszczone i jednostronne interpretacje szans na awanse i determinanty porażek w „nowym” ustroju.

Przykładem podobnej *jednostronności* w współczesnych czasach jest interesujący opis W. Bojarskiego. Według niego - prawie wszystko w PRL było dziełem „zaprzańców”, zdrajców i kombinatorów a „Fundamentem kariery w PRL była akceptacja narzuconej Polsce dyktatury sowiecko-partyjnej i czynne jej umacnianie, zaniechanie praktyk religijnych oraz przynależność do partii komunistycznej lub innych organizacji kolaboranckich (...). „Nie były przy tym wymagane, a nawet niekiedy źle widziane” wyższe osobiste walory moralne i intelektualne. Do „(...) tej kolaboranckiej grupy dołączyli inni, krajowi i zagraniczni kombinatorzy, karierowicze, złodzieje i „biznesmeni” oraz ich sprzedajna klientela”. Gwoli prawdy to epitetowe podejście do „bohaterów” tego okresu osłabia sam autor tekstu. Nadmieniam, że „...także funkcjonowali uczciwi polscy socjaliści i komuniści oraz zadeklarowani „partyjniacy”, którzy szczerze podjęli po wojnie realizację programu budowy Polski Ludowej. Włączyli do pracy ocalałych polskich, dobrych specjalistów oraz młode, dynamiczne pokolenie kończące w trudnych warunkach gruntowne studia wyższe. Ci z „...rozmachem podjęli i pokierowali (...) odbudową ogromnych zniszczeń (...) uprzemysłowienia kraju, budowy miast i milionów mieszkań” itd. (Prof. Władysław Bojarski, *Inteligencja polska dawniej*

i dziś, „Nasz Dziennik” 6-7.01.2007). Pomija sukcesy dawniej krzywdzonych i wydziedziczanych oraz tych, którzy zaczęli awansować np. w powstającej w Sopocie Wyższej Szkole Handlu Morskiego czy Wyższej Szkole Sztuk Plastycznych albo we Wrocławiu. Podobnie po pierwszej wojnie światowej wypierano z pamięci idealny wizerunek Polski. Z. Nałkowska (1884-1954) pisała, że po pierwszej wojnie światowej: „Niepodległość już jest. Są granice. Mamy wszystko to, co jest gdzie indziej, czegośmy innym tak zazdrościli. Jest łapownictwo rodzinne, prywata, rządy motłochu, wielkie afery, wielkie majątki, interes, interes przede wszystkim”. Wtedy jeszcze funkcjonował paszkwil z okresu Wielkiego Sejmu. Odnosił się do biskupa inflanckiego Kosakowskiego: „Biskup przystojny, mówca sławny, kursor wyborny, gracz w wista sławny, intrygant zręczny, podszyty cnotą, króla i naród odda za złoto” (A.Bruckner, *Dzieje kultury polskiej*, Tom III, Kraków 1931, s.346). Również współcześni sukcesorzy myśli J. Piłsudskiego nie zauważają jego rozczarowań, a mianowicie że „Głównym powodem obecnego stanu rzeczy w Polsce - to jest nędzy, słabizny wewnętrznej i zewnętrznej - były złodziejstwa, pozostające bezkarne. Ponad wszystkim w Polsce zapanował interes jednostki i partii, zapanowała bezkarność za wszelkie nadużycia i zbrodnie”. „(...) Konkurencja partyjna poszła od pierwszej chwili istnienia państwa tak dziwacznie i tak ostro, a zarazem z tak wielką ilością kłamstwa i łajdactwa, że od razu zaczęło się wytwarzać to, co już nazwałem kloaką (J.Piłsudski, *Myśli mowy i rozkazy*, Warszawa 1980, s. 87).

Usuwa się z powojennych osiągnięć zwykłych ludzi instytucji społeczno-gospodarczych, koryfeuszy nauki i kultury, choćby takich, jak profesorowie: Józef Chałasiński, Alfred Jahn, Tadeusz Kotarbiński, Stanisław Kulczyński, Maria i Stanisław Ossowsy, Józef Wąsowicz oraz takich, jak socjalista Henryk Raabe i dr Adam Malicki. Jedni z nich organizowali Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Powołano go w październiku 1944 r. jak to określił A. Jahn: „przy poparciu wysoko postawionych dygnitarzy: Osóbki Morawskiego- premiera-socjalistę, generała Role-Żymierskiego (Opis sukcesów, rozterek i porażek znajdzie czytelnik w pamiętniku lwowiaka: Alfred Jahn, *Z Kleparowa w świat szeroki*, Wrocław-Warszawa-Kraków 1991).

Ci, którzy przeżyli, pamiętają, że podobne rozterki przeżywali ludzie pracujący, dokształcający się i kierujący przedsiębiorstwami. Mieli je tworzący własne warsztaty pracy oraz kierujący odbudową sieci kolejowej, mostów i dróg. Niektórzy walcząc z plagą przestępczości, alkoholizmu i ogoławaniem ziem zachodnich z infrastruktury gospodarczej i kulturalnej przez tak zwanych „szabrowników”. W tym kontekście dwuznaczna może być „promocja” treści plakatu ilustrującego tamte czasy np. „PRL. Utopia i propaganda” wystawionego w Muzeum na Woli w Warszawie (marzec 2007 r.) nawołującego „do walki z alkoholizmem, gorzelnic-

twem, spekulacją i lichwą”. Te patologie tkwiły w tradycji Polski szlacheckiej i nie znikły w czasie zaborów, podczas okupacji a nawet powstania warszawskiego. Kwitły po wojnie (Aleksander Bruckner, *Dzieje kultury polskiej*. Tom III -najlepiej od s. 264-276 i w T.III i IV- odpowiednie rozdziały, Kraków 1931). Życie hulaszcze i wystawne, za publiczne pieniądze, przesączyło się do PRL, potem do III RP, a jeśli „wiednie”, to zbyt powoli.

Warto również mieć na uwadze tych, którzy wówczas się uczyli, studiowali i pracowali, chociaż ich marzenia jeszcze nie były na tyle dojrzałe, aby myśleć o awansach i karierach politycznych. Ich szanse na sukcesy stawały się czymś wyjątkowym. Awansowali najczęściej apolityczni i ci z poglądami komunistycznymi (czytaj stalinowskimi) i lewicowymi oraz zranieni biedą w II RP i przeżyciami wojennymi. Było dużo takich, którzy przystępowali do odbudowy, żeby „być” a nie „mieć” oraz by realizować program uprzemysłowienia kraju. Oni podporządkowywali się losowi wyznaczonemu w Jałcie i Poczdamie. Prócz tego, rzadko ktoś coś wiedział o Katyniu(1944-1947 r.), o czystkach etnicznych prowadzonych począwszy od 1939 r. przez ZSRR i równoległe przez ukraińskich nacjonalistów i nacjofaszystów w woj. tarnopolskim, lwowskim, stanisławowskim, a skończywszy na eksterminacji Polaków na Wołyniu w latach 1943-1944 i później w Bieszczadach. Jedynie „Sybiracy”, osiedlający się na ziemiach odzyskanych, znali kształt „radzieckiego socjalizmu”. Oni też nie chcieli trzeciej wojny światowej a przedwojenną demokrację znali taką, jakiej doświadczyli. Motywując się wolą życia, pragnęli sukcesów i awansów w pokojowych warunkach. Część zadowalała się pozycją lepszą niż mieli w Polsce przedwojennej. Do 1948 roku nie kwestionowano prawa wiernych, też ze względów politycznych, do modlitw ani do udziału w praktykach religijnych. W tym samym czasie Kościół tworzył sieć parafii i świątyń na ziemiach zachodnich i północnych. Represjonowano tych księży, którzy uczestniczyli w czynnej walce z „sowieckimi” okupantami, np. ks. Rudolf Marszałek (1911-1948). On np. nie odmawiając nikomu posług kapłańskich, funkcjonował też jako kurier NSZ. Skazano torturowanego, w latach pięćdziesiątych, na kilkakrotną śmierć (Leszek Zebrowski, *Wyrok wykonano*, „Nasz Dziennik” 26-27.05.2007). We wschodnich regionach Polski zginęło po obydwu stronach ok. 30 tys. Polaków. Ginęęły też kobiety i dzieci, nie mówiąc o spalonych domach i wsiach.

Dla ludzi podziemia zbrojnego walka kończyła się w najlepszym razie porażkami i tragediami życiowymi, a najczęściej niepowodzeniami rodzinnymi. Byli oni pozbawieni szans, nie tylko na awanse i kariery, ale również na codzienne sukcesy np. pracy, nauki, chyba że na ziemiach zachodnich. Zresztą wpisywały obydwie strony konfliktu, obowiązek patriotyczny rezygnacji z osobistych ambicji, prywatnych interesów i nadziei na sukcesy i kariery z tym, że jedna po zwycięstwie trzeciej wojny światowej, a druga po

szybkim zgnieceniu, najpierw opozycji zbrojnej, a potem demokratycznej. W doktrynie „socjalizmu demokratycznego” tkwiły obietnice dla robotników i chłopów oraz ludzi prosystemowych na awanse społeczne: „Nie matura, lecz chęć szczerą zrobi z ciebie oficera”. Strony walczące pozostawiały też pogorzeliska. „Podtruwając” się patriotyczną gotowością do walki aż do śmierci, żyły nadziejami na awanse i kariery polityczne.

Drogi do sukcesów i awansów, jednych i drugich, nasączały się nienawiścią, pożarami i krwią rodzin dotkniętych tymi dramataми, tragediami i ceremoniami pogrzebowymi. Dotykały umęczonych wojną Polaków trzy smutne polskie rzeki ludzkich namiętności. W nurt odbudowy wchodzili ludzie wracających do kraju z Europy Zachodniej. Oczywiście najważniejszy był powrót do swoich najbliższych. Wśród nich znajdowali się „nowi” kombatancki i reemigranci np. z Francji. Innych porywała też wizja, nie tyle odbudowy zniszczonego kraju, ile szansa na znalezienie trwałego miejsca na ziemiach zachodnich. Najczęściej byli to „repatrianci” ze wschodu, w tym młodzież wiejska i małomiasteczkowa wpisująca się szybko w system pozaszkolny np. kursy, uniwersytety robotnicze i ludowe. Inny nurt motywował się szansami na kariery polityczne, pracę i awanse zawodowe w administracji państwowej i samorządowej. Dla nich „okupacja była kategorią księżycową, gdzieś tam blisko stolicy, ewentualnie władz wojewódzkich. Jeśli pojawiały się wśród architektów nowego ustroju podejrzenia o braku suwerenności, to tłumiała je zakorzeniona w świadomości pamięć o bezrobociu, dyktaturze „nożyc cen” na produkty rolne oraz głód ziemi i pracy, oświaty i wiedzy, książek, sukcesów zawodowych, za którymi mogło kryć się uznanie mierzone awansami ludzi pracy. W odczuciu społecznym spełniała się idea, że „Wiedza jest najsilniejszą potęgą, najwznioślejszą godnością, narzędziem dającym szczęście, zadowolenie i dobrobyt (...) A im się wydawało, że wiedza „uczyni cię wielkim, sławnym, mądrym, uczciwym”. Tak pisał Aleksander Świętochowski (1849-1938). Te oczekiwania się spełniały. Młodzież chłopska i małych miast parła z samozaparciem do przodu. Na przykład z mojej wsi, przez lata międzywojenne (1919-1939), tylko jeden młody (Paweł Krężel) ukończył Uniwersytet im. K. Wielkiego we Lwowie. Po wojnie, mimo zdziesiątkowania jej mieszkańców przez nacjofaszystów ukraińskich, ukończyło studia aż osiem osób w ciągu pierwszego dziesięciolecia, w tym piszący ten tekst. Jednak w dalszym ciągu dla 48 ówczesnych „Wsioków” był ograniczony dostęp do liceów, nie mówiąc o instytucjach ochrony zdrowia i wypoczynku. A przecież w drugiej RP lewicująca inteligencja domagała się likwidacji upośledzającego wieś systemu szkolnego, analfabetyzmu jako głównych barier awansów społecznych. O karierach w gospodarce i państwie nawet nie marzono. Wówczas osobnym dylematem, a zarazem uwłaczającym stosunkom demokratycznym, były bariery awansowe dla

ludności ukraińskiej, białoruskiej, litewskiej czy żydowskiej. Na ten temat można by pisać tomy książek.

W nowej sytuacji szybko awansowali ci, którzy np. odgruzowywali zniszczenia, uruchomili fabryki, koleje i biura, szkoły itp. Wszystko to działo się w ramach hierarchicznej struktury władzy zarządzającej społeczeństwem, państwem, gospodarką i kulturą. Zwiększały się szanse dla dzieci mało i średniorolnych chłopów, fernali i zdemobilizowanych żołnierzy oraz dla ok. 1,1 mln robotników pracujących w zakładach przemysłowych zatrudniających powyżej pięciu pracowników. W całej gospodarce było ponad 3 mln pracowników fizycznych i umysłowych objętych ubezpieczeniem społecznym (listopad 1947 r.), w tym ok. 800 tys. kobiet (Rocznik Statystyczny. Warszawa 1948). Wówczas przenikały się zbiorowe sukcesy młodzieży i nobilitacje społeczne z formami eliminowania mniej i bardziej elitarnych grup społecznych z okresu międzywojennego oraz tych innych, którzy nie demonstrowali entuzjazmu dla nowego ustroju. W prawdzie sukcesy w utrwalaniu „władzy ludowej” zachęciły beneficjentów „podstaw socjalizmu” do przyspieszenia tempa „modernizacji” kraju według stalinowskich wzorców: upaństwowiania własności, uprzemysłowienia kraju, „zdemokratyzowania” prawa, w tym do nauki, kolektywizacji wsi, reorganizacji terenowych organów władzy itd.

Końcowe efekty planu trzyletniego (1948 r.) to uruchomiony przemysł i handel, przywrócona sieć drogowa i kolejowa, względnie znormalizowana komunikacja społeczna między ludnością miejską i wiejską, zwłaszcza robotniczą. Jeszcze w 1947 r. było zaledwie 6068 czynnych traktorów na ogólną ilość 11 tysięcy. Liczba pracowników (31.12.1947) zatrudnionych w rzemiośle wynosiła prawie 313 tys. (*Rocznik statystyczny 1948*, Warszawa 1949). Jeśli w 1945 r. dróg z utwardzoną nawierzchnią było zaledwie 300 km, co stanowiło 3% ogólnej sieci dróg państwowych, to w kolejnych trzech latach „przywrócono do stanu używalności ok. 70% dróg posiadających nawierzchnię tłuczniową, o łącznej długości 4 tys. km”. Ponadto praca zaczęła „leżeć” na ulicy (Lech Zimowski, *Rozwój transportu i łączności*, [w:] *Poznańskie w Polsce Ludowej*, Praca zbiorowa pod redakcją Jerzego Topolskiego, Poznań 1975, s.167-168). Do historii przechodziło bezrobocie. Praca w odbudowywanych fabrykach zaczęła być w zasięgu ręki. Sama praca stawała się sukcesem a zarazem awansem społecznym. Awanse były pochodną przemieszczania się młodzieży ze wsi do miast, z suterren do odbudowywanych kamienic, już nie tylko bogatych właścicieli, ale do odbudowywanych ulic i wsi. Internaty otwierano dla młodzieży chłopskiej a domy akademickie dla studentów. Dla większości obywateli sytuacja polityczna się stabilizowała. Stosunki interpersonalne były zakłócanie nadal przez powojenne konflikty, walki z podziemiem politycznym i zbrojnym, wędrowni ze wschodu na zachód, z południa na północ Pol-

ski, z Krakowa do Warszawy i odwrotnie ze wsi do miast oraz informacje o tymczasowym charakterze ziem zachodnich. Coraz bardziej ludzi niepokoiły podejrzenia, prześladowania i aresztowania już w ramach stalinowsko-bierutowskich czystek.

W tygłu ruchliwości społecznej, zmieniał się model stosunków międzyludzkich, w tym stosunek do kobiet, do ludzi biednych. Wrażliwość zaczęła być pojmowana jako szansa na niezależność materialną na realizację aspiracji zawodowych i towarzyskich oraz na samodzielność społeczną i polityczną. Zresztą już sytuacje wojenne i powojenne skazywały kobiety na wykonywanie czynności męskich. One, często bez mężów, musiały utrzymywać rodzinę, pracować na roli i przystosowywać się do nowych wyzwań społeczno-politycznych w miastach i wsiach. Tym nie mniej otworzyły się przed nimi szanse zawodowe w systemie edukacyjnym, praca w instytucjach kulturalnych, ochrony zdrowia itp. Mogły korzystać z: tanych książek, z sieci publicznych bibliotek, bezpłatnych kursów i studiów wspieranych systemem stypendialnym. W sumie kobiety zaczęły awansować w zawodach uważanych dotąd za typowo męskie. Wówczas wydawało się nawet, że mogą wykonywać każdy rodzaj pracy.

Wykluczani przed wojną i przez wojnę młodzi i starzy konfrontowali to „nowe” z tym, co było dawniej. Oczywiście dla przeciętnych obywateli drogi do sukcesów nadal były kręte, chociaż nie tak wyboiste jak dawniej. Wyboistymi stawały się ścieżki do awansów o zabarwieniu politycznym. Zarysowujący się „socjalizm stalinowsko-biurokratyczny” cenił skromność i gotowość pracujących do samoograniczania się. Natomiast premiował „swoich” prominentnych „działaczy” partyjnych i państwowych, co potwierdzały mieszkania np. w alei Róż w Warszawie czy pobyt w Sopocie a w okresie bierutowskim w Ułańsku na mazurskich przestrzeniach.

Zwycięzcy nie przewidywali miejsc dla inteligencji o proveniencji szlacheckiej, legitymującej się tradycyjnymi wartościami i kultem Polski międzywojennej. Byli oni na straconych pozycjach razem z tymi grupami społecznymi, które wiodły prym w kapitalistycznej Polsce: ziemianie, fabrykanci, przedwojenna kadra oficerska i administracyjna oraz część inteligencji. Wielu, mając na uwadze między innymi kariery swoich dzieci, otwarcie lub skrycie walczyło o przywrócenie dawnych pozycji społecznych i politycznych.

Interesujące było zachowanie mieszkańców wschodnich regionów powojennej Polski B. Tam uboga ludność wiejska miała małe szanse na skorzystanie ze szczupłych ziem dworskich. Młodzież chłopska natomiast związała się z „prolondyńskim” podziemiem zbrojnym. Dochowywała mu wierności po 1944 r. i później. Inaczej było w Wielkopolsce, na Pomorzu i na tak zwanych Ziemiach Odzyskanych. Tam głodu ziemi nie było. Odłogiem leżały majątki ziemskie: polskie i niemieckie. Opozycyjni rzecz-

nicy demokratycznych przemian byli legalistami. Nie porywały np. hasła wielkopolskich endeków czy ludowców i nielicznych socjalistów, nawołujące do awansowania w podziemiu politycznym, a tym bardziej zbrojnym. Zresztą, w centralnej i zachodniej Polsce młodzież miała dość dużą wolność w codziennym życiu. Mogła rozmawiać, modlić się i zrzeszać bez większych obaw. Tę opinię potwierdza H. Świda-Ziemia w rozmowie z Teresą Torańską („Gazeta Wyborcza” 2.03.2009). Oczywiście na scenie „teatru politycznego” tracili szanse członkowie PSL i ich baza społeczna poprzez: aresztowania, rozwiązywanie organizacji powiatowych, zwalnianie z pracy itd. (E. Erasmus, *Referendum i wybory we województwie poznańskim*, UAM, Poznań 1970).

Znakiem zmian był język. Znikło słowo konkurencja i rywalizacja, książę i hrabia a w szczególności kariera. Zastąpiło go współzawodnictwo, przodownik, aktywista itp. Słowo kariera jeśli funkcjonowało, to w języku potocznym i to jako kategoria wstydliva i podejrzana. Wycofano je z oficjalnego języka publicznego. To dopiero później definiował Z. Bauman w „Wielkiej encyklopedii powszechnej” karierę jako „szybkie zdobywanie przez jednostkę zarówno coraz wyższych stanowisk, jak i pozycji społecznych, bardziej w hierarchii władzy niż bogactwa” (Zygmunt Bauman, *Wielka encyklopedia powszechna*, Warszawa 1962 -hasło).

Miejsce człowieka sukcesu i kariery zajął aktywista, awansujący przodownik pracy, nauki lub kultury. Awanse kojarzyły się dotąd z upośledzonymi klasami i warstwami społecznymi oraz ze „skokowymi funkcjami”, przedstawiciel „mas pracujących miast i wsi”. Ten rodzaj języka adresowano do ludności wiejskiej i robotniczej oraz do części młodego pokolenia w miastach np. członków ZMP pamiętających brak perspektyw edukacyjnych w Polsce międzywojennej. To nie było tylko - jak pisze B. Bregy - „zachłyśnięcie się (...) wolnością bez Niemców, nadzieją z dźwignia z gruzów, uruchamiania, łatania życiorysów i powolnemu (...) poddawaniu się zniewoleniu”. Młodej autorce może się wydawać, że wtedy każdy „Uczciwy człowiek zauważał okupację numer dwa, a jeśli tak, to mógł powstrzymać się przed wszelkim entuzjazmem” (Barbara Bregy, *Pokolenie XXL*, „Polityka” 2007, nr 7). Wtedy wielu uczciwych ludzi troszczyło się o to, by gdzieś mieszkać, pracować, uczyć się, czytać książki, gazety, bo radio było jeszcze daleko. Ponadto zniewolenia nie zauważył nawet B. Lubański (1928-2001) i wielu innych np. uczniów szkół pracy społecznych, uniwersytetów ludowych i robotniczych oraz różnorodnych kursów. On jako uczestnik AK, uciekł w 1945 r. z hitlerowskiego obozu. Wrócił do kraju. Odgruzowywał Warszawę. Pracę rozpoczął w Fabryce Maszyn Młyńskich. W 1947 r. został zatrudniony w Państwowym Zakładzie Ubezpieczeń. Później kilkakrotnie wyróżniany a także inwigilowany i szykanowany przez dwa stalinowskie lata (*Wspomnienie*, „Gazeta Wyborcza” 16-17.09.2007).

*Wdrażanie stalinowskiej
koncepcji awansów społecznych
(1948-1955)*

W tak zwanym „socjalizmie dyktatury proletariatu”, którego architektem stała się PZPR powołana w 1948r., przyspieszyło się tempo zrównywania w dół i izolowania ludzi niepewnych i niechętnych. Np. spółdzielniom produkcyjnym, obowiązkowym dostawom płodów rolnych czy w ogóle gospodarce nakazowo- rozdzielczej. Mierzono stosunek do nich lojalnością wobec stalinowskiego dogmatu o zaostrzającej się walce klasowej w miarę umacniania się socjalizmu. Było to na rękę członkom partii z drugiej linii „frontu” (części aktywu PZPR) wyczekującego na szybkie awanse w strukturach pionowych i poziomych systemu politycznego, gospodarczego i kulturalnego, oczywiście kosztem awansów i karier „przywódców” z pierwszych linii PPR i PPS- np. E. Osóbki Morawskiego, W. Gomułki, M. Spychalskiego i całej plejady lokalnych zwolenników polskiej drogi do socjalizmu. Działo się tak nawet wbrew marksowskiej teorii, że rewolucja może się udać dopiero wtedy, kiedy rozwinięta odpowiednia baza ekonomiczna a stosunki produkcji zdominuje konflikt między burżuazją a klasą robotniczą. Aresztowano również adeptów teorii K. Marksa: W. Gomułkę, M. Spychalskiego. Nie pominięto też innych wybitnych przedstawicieli. Ofiarą represji stał się ks. S. Wyszyński - prymas Kościoła katolickiego i liczni księża. Odtąd droga do karier wiodła przez szeroko rozumiane sита ideologiczne i interpretacje gremiów politycznych, bo kadry miały i decydowały o wszystkim (E. Erazmus, *Sekrety sukcesów. PHAENOMENA, Zeszyty Naukowe*, Tom III, Kielce 1996).

Przyspieszenie było dramatyczne. Z jednej strony młodzież chłopska i robotnicza uzyskiwała nader korzystny klimat dla awansów edukacyjnych i pracowniczych w miastach, z drugiej – formy i tempo awansowania stawały się zarzewiem, najpierw lęków obywateli, w tym robotników, a potem konfliktów społecznych i światopoglądowych. Tempo takie ułatwiało awanse również tym młodym, którzy bezkrytycznie akceptowali reżim stalinowsko-bierutowski. Za nimi szły „skokowe” awanse i kariery aktywu politycznego. Więzienia pozostawały dla jawnych sceptyków i akademickich krytyków ustroju, degradacje i banicje zawodowe dla „niedowiarków” a areszta dla opornych chłopów.

Warto odnotować, że np. represje były już przed referendum (czerwiec 1946 r.) i wyborami do Sejmu (styczeń 1947 r.). Jednak nowe represje nabierały cech totalnych. Zaczynały się od programowych podejrzeń, oskarżeń, aresztowań, wykluczeń swoich i obcych. Ten zwrot znalazł wyraz w wersecie poetyckim Benedykta Herta w 1946 r.: *Tendencji społecznej żądają dziś w sztuce. I słusznie. Warunek tu tylko dorzucę: aby tendencja nie budziła wstrętu, jednego trzeba-talentu.*

Dopiero w styczniu 1947 r. (po wyborach do Sejmu) rosły szanse dla osób gorliwych i z aspiracjami karierowiczowskimi na awansowanie, ruszyła lawina prostałinowskich „pryncypiów”, a z nimi awansów

i karier osób o sekciarskich usposobieniach. Ścieżki przekształcały się w „autostrady” dla adeptów przyśpieszonej modernizacji kraju, a w niej do błyskotliwych awansów. Spokojniejsi mogli być przodownicy pracy, studenci nauki i pracy społecznej, inteligenci, działacze kultury itp. Mniej uroczyście honorowano rzeczywiście zasługujących na wyróżnianie „bohaterów” pracy, bo tacy też byli, obok prących do celów „nowych” karierowiczów. Sami nazywali się „rewolucjonistami”. Uosabiał taką postawę w polityce B. Bierut, w służbach represyjnych Jakub Beram a w gospodarce H. Minc- „bitwą o handel”. Były to swoiste „rozruszniki” rzekomej dyktatury proletariatu, a zarazem „symbole” budowy podstaw socjalizmu w stalinowskim wydaniu. Zwyciężył skrajnie konserwatywny nurt zwolenników rzekomego „bezklasowego” społeczeństwa w „odrodzonej” Polsce a w rzeczywistości hierarchicznego a nawet barbarzyńskiego socjalizmu, trwającego do 1955 r.

Zmniejszyły się szanse na sukcesy i awanse niepoparte deklaracjami wierności, lojalności i oddania, nie mówiąc o awansach i karierach młodzieży wywodzącej się z rodzin ziemiańskich i kapitalistycznych. Nie mieli wielkich szans kombatancki bitew na zachodnich przestrzeniach drugiej wojny światowej. Część z nich, dzięki lepszemu wykształceniu, znajdowała pracę w „strefach zmarginalizowanych” lub na poboczu życia kulturalnego i naukowego. Inni, uciekając z Polski, znajdowali miejsce w Europie Zachodniej i w USA jak np. kompozytor A. Panufnik (1914-1991). Również pokoleniu z rodowodem „mieszczańskim” ograniczono szanse na sukcesy edukacyjne w liceach ogólnokształcących i w wyższych szkołach. Tej młodzieży pozostawało marzenie o awansach i karierach na poboczach życia społecznego. Słabła też była wola dopuszczenia starszych kadr technicznych i naukowych do awansów, bo rzekomo ci autorzy podręczników pomijali „wielką naukową tradycję rosyjską” i radziecką. Niektórzy nawet „przywoływali np. w podręczniku fizyki dla 7 klasy uczonych amerykańskich i angielskich” (*Podręcznik szkolny-ważny problem polityczny*, „Trybuna Ludu” 15 .09.1949). Władze PZPR, posługując się kryteriami nomenklaturowymi w trakcie obsady tysięcy stanowisk, niechętnie godziły się na przedwojenne kadry, mimo znajomości organizacji produkcji, łącznie z centralnymi ogniwami planowania. Wszystko to było regresem w stosunku do pierwszych lat powojennych, mimo że wówczas toczyła się wojna domowa albo jeśli ktoś woli, to walka z okupantem sowieckim.

Głosiciele rzekomej teorii budowy „komunizmu w jednym kraju” nie przewidywali nawet zarysów klęski, nie mówiąc o utracie karier. Radziecki model reprodukował również biografie kadr spośród grup społeczno-politycznych i mniej wykształconych. Kształtowano jednostki na obraz i podobieństwo gospodarki centralnie sterowanej oraz zgodnie ze stalinowską doktryną rewolucjonisty i obywatela: wiernego, aktywnego, posłusznego, a co najważniejsze oddanego sprawie. Wówczas taką „sprawą”

był socjalizm biurokratyczno-totalitarny o obliczu stalinowsko-bierutowskim. Inne cechy miał model o obliczu „siermiężno-gomułkowskim” oraz „w gierkowskim fraku”.

W obrębie tej konstrukcji ustrojowej następowała jednostronna profesjonalizacja czynności zawodowych, bo „W codziennej pracy każdy zmienia rolę z jednego systemu na miarę innego. Aby uniknąć problemów, należy sobie uświadomić oraz dostosować swoje zachowania do tych ról” (Wilforg Brown). Wówczas, jak trafnie zauważył A. Bocheński, „W pierwszej chwili zwrócono się do robotników. Często zostawali oni dyrektorami fabryk. Kierowano na stanowiska dyrektorskie w zakładach doświadczonych robotników, po krótkim ich przeszkoleniu”. Rezultaty były pozytywne i negatywne. Później, gdy ich zwalniano, miejsca ich zajmowali bardziej „księgowi” niż menedżerzy przypominający proletariat umysłowy (Aleksander Bocheński, *Rzecz o psychice narodu polskiego*, Warszawa 1972, s.107). Na przykład „Naczelnym dyrektorem fabryki opon i dętek samochodowych ”Stomil” został robotnik, który 18 lat temu rozpoczął pracę. Na Dolnym Śląsku dyrektorem naczelnym największej w Polsce fabryki przemysłu drzewnego został zwykły stolarz” (*Zastużeni robotnicy dyrektorami fabryk*, „Trybuna Ludu” 8.01.1949). Nie wszyscy sprościli piastowanym funkcjom. To przyspieszało tempo tak zwanych awansów społecznych. W mniejszych sektorach pracowali awansowani na brygadzystów i majstrów robotnicy, a pracownicy umysłowi na urzędników. Tam dokonywał się dopiero proces uczenia się i socjalizacji - przystosowania do stanowiska. Przestrzeń „uspołeczniona” w latach od 1948 do 1955 zachęcała jednych a zmuszała drugich do przesuwania się z chłopskich gospodarstw i prywatnych firm i usług do państwowych kolei, fabryk i banków, firm handlowych, instytucji spółdzielczych oraz do instytucji kulturalnych. Był to ruch „od pracy wykwalifikowanej w sektorach prywatnych do (...) stanowisk kierowniczych” w miastach. To oznaczało, obok marnotrawstwa, przekształcanie się ról społecznych i zawodowych wśród ludności. Personel, w taki lub inny sposób, włączał się do życia zbiorowego. Jednak najszerszą bazą rekrutacyjną kadr było „indywidualne rolnictwo, z którego (...) wychództwo było dobrowolne” przez całe trzydziestolecie PRL (W. Nawojek, *Przeobrażenia społeczne z perspektywy losu jednostki*, [w:] *Studia Socjologiczne*, 1975 nr 3; Podzielałam pogląd F. Jakubczaka, że miasto było szansą na niespotykany dotąd awans młodego pokolenia, [w:] *Młode pokolenie wsi polskiej*, t.1, oprac. zbiorowe, Warszawa 1964, s. 507).

Jednocześnie wśród nowego personelu ujawniały się potrzeby mieszkaniowe, zdrowotne i turystyczne. O tych nowych symptomach świadczyła aktywność np. Polskiego Biura Podróży „Orbis”. Po raz pierwszy organizowało „wczasy w ośrodkach wiejskich dla robotników i pracow-

ników umysłowych wraz z rodzinami”. Ta pierwsza forma agroturystyki sprzyjała w jakimś stopniu kontaktom ludzi miast z chłopami (*Wczasy wiejskie „Orbisu”*, „Trybuna Ludu” 8.08.1949). W tym też roku powołano Fundusz Wczasów Pracowniczych (FWP). Nawiązywał on do tradycji Robotniczego Towarzystwa Turystycznego w Łodzi z 1937 r. i Spółdzielni Turystyczno-Wypoczynkowej „Gromada”. Zwykli obywatele nie mieli szans na udział w turystyce międzynarodowej, nawet tej koncesjonowanej. O zastoju świadczy pierwszy przyjazd do Polski dopiero w 1960 r. 184 tys. turystów, łącznie z tranzytem, ale bez wycieczek przebywających jeden dzień. Jeszcze w 1966 r. ilość turystów zagranicznych nie przekroczyła 831 tys. Toteż ten rodzaj turystyki nie był trampoliną do sukcesów ani masowych awansów pracowników państwowych biur turystycznych.

W innych dziedzinach życia społecznego drogi do sukcesów i awansów („przodowników pracy”) prowadziły przez sprawne przekraczanie norm wydajności pracy i sukcesy w racjonalizacji produkcji, a najwięcej dzięki działalności kulturalno-edukacyjnej i sportowej. Ostateczny wynik zależał od wykonawczych ogniw PZPR: sekretarzy, egzekutyw, komitetów partyjnych, a niekiedy od pierwszych sekretarzy POP. Oni promowali kandydatów, nie tyle na ścieżki sukcesu finansowego, ile na coraz wyższe szczeble awansów zawodowych lub na stanowiska lepiej wynagradzane, w tym także polityczne, artystyczne a nawet naukowe. Promowano „swoich” na piramidy i piramidki uprzywilejowanych stanowisk (Edward Erasmus, *Sekrety sukcesów*, PHANENOMENA, Kielce 1996. T.III).

Będąc w aureoli patriotyczno-rewolucyjnej, aktywni mieli ułatwione ścieżki do coraz wyższych awansów. Wśród nich również byli tacy, którzy nie identyfikowali się ze stalinowsko-leninowskimi regułami. Angażowali się z pobudek humanistycznych, obywatelskich oraz patriotycznych. Poważnie traktowali zasadę równości i sprawiedliwości społecznej. Nie brak też było motywacji egoistycznych. To w tym okresie jedne sukcesy i kariery traciły, a inne zyskiwały swoje humanistyczne i demokratyczne cechy. Konkretyzowały się w realizacji socjalnych praw obywatelskich: prawa do pracy, nauki, w tym do studiowania, do mieszkania, ochrony zdrowia i opieki nad dziećmi w żłobkach i przedszkolach. Współgrały z tymi wartościami tanie książki i gazety oraz wypoczynek, czasami odczytywane jako realizacje prerogatyw przysługujących dawniej arystokracji. Wówczas sukcesami i awansami było wszystko to, co stwarzało nadzieje na realizację małych planów życiowych obejmujących udział w awansach zbiorowych i indywidualnych, nawet „nobilizacjach” dotąd upośledzonych klas i warstw społecznych.

W każdym razie szanse na awanse przekroczyły granice wsi i małych miast: nauka młodzieży, kursy dla dorosłych oraz doskonalenie kwalifikacji zgodne z prawem do pracy, kultury i wypoczynku, również dzięki

sieci np. kursów dla analfabetów, szkół pracy społecznej, resztek uniwersytetów ludowych i robotniczych oraz studiów przygotowujących dorosłych absolwentów gimnazjów na wyższe uczelnie. To na Uniwersyteckie Studium Przygotowawcze udał się F. Pieczka, jeden ze znanych i wybitnych aktorów, próbując na Politechnice Gliwickiej, a po roku zdecydował się na studia aktorskie. To studium przygotowawcze umożliwiło start A. Czubińskiemu do tytułu profesora i osiągnięć naukowych. Zmarł jako prof. zw. nauk historycznych w Poznaniu. Porywały robotników lub byłych żołnierzy LWP awanse na wyższe stanowiska, w tym dyrektorskie a część inteligencji fascynowały przeobrażenia społeczne i kulturalne.

Jednocześnie zwiększały się *szanse* dla *kobiet*. Zaczęły wkraczać do szkół ponadpodstawowych i zawodów zaliczanych dotąd do męskich. O ich awansach informowały np. tytuły gazet np: *Pierwsza kobieta-tractoryzka obsługuje traktor typu „Ursus”* („Trybuna Ludu” 05.01.1949) lub *Kobiety w twórczej pracy w gospodarce kraju* albo *Coraz więcej kobiet opanowuje zawody w górnictwie* oraz *Serdeczne listy żołnierzy do przodującej włóknarki polskiej Wandy Gościńskiej*. Pojawiły się szanse dla dzieci, których rodzice obejmowali stanowiska zagranicą. Tam uczyły się obcych języków, poruszania się wśród mechanizmów rynkowych, komunikowania się w obcych językach i zawierania przyjaznych stosunków interpersonalnych z rówieśnikami. Podobne szanse mają współczesne „zagraniczniki”. W parze z wymienionymi i nieprzytoczonymi sukcesami następowało upośledzenie części ludności, a dorosłej rolniczej najbardziej. Owa dwoistość neutralizowała a najczęściej psuła smak sukcesów.

W okresie tak zwanej „dyktatury proletariatu” opierano się na „sprawdzonym” aktywie, mimo że Konstytucja gwarantowała równość szans bez względu na różnice poglądów, wyznania, płci, pochodzenia społecznego itp. Ten mechanizm nie funkcjonował. W potrzasku znajdowali się nawet ludzie z życiorysami lewicowymi, o ile ich poglądy i działalność nie współgrały ze stalinowsko-bierutowskim konserwatyzmem sprawowania władzy ekonomicznej, kulturalno-edukacyjnej a zwłaszcza politycznej. Znaczący awans musiał bowiem „opromieniać” udział w walce klasowej i ideologicznej. Ideologia zobowiązywała do czujności, entuzjazmu i nienawiści wobec „wroga klasowego”. A wrogiem i przeciwnikiem mógł być każdy, kto przekraczał oficjalne zasady polityczne. Zresztą i współczesne grupy nie rezygnują z posługiwania się „papką” ideologiczną, byle przyciągnęła rozczarowanych do swoich racji lub zbyt ambitnych zamierzeń. Jest też lepszemu szans dla „swoich”.

Godny zaufania stawał się rzeczywisty lub wykreowany aktywista czy działacz, a potem przodownik pracy, nauki i kultury socjalistycznej. Taki w pierwszej kolejności otrzymywał mieszkanie albo miejsce dla dziecka w szkole średniej, skierowanie do ekskluzywnego ośrodka wczasowego

lub do sklepu „za żółtymi firankami” albo wszystko razem. Nikłe szanse na sukcesy mieli chłopci bogatsi nazywani „kułakami”. Większa ilość hektarów ziemi zamykała drogi do sukcesów np. edukacyjnych, nie mówiąc o awansach i karierach.

W strukturach pionowych szybko awansowali zarówno ci, co zarządzali instytucjami i przedsiębiorstwami państwowymi, konsesjonowanymi organizacjami społecznymi i kulturalnymi oraz ci biedni wykazujący się osiągnięciami w strukturach poziomych: szkolnych, artystycznych, handlowych i uczestniczący we współzawodnictwie czy pracy społecznej. Ci pierwsi byli częściej honorowani odznaczeniami, wyższym wynagradzaniem za aktywność w pracy zawodowej w przedsiębiorstwach państwowych niż inni również kreatywni, ale ustosunkowujący się sceptycznie do ustroju. Byli ludźmi „z przyszłością”. Ich szanse mogły się zwiększać w miarę wpisywania się w bieg spraw, najpierw na poziomych ścieżkach i drózkach społeczno-zawodowych a potem na pionowych szczeblach gremiów partyjnych i państwowych. Ktoś nawet zauważył, że niektóre mechanizmy przesączyły się do społecznej gospodarki rynkowej. Liczą się zasługi i historyczne biografie jako „produkty” wielopokoleniowego i patriotycznego wysiłku.

Wracając do tematu, był to model aż do bólu ascetyczny dla pracobiorców, a jeśli chodzi o awanse był poddańczy. Skłaniał do uległości członków istniejących partii a pośrednio architektów biurokratycznego systemu. Władze kreując swoich, eliminowały „niepewnych” profesorów wyższych uczelni, specjalistów z przedwojennych fabryk a także tych wykształconych już w początkach PRL, których zaliczono do nieprawomyślnych. Niektórzy rozczarowani lub zagrożeni po cichu opuszczali Polskę.

System umożliwiał wąskiemu a zarazem alienującemu się aktywowi „windowanie się” ku szczytom karier, nawet często wbrew cichej opinii członków i ich środowisk społecznych. Jeśli np. przed wojną aspirujący absolwent uniwersytetu ze wsi liczył na awans, to przepoczwarzał się w „pana”, to w stalinowskim systemie stale musiał wiązać swoje „rewolucyjne” zaangażowanie z negatywnym stosunkiem do wrogów klasowych, międzywojennej pamięci historycznej a pozytywnym do ZSRR. Ale „reminiscencje” *przepoczwarzania* się politycznego a nawet towarzyskiego „przyleciały” gęsiego do III RP i czują się znakomicie.

W tamtych czasach awansowało mnóstwo ludzi. Sprzyjało temu, z jednej strony, uprzemysłowienie się kraju i upowszechnianie oświaty w środowiskach robotniczych i chłopskich zwłaszcza małorolnych, z drugiej zaś - przewycięzanie w sytuacjach trudnych dysproporcji przestrzennych, społecznych i politycznych, niskich kwalifikacji oraz barier ideowych, religijnych i finansowych, w tym komunikacyjnych. W utworzonym przemyśle samochodowym udało się wyprodukować pierwszy

po wojnie samochód osobowy-M20. Potem pojawiły się inne marki, np. Warszawa. To rodziło nadzieje na awanse i sukcesy, a dla niektórych na kariery. Publiczną osobą w tej dziedzinie stał się np. dyrektor Jerzy Bielecki. W późniejszych latach pojawili się rekordziści rajdów samochodowych. Jak grzyby po deszczu wyrastali wybitni aktorzy, reżyserzy teatralni, filmowi, podróżnicy, sportowcy i uczeni. Upaństwowiony przemysł, handel i część gospodarki rolnej (PGR) stwarzały nowym fachowcom i części przedwojennych profesjonalistów szanse na strategiczne stanowiska. Z nimi łączyły się przywileje. Jak już o tym wspomniano, były to: mieszkania, wypoczynek w chronionych ośrodkach wypoczynkowo-towarzyskich - już Sopot, Łańsk, Krym, ale jeszcze nie Rzym. System przywilejów nie był tak zbiurokratyzowany i zamknięty jak w ZSRR. Tamten charakteryzował Borys Bakunin w następujący sposób: „Dość późno zauważyłem, że w Związku Radzieckim istnieje rozwarstwienie społeczne. Koledzy ubierali się za granicą, przyjeżdżali na zajęcia samochodami, mieli bogate dachy” (*Z Grigorijem Czchartiszwilim, czyli Borisem Akuninem. Rozmawia Anna Żebrowska*, „Gazeta Wyborcza” 23-26.12.2006).

Również w polskiej transformacji pojawiły się postszlacheckie i „post-socjalistyczne” przywileje: pierwszeństwo w korzystaniu z dostępu do informacji o tanich przetargach, dobrze wynagradzanej pracy czy o korzystnych projektach inwestycyjnych, a zwłaszcza szkoleniowych itd. Do tkanek społeczno-politycznych i gospodarczych przenikają krewni i znajomi - tak jak dawniej. Świadczą o tym umowy o pracę z wysokimi pensjami, ruchomymi premiami, niebotycznymi odprawami, tanimi kredytami, darowiznami, upustami i rabatami. Wspierają je partyjne nadania: „wypupywanie” lukratywnych mieszkań służbowych, imprezy integracyjne i kulturalne.

Wracając do stalinowskich tradycji, przypomnę, że na początku przemian eksponowano awanse zbiorowych społeczności a potem indywidualnych osób wywodzących się z tak zwanego „ludu pracującego” miast i wsi. Sprzyjała temu sieć drobnych gminnych rad narodowych jako jednolitych organów władzy. Rady „wchłaniały” aktywistów wiejskich, stwarzały im szanse na: radnych, sekretarzy i przewodniczących gminnych, zwłaszcza sekretarzom PZPR ewentualnie ZSL i SD (Ustawa z 1950 r.). Z drugiej strony, w tym samym czasie wyprowadzano rodziny z „wilgotnych piwnic i baraków do jaśniejszych i cieplejszych izb mieszkalnych”. Na przykład plonem akcji trójek były mieszkania dla 70 rodzin robotniczych („Trybuna Ludu” 25.01.1949). Likwidowano analfabetyzm jako pozostałość międzywojennej i wojennej degradacji społecznej. Przypomnieć też należy, że wskutek nowych granic państwowych pozostało poza Polską około pięćdziesiąt procent analfabetów (Ukraińców, Białorusinów itd.) egzystujących we wschodnich województwach Polski międzywojennej. Kształtował

się również system szkół zawodowych, kursów zawodowych i przysposobienia zawodowego dla młodzieży i dorosłych. Poprawiał się, z jednej strony, kulturalny wizerunek Polski, z drugiej - zaciemniała go doktryna ideowa i polityczna opresyjność i omnipotencja. Ten ostatni aspekt ilustruje mechanizm rekrutacji do szkół średnich a pośrednio do wyższych. Dyrektywa KC PZPR nakładała „na komitety wojewódzkie obowiązek kontroli prawidłowego jej przebiegu”, a na „podstawowe organizacje partyjne w szkołach (...) prawidłowy dobór uczniów do szkół średnich” (Skalę dylematów edukacyjnych znajdzie czytelnik w monografii: E.Erazmus, *Prawo do nauki w Polsce Ludowej*, Poznań 1974, s.191; także dokumenty [w:] CA KC PZPR, obecnie w AAN- *Wytyczne akcji rekrutacyjnej*, z. 2. III,1948. Dawna sygn.295/XVII-66).

W pedagogice wiały indywidualizm a kwitły kolektywizm i indoktrynacja wychowawcza. Kolektywy mogły często decydować o awansach społecznych i indywidualnych. Tym samym nie zaspakajały potrzeby bliskości rozproszonej w miastach młodzieży wiejskiej. Rozproszona i samotna, czująca się „osieroconą” w internatach i domach studenckich szukała szans integracyjnych w zetempowskich kolektywach. A one stawały się, z jednej strony, trampolinami szybkich osiągnięć towarzyskich a nawet i awansów funkcyjnych, z drugiej zaś - inicjatorami i wykonawcami wielu pożytecznych inicjatyw i działań społecznych - na przykład budowy boisk sportowych, wspomaganii budowy domu studenckiego np. w Poznaniu.

Wnikliwie przypatrywano się kandydatom na studia i do pracy w instytucjach publicznych. Pod tym względem kadry miały być czujne i klasowo zaangażowane. Charakterystyczne dla tego okresu były np. „Warunki przyjęcia do Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (...). Aspirujący do studiów kandydat przy zapisie (...) musiał złożyć podanie z własnoręcznie napisanym życiorysem (...), metrykę urodzenia (...), odpis dokumentu wojskowego, świadectwo moralności (...), zaświadczenie lokalnych organizacji i związków zawodowych lub Związków Samopomocy Chłopskiej itd.” („Trybuna Ludu” 17.07.1950). Piszący ten tekst nie składał tylu dokumentów na Uniwersytecie Poznańskim.

Dzięki temu często „wierni i mierni” pięli się na wyższe szczeble polityczne (partyjne i ideologiczne), związkowe a stamtąd na intratne stanowiska w systemie zarządzania. Nadmieniam, że te mechanizmy nie „zardzewiały” w dzisiejszych czasach. Kiedyś wygrywali „przywożeni” aktywiści z innych miast a w trzeciej RP różnorodni asystenci. Dawniej krytycznie myślący trwali w Polsce B i C a w PRL na poboczach życia społecznego. Obecnie wyczekują na lepsze czasy. W PRL dużo ludzi zaliczono do potencjalnych przeciwników socjalizmu. Ten mechanizm usiłują reprodukować architekci „IV RP”. Jedyne inne był zasięg i siła nobilitowania swoich i obcych, zwolenników i kombatanatów. Funkcjonował

i jeszcze funkcjonuje mechanizm reorganizacji sieci stanowisk pod kątem ludzi wyznaczanych przez partyjne władze centralne i lokalne na prezesów, doradców, radnych i posłów, kierowników a czasami sprzątaczek.

Optymistyczne jest to, że tamte reminiscencje centralistyczne osłabiają pluralizm własnościowy, społeczny i polityczny, ideologiczny a łamią go mechanizmy wyborcze do: rad samorządów terytorialnych, Sejmu i Senatu, do pluralistycznych partii i władz związków zawodowych. Z drugiej strony wolność słowa utrudnia im, ale nie likwiduje, kumulacje funkcji partyjnych z państwowymi, politycznych ze społecznymi z wyjątkiem korporacji np. bankowych czy adwokackich. Kumulacja funkcji zmniejsza ilość miejsc dla aspirujących do innych i wyższych stanowisk. Jednocześnie zubażając awanse, wzmacnia procesy centralistyczne i autorytarne podejmowanie decyzji oraz eldorado dla poufności, tajności informacji i tajemnicy państwowej, handlowej kosztem prawa do jawności.

Wtedy, wracając do głównego wątku, upartyjniły i zbiurokratyzowały się formy awansowania pracowników fabryk i urzędów. W tygłu centralizowanej gospodarki, począwszy od majstrów i sołtysów, a skończywszy na stanowiskach państwowych, awansowani musieli sobie „radzić” z zaopatrzeniem, kooperacją i koordynacją podległych zespołów, pomimo „szteptanej propagandy” o kumoterstwie, załączkach nepotyzmu, korupcji itd. Pulsowały obok sukcesów i awansów represje wobec krytyków stalinowskiego stylu rządzenia i „ascetycznego” modelu życia. Awansom nie służyło systematyczne intensyfikowanie wymagań i ograniczania wolności i demokracji.

W tych sytuacjach ci, którzy chcieli mieć pracę i awansować lub kierować ludźmi, musieli szybko „dorastać”, czyli „dojrzewać” ideologiczne. Wielu dostosowywało się, pamiętając o przedwojennej biedzie. Włączali swoje siły i zapał w system gospodarki i kultury nakazowo-rozdzielczej. Motywowani bardziej ideą stabilizacji niż rewolucyjnym optymizmem nie dostrzegali ich omnipotencyjnych zachowań (wszechmocnych) i mankamentów systemu awansowania ludzi. Być może ich poglądy i zachowania wynikały z przekonania, że „Kiedy człowiek zachowuje się tak, jak narzuca mu osoba obdarzona autorytetem, mówi to o posłuszeństwie. Kiedy zachowuje się tak samo, jak inni ludzie o równym statusie, to czy mamy do czynienia z konformizmem?” (Stuart Sutherland, *Rozum na manowcach*, Warszawa 1996 r, s.51). Nic przeto dziwnego, że niektórzy awansowani stawali się w trakcie pełnienia ról żarliwymi wykonawcami zadań. Byli też uległymi, posłusznymi i dyspozycyjnymi wobec „wyższych instancji” bez względu na treść decyzji i poziom profesjonalizmu w zarządzaniu miastem, wsią czy państwem.

W tym okresie starsza i bogatsza ludność wiejska nie należała do beneficjentów sukcesów i awansów społecznych czy indywidualnych. Młodym miasto otwierało przestrzenie na osiedlanie się w „przydzielanych

kwaterach”, na pracę zawodową, a bezpośrednio na mieszkanie w internatach, hotelach robotniczych itp. Tam też były szkoły ponadpodstawowe (zawsze zawodowe) i wyższe oraz uniwersytety robotnicze a na wsiach jeszcze ludowe. Jednocześnie ograniczały swobodę „nakazy pracy”. Ponieważ absolwenci ze wsi, nie mający koneksji rodzinnych i politycznych w miastach, stawali się „ofiarami” upośledzenia awansowego.

Chłopi gięli się pod ciężarem podatków i tak zwanej Narodowej Pożyczki Rozwoju Sił Polski. Ten klimat ilustrują informacje prasowe: „bogacze wiejscy, wyzyskiwacze, podobnie jak w latach ubiegłych (...) nie dostarczyli (...) do punktu skupu ani jednego kilograma ziarna”. „Wysokie grzywny podziały także na pozostałych kułaków (...) w gminie Nowosolan, którzy ociągali się w dostawach zboża. Grzywny podziały na opornych bogaczy” („Trybuna Ludu” 22.08.1954). Represjonowano urzędników wiejskich krytykujących odgórną reorganizację władz lokalnych itd. Z tymi dylematami nie radził sobie rozżalony szeregowiec Ludowego Wojska Polskiego. Pytał: „Czy po to jechali tu rodzice, żeby ich teraz nazywać „kułakami”, ciągnąć po prokuratorach i nachodzić przez poborców?” (Tamże, 1954). „Za każdym przyjazdem widziałem coraz więcej odłogów i ostów. Płoty tak przedtem porządne i wyreperowane teraz leżały poprzewracane. Ludzie chodzili milczący, bali się coś powiedzieć” (J. Chałasiński, *Rewolucja*, Tamże, 1969, s.52 i 129; Tenże: *Młode pokolenie wsi w procesach migracji i ruchliwości społeczno-kulturowej*, „Wiś Współczesna” 1963, nr 6). W rezultacie obniżył się status wsi do rangi kolonii: obowiązkowe dostawy mięsa, mleka i zboża, jeszcze szarwarki, represje wobec bogatszych chłopów (rolników), zastraszanie i aresztowania uchylających się od kolektywizacji jako formy tworzenia gospodarstw wieloobszarowych.

Odwrotnie oceniano szanse w miastach na zatrudnienie i opiekę zdrowotną, bezpłatną naukę we wszystkich torach i typach szkół. Pisano o etosie awansów uchodźców ze wsi i małych miasteczek czy z głębokiej prowincji, nieoczytanych, ale zafascynowanych możliwościami. Wielu wstępowało do ZMP nie tylko ze względu na sukcesy i awanse, ale również ze względu na możliwość integracji z podobnymi partnerami ze wsi i ze względu na możliwość aktywnego uczestniczenia w środowisku miejskim i w życiu społecznym. Robotnicy, uczniowie i studenci z miasta mieli rodziny, swoje środowiska towarzyskie i znajomość miasta. Byli i tacy, którzy ZMP traktowali jako zakamuflowaną formę szybkiego awansowania albo organizowania się przeciw stalinowskiemu porządkowi - „władzy ludowej” (Mariusz Szczygieł, *Jeszcze jedna podróż*, „Gazeta Wyborcza” 7.04.2007). ZMP otwierało szanse dziewczętom i chłopcom na realizację potrzeb kulturalnych w nieznanym środowisku: pierwszy kontakt z kinem, teatrem, kawiarnią, operą, klubem książki i prasy. Jeszcze w gorszej

sytuacji byli przybysze „zza Bugła” nazywani też „chadziajami”. Czuli się obco i pustelniczo jak „innowiercy”. Zmieniali się samotnie w przyspieszonym tempie pod wpływem deklarowanych idei równości i sprawiedliwości społecznej, czytanych książek i wierszy w tym Broniewskiego i Majakowskiego.

Zresztą idee „nowej” demokracji upowszechniali tacy filozofowie, jak np. L. Kołakowski, J. Legowicz, T. Kroński i po cichu W. Tatarkiewicz czy S. Ossowski upierający się przy „prawdzie, bez względu na okoliczności, w jakich można było je głosić.” (S. Nowak, *Posłowie*, [w:] S. Ossowski, *Publicystyka, recenzje, posłowie, wspomnienia, Dzieła* tom VI, Warszawa 1970, s.455). Poetami i literatami fascynowali się „wygodzeni czytania książek” - A. Mickiewicza, E. Orzeszkowej, M. Konopnickiej, A. Słonimskiego, L. Pasternaka i wielu innych. Poruszały sumienia młodzieży utwory B. Prusa, S. Żeromskiego, S. Reymonta. Ich książki uwiarygodniały części powojennej młodzieży chłopskiej i robotniczej, realność i wartość awansu społecznego: możliwość kształcenia i doksztalcania się a zaraz potem pracy zawodowej. Owe szanse symbolizowały czapki uczniowskie i studenckie, które widać było na wsiach w każdą sobotę, kiedy wracali do swoich środowisk. „Paradola” w nich z dumą również w niedzielę pod kościołami.

Z drugiej strony, ludność wiejska była mniej narażona na przedwojenne etykiety: wsiok, dziad, żebrak i włóczęga, fornał, parobek i służąca, cham, hołota, najduch, bękart itd., a więcej na epitety w postaci: kułak, wyzyskiwacz, wróg klasowy, rewizjonista, prawicowiec, reakcjonista, wyzyskiwacz, drobnomieszczanin, klasowo obcy, klerykał itp. Idea dyktatury proletariatu motywowała do wykluczania tych przedwojennych „lepszych” (młodych i starszych) z systemu edukacyjnego a tym samym awansów społecznych i politycznych, a niektórych z życia społecznego i zawodowego. Dyskredytowano i eliminowano zarówno potencjalnych konkurentów awansów, jak i cichych krytyków stalinizmu, rzeczywistych i domniemanych sceptyków, nie mówiąc o byłych „ludowcach”, polskich socjalistach i „dogorywających” rzemieślnikach. Obiektem dyskredytacji stała się nawet S. Walasiewiczówna, jedna z największych lekkoatletek świata. Pisano, że jej kariera „Smutnie się kończy w amerykańskim rajku, (...) Bo w Stanach Zjednoczonych - wiele „gwiazd” w sporcie kończy tak samo” (*Kariera pewnej sportsmenki*, „Trybuna Ludu” 13.09.1952).

Mniej więcej w tym samym czasie zmniejszało się strukturalne bezrobocie, analfabetyzm pierwotny i wtórny. Przewycięzano przedwojenną, wojenną i powojenną biedę. Konsolidowały się rozproszone środowiska i rodziny „zza Buga”, z Francji i innych krajów. Sprzyjały *przystosowywaniu* się ludzi do nowych warunków powstające nowe rejony przemysłowe i rodzący się transport morski i sieć instytucji edukacyjnych, mimo rozbudowywanego systemu nakazowo-rozdzielczego obejmującego też nakazy pracy. W zasadzie

uprawniona jest teza, że funkcjonowała infrastruktura „kija i marchewki”. Przykładem mogą być wyróżniający się nowi autorzy, np. R. Kapuściński - pisarz i reporter, J. Woźniak - dziennikarz, Edward Pietrzak czy Sobiesław Zasada ówczesny sprzedawca samochodów oraz mnóstwo innych ludzi ze świata nauki, kultury i życia artystycznego-teatralnego (E.Erazmus, *Prawo do nauki w Polsce Ludowej*, Poznań 1974, s.222-252).

Ci z awansu społecznego obejmowali stanowiska kierownicze w upaństwowionym przemyśle, handlu, nauce i usługach. Również „wygrywali bitwę o handel”. Jednocześnie przegrywano ją w oczach opinii publicznej, tudzież z powodu zawirowań politycznych, niskich płac, strukturalnego „niedoboru towarów” na rynku, celowego zubożenia zasobniejszych rolników. Na przykład – klient zgłosił się po zakup szafy w sklepie na ulicy Trzech Krzyży w Warszawie. Po „przejrzeniu dokumentów ekspedientka oświadczyła, że upragnioną szafę trzydrzwiową może „dostać” jako racjonalizator poza kolejką, ale trzeba jeszcze tylko uzupełnić dokumenty: poświadczenie zamieszkania nabywającego, podpis poręczyciela oraz zaświadczenie z miejsca pracy”. Potem bez rezultatu odsyłano go jeszcze trzy razy. Charakterystyczne cechy miał deficyt żyłek. Produkowały je cztery fabryki: „Gerlach”, „Olimpia”, „Polonia” i „Notec”. Fabryki postanowiono zjednoczyć. W międzyczasie zapomniano o tym, że ktoś musi te żyłki produkować.

Awansowali najczęściej ci, którzy zarządzali publicznymi dobrami - biurokracja. To zachęcało do „kruszenia” tej bariery dużymi „napiwkami” i kosztem spieniężania swobód obywatelskich: uchylania nakazów pracy, kreowania „bohaterów pracy” a tym samym karier. Nie udawało się uszczelnić „dziurawej” gospodarki nakazowo-rozdzielczej, zresztą sterowanej przez aparat państwowy i partyjny. Wskutek tego małe sukcesiki i awanse były w zasięgu rąk nie tylko przekonanych zwolenników realnego socjalizmu (Szczegółowy opis tej tendencji znajdzie czytelnik w książce Henryka Słabka *O społecznej historii Polski 1945-1989*, Książka i Wiedza, Wyższa Szkoła Gospodarki Krajowej w Kutnie 2009).

W późniejszych latach nie miała już takich szans młodzież chłopska i robotnicza. Sytuację łagodził dogmat pełnego zatrudnienia. Młodzież, zdobywając wiedzę i umiejętności, zaspakajała odwieczny głód osiągnięć, uznania i awansów. Wówczas gospodarka tworzyła szanse na awanse życiowe. Chyba dlatego angażowała się w procesy uprzemysłowienia kraju. Jednocześnie odczuwając niedosyt równości, w spokoju wyciszali aspiracje, uzasadniając, że „przynajmniej nie muszą dzielić losu Wawrzonka i Marysi Toporków”, bohaterów z noweli „Za chlebem” pióra H. Sienkiewicza czy Janka Muzykanta z utworu M. Konopnickiej oraz losu mieszkańców piwnicznej izby czy „Pana Balcera z Brazylii”. Byli przekonani o tym, że już do historii przeszła wędrówka np. S. Pigonia spod Krosna

do Krakowa - autora pamiętnika „Z Kamborni w świat” wydanego w 1946 r. Wśród takich wartości ideowych rzecznicy ówczesnego „realnego socjalizmu” kształtowali świadomość kandydatów rekrutowanych do organizacji młodzieżowych, do prac społecznych oraz do instytucji przymusu i represji. Młodzi, kształcąc się w tempie przyspieszonym, przyswajali wartości dyktatury proletariatu, w tym również równości i sprawiedliwości społecznej i form wykluczania oraz represjonowania przeciwników.

Bez humanistycznego ukierunkowania i wieloaspektowego wykształcenia, poddając się indoktrynacji, sami indoktrynowali innych. Szybko uczyli się ról społecznych, nawet sprzecznych z oficjalnymi standardami politycznymi i prawnymi. Wielu postępowało zgodnie z porzekadłem „tam gdzie drwa robią, tam drzazgi lecą, tam gdzie nas nie ma, jeszcze gęściej rosną chwasty.” Atutami tych „ufnych” chłopców było posłuszeństwo, praca i awanse, rzadziej kariery. Po 1956 r. okazało się, że opinia społeczna wiąże z nimi swoje porażki i klęski - degradacje i zwolnienia, utraty szacunku i wykluczania. Ich mocodawcy w ukryciu nadal robili kariery poselskie, dyrektorskie, administracyjne, oficerskie w wojsku, milicji, służbie bezpieczeństwa i prokuraturze.

W sumie J. Chałasiński przedstawiał ówczesne dylematy awansów społecznych w ciepłych słowach. Pomijając kariery, porównywał szanse na sukcesy i awanse z przedwojennymi i powojennymi. Pisał, że np. „chłopiec w pierwszym dziesięcioleciu PRL, mający szesnaście lat, dojeżdżając do szkoły w Jarosławiu, mógł się rozkoszować A. Dumasem, B. Prusem, T.J.Conradem (1857-1924), L. Tołstojem, J. Londonem (1876-1916). Zaś jego rówieśnik z Tarnobrzegu z klasy IX, pograżając się w literaturze pięknej, poznawał idee: S. Zeromskiego, B. Prusa, E. Orzeszkowej, H. Sienkiewicza, A. Mickiewicza, F. Dostojewskiego i wielu innych” (Józef Chałasiński, *Rewolucja młodości*, Warszawa 1969, s.59). Ja mógłbym mniej więcej tyle samo wyluskać ze doświadczeń znanych mi rówieśników i z własnej pamięci.

Pod koniec tego omawianego okresu powstała sieć szkół podstawowych i korespondencyjnych, kursów dla analfabetów. Uczyli się także w nich absolwenci przedwojennych i powojennych gimnazjów oraz kombataneci wojenni. Nowi nauczyciele zdobywali odpowiednie kwalifikacje. Kulturze zaczęła towarzyszyć sieć księgarni z tanimi książkami, sieć bibliotek, kiosków, świetlic i tanich kin oraz teatrów i zespołów ludowych, w tym artystycznych. W miasteczkach i wsiach rozlegały się melodie i hasła płynące z aparatów radiowych-„kołchoźników”. Elektryfikacja wsi zaczęła wypierać lampy naftowe. Z trudnościami, ale kupowano radia, tanie gazety i pierwsze skierowania turystyczno-wczasowe. Zaczęły się podróże po kraju. Czynnych było większość linii kolejowych. Drogi w tym wiejskie, jakkolwiek wąskie asfaltowano.

Warto dodać, że ludzie zakorzenieni w międzywojennej stabilizacji przeżywali dramaty z powodu podejrzeń i pomówień a rolnicy ze strachu przed aresztowaniami za negatywny stosunek do spółdzielni produkcyjnych. Z drugiej strony, konstrukcja socjalizmu w wersji stalinowskiej „stwarzała wąskim warstwom i grupom rządzącym komfort sprawowania władzy politycznej i ekonomicznej, a plebejskim ruchom społecznym minimum utrzymania i zakwaterowania - więcej równości społecznej a minimum równości politycznej”. Jednostkową drogę do kariery tego pokolenia opisuje kandydat na studia w szkole teatralnej na początku lat pięćdziesiątych XX w. a później aktor Roman Kłoskowski: „Tacyśmy byli. (...)Dziś nie mam kłopotów podjąć pana kawą. (...) Jednak to, że wyjechałem z Białej Podlaskiej z teczuszką pod pachą, a zostałem aktorem w Warszawie, to droga typowa dla mojego pokolenia. Początki były ciężkie. Warszawa zniszczona. Mieszkałem u siostry. (...) Żyłem ze stypendium (...).Winnicka, która grała główną rolę, dawała mi 30 zł dziennie, żebym jakoś przeżył w Warszawie” (*Najpierw Franio, potem Maliniak*, Z Romanem Kłoskowskim rozmawia Jakub Wiwiórowski, [w:] „Wysokie obcasy” 27.06.2009). Wtedy na wielkich wyrastali: Hubner, Karwański, Gołas, Pieczka, Zapasiewicz. Kobuszewski itd.

Na tak pojmowaną równość i sprawiedliwość społeczną nakładała się praca dużej części ludzi, akceptacja idei budowy socjalizmu - w domyśle bez wypaczeń. W ich przekonaniu idea ta ucieleśniała marzenia. Daleko od nich były górne warstwy partyjne i państwowe, a jeszcze dalej radziecko-stalinowskie. Instytucje ideologiczne wpajały „konieczność” dostosowywania się do skrywanych „celów totalitarnych” (Edward Erazmus, *Stalinizm-partia-państwo-system polityczny*, [w:] *Stalinizm*, Praca zbiorowa pod redakcją naukową A.Dobieszewskiego, Warszawa 1989).

*Nawiązanie do tradycji
demokratycznej
w latach (1956-1969)*

Epoka stalinowska zakończyła się, z *jednej* strony -dramatem w 1956 r. w Poznaniu, z *drugiej* -początkiem ewolucji PRL, przewyższającej leninowsko-stalinowską ideologię i praktyki. Zanim do tego doszło, był czerwiec a następnie „Październik” tego roku a w kilka lat później grudzień w Gdańsku i Radomiu. W Poznaniu manifestacje zainicjował komitet zakładowy PZPR. Skupiał ok. 4 tys. członków na 13 tys. zatrudnionych w fabryce, wtedy im. J. Stalina a dawniej im. H. Cegielskiego. Manifestacja przekształciła się w masowy bunt robotniczy a następnie zryw ludności miasta Poznania. Robotnicy razem demonstrowali z mieszkańcami Poznania przeciw stalinowskiej teorii i praktyce funkcjonowania systemu wynagradzania, awansowania w fabryce itp. (Odpowiedź Władysław Gomułki na 9 pytań uczestników VI Konferencji Wojewódzkiej PZPR w sześćdziesiątym dniu od przełomu październikowego. *Z pola walki*, 1986, nr 4). Interesujące refleksje na temat ewolucji systemu znajdzie czytelnik w artykule A. Romanowskiego (*Z pamięcią katastrofa*, „Gazeta Wyborcza” 24-25. 07.2010). Trafnie zauważył, że potem „Problem (...) polegał nie tylko na tym, że PRL był jedynym polskim państwem, które okazało się możliwe po przegranej przez Polaków wojnie, lecz także na tym, że ta „Polska Ludowa ewoluowała”.

Brutalnie stłumiony protest poruszył sumieniami Polaków i partyjnych ideologów liberalnie usposobionych, w tym marksistowskich a nie stalinowskich. Ci pierwsi przywoływali nawet teksty W. Lenina, że „bunt klasy robotniczej w socjalizmie to bunt przeciwko (...) biurokracji (...) w aparacie państwowym i partyjnym, która się wyobcowowała z aparatu zarządzającego”. Również wyobcowywali się wówczas niektórzy twórcy kultury. Anna Kowalska zanotowała w „Dzienniku” w 1951r. – „Tuwim(...) mówi w komunizmie banały(...). Ale cóż wie ten chorowity pan, mający szofera, pielęgniarkę, sekretarkę, kucharkę, ogrodników i kilkupokojowe mieszkanie, książki z Ameryki, żyjący w odosobnieniu hermetycznym” (Anna Kowalska, *Dzienniki* 16.09.2008). Faktycznie tak kreowany aparat i część elit intelektualnych oraz kulturalnych żyło w świecie sytych beneficjentów ustroju. Wyobcowywali się ze środowisk robotniczych i urzędniczych, ale jeszcze nie ze społeczeństwa polskiego (R. Botwina, *Przyczyny do analizy wydarzeń sierpniowych w Polsce. Studia Filozoficzne*, 1981 nr 7-8). Można nawet powiedzieć, że protest był *wprost proporcjonalny* do intensywnego propagowania równości społecznej i wolności, równych szans na sukcesy, awanse i lepsze życie. W obliczu ówczesnego kryzysu dewalowały się hasła równości, sprawiedliwości społecznej i demokracji socjalistycznej. Mniejsze dylematy były wśród robotników niż inteligentów poznańskich. Robotnicy byli bardziej przyzwyczajeni do skromniejszego życia. Przeciętne standardy nijak się miały do norm życia kadr kierowniczych w partii i gospodarce.

Po powrocie W. Gomułki do władzy destabilizowały się nastroje pro-stalinowskie i mechanizmy polityczne, społeczno-kulturalne, w tym szanse na błyskawiczne awanse, również na sukcesy edukacyjne i awanse zawodowe. Zrezygnowano z przymusowej kolektywizacji wsi, obowiązkowych dostaw płodów rolnych a w miastach z nakazów pracy. Skorygowano plan budowy przemysłu ciężkiego na rzecz lekkiego. Zagościły w języku polityki społecznej takie słowa, jak: praworządność, konsumpcja, sukces, awans, niezależność, prawo do życia prywatnego. Poddano ostrej krytyce stalinowskie represje i ich wykonawców. Kierując się względami społecznymi, rehabilitowano ofiary stalinizmu, nawet niektórych skazanych na śmierć fizyczną i społeczno-polityczną. Fałszywie skazanych zwalniano. Zwolnienia dotyczyły też zwolenników socjalizmu, odsuniętych lub wyeliminowanych z życia społecznego za odchylenie prawicowo nacjonalistyczne. Zwolnieni i zrehabilitowani więźniowie polityczni, w tym oficerowie AK i LWP, dyrektorzy itp. uzyskiwali nie tylko wolność i poczucie bezpieczeństwa, ale także satysfakcję, chociaż nie jednakową. Odbywała się mała, chociaż niekonsekwentna lustracja sprawców łamania praworządności, np. wobec członka biura politycznego PZPR J. Bermana, dyrektorów: R. Mrokowskiego, J. Różańskiego. Opuścić kraj musieli radzieccy „doradcy” oraz generał pełniący funkcję zastępcy prokuratora generalnego (Zbigniew Bażyński, *Mówi Józef Światło. Za kulisami bezpieki i partii*, 1940-1945). W tym miejscu warto wspomnieć, że wśród eliminowanych znaleźli się „uwiedzieni” młodzi chłopcy zachęceni pracą i awansami w UB. Zwalniano ich z pracy. Znowu stawali się ofiarami swoich ofiar. Zatem niepowodzenia objęły osoby wywodzące się z uboższych środowisk wiejskich i miasteczkowych.

Jednocześnie zwiększyła się swoboda obywateli bezpartyjnych. Rosły ich szanse na osiągnięcia indywidualne i awanse zawodowe, mniej polityczne. Urealniał się wybór pracy zgodnie z aspiracjami, wykształceniem, kwalifikacjami, zainteresowaniami, również dzięki rezygnacji z nakazów pracy. W sumie rozluźnił się mechanizm nomenklaturowy kreacji kadr kierowniczych, począwszy od sołtysa, majstra, a skończywszy na dyrektorskich ogniwach społecznych i państwowych, chociaż zasadniczy model dotrwał do końca PRL a partyjny wciąż się odradza.

Lata sześćdziesiąte charakteryzowały się szansami również dla ludzi niezależnych i uczciwych. Decydowało często zaufanie do kandydata. Tak np. zaczęła się kariera pisarza Sławomira Mroźka. Adam Taran jako redaktor „Dialogu”, czytający jego wczesne teksty otwierał mu „drzwi do kariery”. Później pisał: „Bez zaufania, rad i bezinteresownej jego pomocy mogło nie być tak wybitnego dramatopisarza”. W 1968 r. A. Tarn jako redaktor pozbawiony stanowiska redaktora „Dialogu”, rezygnując z Teatru Współczesnego, czuł się wygnańcem w Kanadzie i Szwajcarii. Zmarł

jako stary człowiek. Na szczęście w tym samym czasie rosła popularność S. Mrożka. Odszedł mentalnie od Polski, również z powodu tandety intelektualnej i dwulicowości „żyjących w zgodzie z koniunkturą elit”.

Najogólniej nie znikł język naznaczający ludzi ani język epitetów rewizjonista, dogmatyk, liberał, dorobkiewicz klasowo obcy i swój. Ale unikało bezmyślnych „czystek” kadrowych w gospodarce, zwłaszcza w kulturze i nauce. Zwiększyły się możliwości awansowania bez „błogosławieństwa” POP lub wyższych instancji partyjnych. Część z nich, po wielu latach izolacji, powracała do życia publicznego. Do kraju wracali Polacy zatrzymani w ZSRR. Wraca np. taka wybitna i szlachetna postać jak Barbara Skarga, z Londynu S. Cat Mackiewicz (ur.1896) - poseł BBWR i M. Wańkowicz – pisarz, reporter (ur.1892). Wraca Z. Kossak-Szczucka (1890-1968) zmuszona w 1945 r. do wyjazdu z kraju prawdopodobnie przez J. Bermana, *szarą eminencję* bierutowskiego kierownictwa. Niektórzy wracający postępowali zgodnie z przesłaniem Konfucjusza: „Zapomnij o przykrym incydencie. Być skrzywdzonym- to nic, chyba że się stale o tym pamięta”.

W ramach „gomułkowskiej weryfikacji” awansowali nowi ludzie lub odsunięci przez stalinowskie ekipy, choćby pozostający poza granicami kraju np. wybitny ekonomista prof. Czesław Bobrowski (ur.1904), Oskar Lange (ur.1904) i inni. Włączał się w życie społeczne mecenas Siła-Nowicki skazany w 1947 r. na karę śmierci i P. Jasienica - tragiczny historyk, którego W. Gomułka spostożował w 1968 r. a w 2010 r. mass media. Na rynek pracy wkraczali młodzi. Oni posiadali już lepsze kwalifikacje zawodowe – zasadnicze, średnie zawodowe i ogólnokształcące oraz wyższe. Dyplomami szkół wyższych potwierdzali realizowane aspiracje. Również dla młodzieży, określanej jako „obcej klasowo” rozluźniały się sieci utrudniające studiowanie lub podejmowanie pracy już nie tylko na drugorzędnych stanowiskach państwowych, naukowych i artystycznych. Większe możliwości zrodziły się dla twórców kultury. Na rynku księgarskim znalazły się tłumaczenia literatury pięknej, naukowej oraz dorobek plastyczny i choreograficzny, muzyczny i filmowy. Ceniono go zresztą w Europie Zachodniej i Wschodniej.

Zmieniło się podejście do awansów i karier. Odzwierciedlał go w latach sześćdziesiątych XX w. dorobek encyklopedyczny. Dotyczył teorii i praktyki awansów i karier. Z. Bauman w 1960 r. określał karierę jako przechodzenie „od niższych do wyższych pozycji w hierarchii społecznej, głównie w hierarchii bogactwa i władzy”. W socjologii pracy kariera oznaczała „przebieg zatrudnienia pracownika wraz z wykazem kolejno zajmowanych stanowisk i wykonywanych zawodów”. Podobne desygnaty zawierał awans (franc. *avance*). W definicji Z. Baumana desygnatem awansu było: „przesunięcie pracownika z niższego na wyższe stanowisko, osiągnięcie przez niego wyższego szczebla w hierarchii zawodowej”.

W tym podejściu eksponowało się przechodzenie z niższych pozycji społecznych do wyższych. Wówczas tak określano awans społeczny. A oznaczał „zmianę wewnątrz generacyjną w strukturze społecznej albo zmianę pozycji w porównaniu z pozycją społeczną jego rodziców” lub przejście z niższej do wyższej warstwy czy klasy społecznej. W jakimś sensie ten rodzaj awansów przypomina nobilitację większej zbiorowości społecznej: wyrabianie sobie wtedy „proletariackiego” *szlachectwa w kulturze*, twórcy socjalistycznej i narodowej kultury itd.

A zatem pojęcie kariery znalazło się w encyklopedii w latach sześćdziesiątych XX wieku, ale ideologom jego treść kojarzyła się z czasami „wyzysku”. W języku potocznym kariera była równorzędna karierowiczostwu, dlatego miejsce kariery zajął „przodownik” obok awansu społecznego, politycznego i kulturalnego. Najwyżej lokował się „bohater pracy socjalistycznej”. Miał to być człowiek uprzemysławiający kraj, aktor udanych prób modernizacji gospodarki, uzyskiwania artystycznych sukcesów, tytułów naukowych a rzadziej odkryć naukowych i racjonalizatorskich. Konkretyzowała te kategorie pełniona funkcja albo uznanie wyższej instancji - np. pierwszego sekretarza PZPR, kombatanta, do tego jeszcze czynnego działacza partyjnego, aktywisty społecznego lub równolegle premiera, ministra, dyrektora albo posła, a rzadziej profesora, artysty plastyka, pedagoga, chyba że był wybitnym choreografem, kompozytorem itp. Było się nim nawet wtedy, kiedy przestawało się nimi być. Tymczasem te drugie tytuły rozpleniły się w języku potocznym i publicystycznym w III RP (*Wielka Encyklopedia Powszechna PWN*, Warszawa 1965).

Dla obywateli i grup społecznych (chłopskich i inteligenckich) zwiększały się szanse na sukcesy i awanse w zawodach budowlanych, górniczych, pedagogicznych a mniej artystycznych. Szanse innych rosły wraz z otwieraniem się Polski na Europę Zachodnią- licencje. W Poznaniu np. dorastali do standardów europejskich produkujący silniki okrętowe lub budujący fabrykę nawozów sztucznych we Włocławku. Częściowo rozszerzała się przestrzeń turystyczna - krajowa i zagraniczna. To już nie tylko przemysł ciężki i praca w instytucjach propagandowych zwiększała szanse na realizację aspiracji, wyboru miejsc pracy, kierunków studiów i rodzaje awansów. Urozmaicała się strefa wolności słowa w naukach humanistycznych, literaturze pięknej, kinematografii i muzyce. O otwarciu kultury świadczą ówczesne tłumaczenia książek opublikowanych w Europie Zachodniej. Z tymi nurtami zbiegały się procesy dogmatyczno-konserwatywne w PZPR i w państwie, jeśli idzie o wolność słowa, zrzeszenia się i funkcjonowania form powołanych nawet przez władze.

Barierą była cenzura i ponowne aresztowania. Aresztowano krytyków „socjalizmu biurokratycznego z pozycji marksistowskich - J. Kuronia, K. Modzelewskiego. Zasadzono M. Wańkowicza czy Cata Mackiewicza. We

władzach centralnych i regionalnych utrzymała stanowiska część architektów modelu stalinowskiego. Dlatego nie zmurszał całkowicie ogólny mechanizm sprawowania władzy - podejrzliwość, dyrektywne zarządzanie, odgórna kontrola, uproszczona socjalizacja ludzi, wyłanianie i awansowanie kadr oraz formy izolowania prawdziwych i domniemych wrogów i przeciwników. Wśród nich znajdowali się „swoi” rywale i konkurenci.

W tym samym czasie znikły z języka polskiego też takie terminy, jak: dziad, parobek, służący, cham, fernal, stajenny, bezrobotny oraz chłop małorolny i kułak, wróg i czujność klasowa, dyktatura proletariatu, a upowszechniał się bikiniarz, bumelant itp. Język towarzyski wzbogacił się o takie zwroty, jak: praca, kwalifikacje, awans i sukces, stosunki międzyludzkie, motywowanie do wysiłku, bodźce materialnego zainteresowania, wdrażanie postępu technicznego, chociaż rzadziej przyswajanie, negocjowanie itp. Popularne stały się słowa: załatwić, wdrożyć, pozyskać, ustosunkować, otrzymać lub dostać. Dokonywały się przemiany w ramach gospodarki nakazowo-rozdzielczej a częściowo wymiennej: ja załatwię tobie to, a ty przydzielisz mi glazurę.

Śladowym „rozrusznikiem” przemian zaczął być rynek drobno-towarowy, zwłaszcza po zniesieniu obowiązkowych dostaw zboża, mleka i mięsa. Chłopi wyzwolili się spod ucisku „socjalistyczno- kolonialnego. Oczywiście niektóre formy i mechanizmy znano już w starożytności, średniowieczu a najbardziej w Polsce szlacheckiej i trochę międzywojennej. Ich przejawy znajdzie czytelnik w interesujących publikacjach (np: W. Witos, *Moja tułaczka 1933-1939*, Warszawa 1967; Także: Józef Piłsudski, *Pisma zbiorowe*, t. I do X, Warszawa 1937).

Przykuwała uwagę uczonych zmieniająca się przestrzeń społeczno-gospodarcza i polityczna. Np. J. Chałasiński w pracy wydanej w 1969 r. ilustrował: „Uchroniło ją to od losu służącej. Uszczęśliwiona z radością wróciła już w 1950 r. do wsi rodzinnej”. Całe dziesięciolecie (1950-1960) było dla niej okresem „...samodzielnej gospodyni we własnym domu, (...) a zarazem inicjatorki koła gospodyń wiejskich, radnej gromadzkiej i działaczki społecznej”. Również „Ziemie zachodnie kreowały kariery, przy czym ich ogólnokrajowa waga przewinęła się w bardzo wielu pamiętnikach”. Natomiast w miastach uzyskiwano awans zawodowy i społeczny dzięki pracy produkcyjnej, artystycznej i naukowej. Odbudowywała i modernizowała się wieś, zwłaszcza na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Rolnicy poczuli się gospodarzami, gdy zaczęli mieszkać w murowanych i zelektryfikowanych domach oraz jeździć traktorami po asfaltowych drogach (Józef Chałasiński, *Rewolucja młodości*, Warszawa 1969).

W kulturze języka wpisywały się rozmowy wokół pracy w „zakładach pracy”, sukcesów zawodowych, artystycznych lub naukowych osiągnięć. Rosło zainteresowanie równością. Porównywano ją z danymi na „jawnych

listach płac, miejscami w siatce wynagrodzeń lub w hierarchii stanowisk poziomych i pionowych. Badani pracownicy pytani o przedmioty aspiracji, wymieniali na pierwszym miejscu pracę interesującą, na drugim zakład, w którym panują dobre stosunki między pracownikami a przełożonymi, na trzecim wysokie zarobki.

Poniżej przeciętnej żyło ok. 15% badanej młodzieży. Byli to ci, którzy nie skorzystali z możliwości kształcenia lub doskonalenia zawodowego, samodzielnego wykonywania czynności i o dużym znaczeniu społecznym. Około 4% oczekiwało na pracę spokojną i bez napięć (A.Janowski, *Aspiracje młodzieży szkół średnich*, Warszawa 1977, s.102; Także: E. Przybyła-Piwko, *Aspiracje i postawy społeczno-zawodowe młodych robotników przemysłowych*, Warszawa 1983). Chyba w sedno trafiła J. Koralewicz-Zębik, pisząc, że „osobom, które podejmowały (...) się sprawowania funkcji, przypisuje się motywację płynącą z potrzeby dominacji i przewodzenia oraz dążenia do uzyskania różnego typu przywilejów, głównie zresztą materialnych” (J.Koralewicz-Zębik, *Elementy systemu wartości społeczno-zawodowych*, *Prakseologia* 1974, nr 3-4).

Jednak wraz z upływem czasu wracali do „łask” aparatczycy lustrowani w okresie destalinizacji za to, że prześladowali inaczej pojmujących demokrację lub socjalizm, prawa człowieka i obywatela, monistyczne koncepcje udziału we władzy, kreowania programów i swoich pozycji zawodowych. Ewenementem był powrót do władz „zweryfikowanego” funkcjonariusza UB, jakim był Różański. Został nawet zastępcą dyrektora. W latach sześćdziesiątych znów zaczęły się zrastać przywileje z ludźmi usytuowanymi w pionowych strukturach gospodarczych i politycznych. A działo się to w czasie krytyki konsumpcyjnego stylu życia młodzieży i części obywateli dorosłych. Dyskredytowano wyjazdy młodego pokolenia z kraju, przy czym krytykujący nie odnosił tego do swoich dzieci. Dla siebie tworzono „arłamowską, autonomiczną republikę”. Objęła mnóstwo hektarów, czyli jak ktoś przesadzając, nadmienił tyle, ile wynosi obszar Malty, z tym że Arłamów został szczelnie ogrodzony, ochroniany przez wartowników i wyposażony w pas startów dla samolotów przywożących gości z kraju i zagranicy- Broz Tito, E. Gierek, Reza Pahlawiszach Iranu itd. Na innych przestrzeniach instalowały się wypoczynkowe ośrodki rządowe, partyjne oraz zakładowe, związków zawodowych itd. Warto nadmienić, że one spodobały się architektom III RP. Ponownie służą „rządowym architektom budowy kapitalizmu” mimo kolizji z dawniejszymi przyrzeczeniami, zasadami rynkowymi i konstytucyjną zasadą równości.

Warto dodać, że karier w PRL nie konkretyzowała własność, kapitał ani ostentacyjne manipulowanie dobrami materialnymi, w tym konsumpcyjnymi. Te atrybuty, jeśli były, to je ukrywano. Atrybutami były spo-

łeczne znamiona pozycji - władza, prestiż, uznanie i popularność medialna. Ten polski kontekst chyba trafnie, choć przesadnie charakteryzował L.Kołakowski, pisząc, że w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku różnice między marksistami polskimi i włoskimi polegały na tym, iż włoskim „chodziło o prawdę, zaś polskim tylko o karierę i sukces życiowy” (Cyt. za Józef Życiński, *Świadek wielkich wartości*, „Polska” 20-21.10.2007). Cytowany wyżej autor nie chciał już zauważyć, że polski marksizm funkcjonował jedynie jako ornament dekoracyjny reminiscencji leninowsko-stalinowskich perspektyw, wpajany na początku lat pięćdziesiątych przez młodą kadrę naukową - późniejszych rewizjonistów. Przecież wtedy młode elity naukowe i polityczne funkcjonowały w rozdarciu światopoglądowym. Stąd pytanie: ile w tym było „ukąszeń” leninowsko-stalinowskich, a ile oczekiwań na kariery? Chyba jest zasadnie ujmowana tajemnica osób i historii? Ówczesni koryfeusze myśli demokratycznej mądrzeeli wraz z doświadczeniami destalinizacji systemu. A destalinizacja była najpierw żywiołowym procesem oddolnym, też buntem robotników poznańskich a potem rezultatem refleksji intelektualnych. W latach sześćdziesiątych było już łatwej godzić się jednym na kompromisy polityczne: głosować bez skreśleń i tolerować załączki gospodarki rynkowej, a innym było korzystniej być bezkompromisowymi.

Rejestrowano wówczas interesujące tendencje. Dyrektorzy odpowiadający na pytanie, jaką zmianę pracy uznaliby za awans dla siebie, wymieniali: co *czwarty* przejście na wyższe stanowisko, co *trzeci* wyższe zaszerogowanie, a co *piąty* nie zastanawiał się nad tym. Zaledwie 4,9% respondentów deklarowało chęć uzyskania etatowej pracy w organizacjach społeczno-politycznych. Natomiast 1,9% wiązało swój awans z pracą w instytucjach nadrzędnych. Wśród innych, już zróżnicowanych wypowiedzi awansem było pozostawanie na tym samym stanowisku a dla wielu nawet „wyjazd z kraju”. Dla tej grupy respondentów poczucie degradacji nie pochodziło tyle z „...braku możliwości robienia kariery” czy bezwzględne obniżenia płacy realnej, ile z „...braku uznania często za wkład pracy i na skutek (...) pomniejszonego zadowolenia społecznego”. Świadczą o tym miesięczne wynagrodzenia zatrudnionych w gospodarce społecznonieowej w 1968 r. w zawodach faktycznie wykonywanych. Z wyższym wykształceniem otrzymywało się do 2,5 tys. zł 3,5% respondentów, od 2000 do 2,500 już 16,4 %, od 2501 do 5000 aż 58,7% zatrudnionych, a 33,7% powyżej 5 tys. zł. W tym samym czasie humaniści z wyższym wykształceniem (nauczyciele) lokowali się w siatce w sposób następujący - 13% mieściło się w skali do 2000 zł, 17,4% w skali od 2001 do 2500 zł, 59,5% od 2,5 tys. do 5 tys., a powyżej już tylko 9,5 tys., ale aż 64,4% nauczycieli z wykształceniem średnim mieściło się w granicy do 2 tys. Ani jednemu nie udało się przekroczyć 5 tys. zł. Jeszcze gorsza była sytuacja w służbie zdrowia. W naukach ścisłych 61 % ludzi nauki musia-

ło zadowalać się skalą od 2500 do 5000 a tylko 6,3 % pokonywało wysokość powyżej 5 tys. (Anna Krajewska, *Wykształcenie a zróżnicowanie płac*, Warszawa 1974, s.122). Te niekorzystne dysproporcje dla rzesz upośledzanych wzmacniały poczucie dyskomfortu w sferze szans na sukcesy w strukturach pionowych. Ówczesny stan satysfakcji ilustrowały również badania socjologiczne. Z nich wynikało między innymi, że 29% respondentów odrzucało zapewnienia, że: *Awansują najlepsi w zawodzie, że nie mają szans tylko ci, którzy są złymi fachowcami*, a 47%, że *Wzbogacić się można tylko uczciwą pracą*. W sposób drastyczny spadała wartość wykształcenia. Jego miejsce zajmowały idee i inne formy przedsiębiorczości prywatnej (J.Koralwewicz, *Obraz społeczny w poczuciu dyskomfortu...op.cit.*). Wzrastała wartość stopni i tytułów naukowych. Wykonujący czynności badawcze i dydaktyczne, uzyskując stopnie i tytuły naukowe, zajmowali stanowiska organizacyjne. Były nadal wyboiste drogi do sukcesów i karier naukowych dla piszących i zachowujących się nonkonformistyczne. Jeśli oczekiwali na tytuły naukowe, to musieli markować neutralność ideologiczną i metodologiczną albo ukrywać swoje poglądy za peryferyjnymi publikacjami. Na inne aspekty zwracał uwagę Z. Bauman w 1960 r. Pisał, że „Wbrew rozpowszechnionym poglądom (...) tylko stosunkowo drobna część ludzi pragnęła naprawdę kariery. Znakomita większość chciała po prostu społecznego pokwitowania wartości swej społecznej pozycji, pokwitowania doniosłości codziennie wykonywanej pracy” (Zygmunt Bauman, *Kariera*, Warszawa 1960, s.101).

Awanse i sukcesy życiowe zwykłych ludzi spletały się zarówno z materialnymi, jak i niematerialnymi korzyściami (praca bez kłopotu, dobrze wynagradzana, bezpłatne mieszkanie, wczasy pracownicze i kolonie dla dzieci oraz nauka w liceach lub technikach i bezpłatne studia), a po ich ukończeniu uzyskanie pracy zgodnie z zainteresowaniami i kwalifikacjami. Zaczęły też być modne działki, stanowiska kierownicze, ewentualnie talony na samochody oraz szanse na pracę zagranicą. Zresztą zdaniem M. Pączkowskiej awans zawodowy, a nie własnościowy, stawał się „- obok płacy - jedną z głównych nagród... jakimi dysponowała ...każda organizacja pracy w stosunku do swych członków”. Również dla przedsiębiorstwa awans był jednym z instrumentów motywowania pracowników.

W sumie dla pracowników ten rodzaj awansu był jednym ze sposobów „...osiągania wyższej pozycji społecznej”. Dominujący „stabilizacyjny model życia sprzyjał realizacji sukcesów i awansów społecznych, a także dążeniom „do realizacji odległych celów”. Z drugiej strony silnie zaznaczały się „wartości konformizmu grupowego” (Maria Pączkowska, *Wartość instrumentalna i funkcja motywacyjna awansu zawodowego*, [w:] *Systemy wartości w środowisku pracy*, Pod redakcją naukową Xymeny Gliszczyńskiej, Warszawa 1982, s.183; Jadwiga Korolewicz-Zębik, *Niektóre przemiany systemu wartości*, [w:] *Systemy, op.cit.*, Warszawa 1982, s.78).

Wspomniano już, że w języku publicznym i naukowym, obok awansu społecznego, zaistniały takie terminy, jak: racjonalizator, przodownik i awans. Kariera nie była powszechna w języku politycznym i publicystycznym. Funkcjonowała w języku potocznym. W życiu codziennym częściej mówiono o rozczarowaniach, zawiedzionych nadziejach na poprawę jakości życia. Zdaniem A. Sarapaty kariery były stałymi westchnieniami ludzi aparatów politycznych, częściowo naukowych i artystycznych a dopiero potem menedżersko-dyrektorskich. Aktyw partyjny był przeświadczony o tym, że większą wartość ma stanowisko na wysokim szczeblu władz politycznych niż gospodarczych, mimo że tam można było liczyć na wyższe gratyfikacje finansowe i towarzyskie. Partyjne funkcje były korzystniejszymi miejscami startu do różnych karier. Stąd bliżej było do takich przedmiotów aspiracji, jak: ponadnormatywne mieszkania, wypoczynek w ośrodkach zagranicznych, talony na deficytowe produkty i samochody oraz szanse na odznaczenia i nagrody pieniężne. Bliższy był pojawiający się na firmamencie dolar czy funt. Ta waluta stawała się symbolem „zaradności” w gospodarce nakazowo-rozdzielczej. Awansujące jednostki już nie musiały skrywać materialnych atrybutów karier za tak zwanymi „złotymi firankami”. Do przeszłości przechodziły formy „ascetyczne”.

Warto nadmienić, że w Polsce nie upowszechniły się jednak takie przywileje jak np. w ZSRR. Tam jeden z późniejszych działaczy KPZR pisał: „Za daninę kariery(...) ludzie nomenklatury musieli merdać ogonkami, demonstrując lojalność i oddanie. Szczegółność każdego machnięcia „ogonkiem” oceniano KGB przy kolejnym awansie” (Aleksander Jakowlew, *Jak odchodził stalinizm*, „Gazeta Wyborcza” 22-23.10.2005). Oczywiście w Polsce byli też tacy, co merdali ogonkami, ale podobnych nie brakowało podczas rozbiorów Polski, w okresie międzywojennym, w czasie wojennej epopei londyńskiej emigracji ani w III RP.

Sumując dotychczasowe refleksje, warto podkreślić, że w peerelowskich warunkach społecznych i politycznych, z jednej strony awansowały wielkie i małe grupy robotnicze, chłopskie, również ich dzieci, z drugiej pogłębiały się rozterki wśród inteligencji „pracującej”, wzmacniane przedwojennymi mitami oraz nowymi urazami, uprzedzeniami, upokorzeniami i rozrachunkami. Kształtowały się w rozbudowywanym systemie edukacyjnym z wyższymi studiami korespondencyjnymi, eksternistycznymi nowe warstwy pracowników umysłowych, ze świadomością bliską „klasy robotniczej i rolników. W rozrastającym się systemie edukacyjnym funkcjonowały różne formy szkolnictwa zawodowego, w tym ze „ślepyimi uliczkami”.

Oczekiwano, że absolwent identyfikując się z klasą robotniczą i chłopską, „zaakceptuje” leninowsko-stalinowską doktrynę, uparcie nazywaną marksistowską. W rzeczywistości była to eklektyczna zbitka autorytaryzmu z mocą stalinowskiego populizmu. W nim konkretyzowały się in-

terpretację szans na sukcesy, awanse w ramach rzekomo „dynamicznie rozwijającej się” socjalistycznej gospodarki. Oddany jej aktyw nie musiał potwierdzać swojej tożsamości. Wystarczyła „tożsamość” ateistyczna bardziej niż „marksowska”, a nie egalitarna równości i sprawiedliwości społecznej. Premiowano myślenie dogmatyczne uodpornione na nowe informacje. Na dalszym planie sytuowano zasadę równości nawet wobec prawa i szans dla mniejszości, w tym seksualnych. W tej atmosferze, w potocznym języku, np. studentów, pojawiły się epitety *dorobkiewiczze* i *karietrowicze*. Egalitarne zachowania studentów w 1968 r. zaskakiwały „elity” władzy. Rzekome pretensje („oszczerstwa”) kierowali studenci pod adresem właścicieli np. samochodów. Auto wtedy *symbolizowało* pogłębiające się zróżnicowania społeczne. Dysonanse pogłębiały się w miarę „rozwoju socjalizmu i miarę pacyfikowania nastrojów niezadowolonych w 1968 r. Po spacyfikowaniu studentów sądzono, że wystarczy:

- przeprowadzić czystkę na stanowiskach kierowniczych najczęściej obywateli narodowości żydowskiej, objęto nią kilkanaście tysięcy osób,
- „poprawić” system informacji, by świadomość obywateli wróciła do poprzedniego stanu bez względu na to, co się dzieje w otaczającym ich świecie (Jan Szczepański, *Zmiany społeczeństwa polskiego w procesie uprzemysłowienia*, Warszawa 1973, s.206),
- przekonywać intensywniej członków partii i obywateli do poprawnego „zachowywania się w skonfliktowanym otoczeniu społecznym i politycznym”,
- akceptować „prosocjalistyczne standardy sukcesów i awansów jednostek i małych grup interesu a odizoluje się malkontentów od klasy robotniczej,
- rozszerzyć możliwości kształcenia i dokształcania się w ramach różnych torów edukacyjnych: szkolnego i pozaszkolnego, bez względu na możliwość zmniejszenia się szans edukacyjnych młodzieży chłopskiej w porównaniu z latami pięćdziesiątymi a nawet z początkami lat sześćdziesiątych.

Szanse te już wcześniej osłabiał konserwatyzm gomułkowski, oferujący młodzieży chłopskiej dwuletnie szkoły przysposobienia rolniczego-SPR bez prawa do kontynuacji nauki na poziomie szkół średnich. W tych „ślepych uliczkach” uczyło się 35% młodzieży chłopskiej. Również w zasadniczych szkołach zawodowych korzystało z prawa do nauki aż 44% młodzieży robotniczej. Wielu traciło szanse na wykształcenie średnie i wyższe. Z drugiej strony młodzież pochodzenia robotniczego i chłopskiego zdobywała kwalifikacje zawodowe: murarzy, dekarzy, elektryków, górników itd., czego brakuje w III RP. Były też inne „ślepe uliczki” np. dwuletnie studia nauczycielskie i szkoły policealne, które zawężyły szanse na awans edukacyjny i zawodowy.

Wszystko to odbywało się w czasie wzrostu aspiracji nobilitacyjnych przez edukację w szkołach średnich i wyższych, dlatego tak ważne było

równe prawo do nauki wszystkich obywateli. Ten demokratyczny proces zaczął się wcześniej. Ilustruje go awans edukacyjny księżnej Anny Radziwiłł - również jako jednej z kobiet. Ukończyła w 1961 r. historię na Uniwersytecie Warszawskim, a pięć lat później obroniła doktorat (1966). Ucząc historii w liceum, awansowała na stanowisko wicedyrektora. Z bilansu osiągnięć wynikało, że „kobiety w wieku od 14 do 17 lat stanowiły już wtedy 52,1% w grupie młodocianych uczących się i niepracujących zawodowo w stosunku do mężczyzn, a w 1960 r. - już 55,7% ogółu uczącej się młodzieży” (Opis dysproporcji między dziewczętami a chłopcami znajdzie czytelnik w monografii E.Erazmus, *Prawo do nauki w Polsce Ludowej*, Poznań 1974r.).

W tym miejscu warto nadmienić, że jednostronni rejestratorzy peere-
lowskich anomalii przeliczyli się z oceną współczesnych osiągnięć. Już wcześniej pęd do awansów i karier oszałamiał obywateli mniej więcej tak samo, jak pęd do bogacenia się w III RP. Kreatorzy transformacji nie przewidzieli, że zapowiadane i realizowane koncepcje upowszechniania edukacji mogą prowadzić do dyskomfortu z powodu obniżania się poziomu wiedzy i umiejętności w stosunku do wymogów cywilizacyjnych oraz kosztem kształtowania nawyków do samokształcenia, samodzielnej pracy na sobą. Wtedy nie przypuszczano, że rynek może, po *pierwsze* - w pogoni za zyskiem, deformować system kształcenia w szkołach niepublicznych-prywatnych i częściowo publicznych i, po *drugie* - przyczynić się do obniżania wartości świadectw dojrzałości i dyplomów absolwentów szkół wyższych, po *trzecie*- że uodporni inteligentnych i wykształconych młodych pracowników i menedżerów na wyzwania etyczne (M. Miecznika, *Z pustym brzuchem kiepsko się myśli*, „Dziennik” 28.08.2007).

*Awanse i kariery z perspektywy
gierkowskiej „rewolucji”
naukowo-technicznej (1970-1989)*

W tej warstwie refleksji nasuwają się następujące tezy. *Pierwsza*, dlaczego w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku przestał system społeczny i polityczny PRL przykuwać uwagę ludzi do idei i praktyki socjalistycznej i towarzyszących im wartości osobistych i lansowanych nadziei na awanse społeczne i indywidualne kariery. *Druga*, dlaczego koro-dujący i rozrzedzający się „socjalizm leninowsko-stalinowski”, wydobywał z ludzi więcej tego, co wówczas określało się jako gorsze niż lepsze w krajach demokratycznych. Nawet *na zebraniach POP* spostrzegano, że *Wielu ludzi wstępowało do partii jako poczekalni kariery i szybkiego wzbogacenia się*. Równocześnie inżynierowie uzyskujący dyplomy pracowali na zwolnionych obrotach: najpierw czytali gazetę, potem pili herbatę, przez chwilę czymś się zajęli, a potem stawali w kolejce po mięso czy inne towary. Tak K.Olszewski uzasadniał swoje usunięcie się „do drugiego szeregu” (*Myślę po polsku, obywatelstwo mam niemieckie*, „Gazeta Wyborcza” 30.11.2009). *Trzecia*, że w tych warunkach kształtowały się postawy populistyczne, kwestionujące wyższe wykształcenie, zróżnicowane wynagrodzenia za pracę jako kryteria przesądzające o awansach. Pisano nawet, że „Dyplom wyższych studiów nie powinien przesądzać o korzystnym starcie (...) ani przekonanie, że jak nie jesteś magistrem, to nie zostaniesz kierownikiem, jeśli nie posiadasz matury, to za biurkiem nie masz prawa siadać...” (cyt. za Andrzej Adamus, *Zanim był sierpień*, Wrocław 1985, s.105). To w tym nurcie myślenia zagościło hasło, że „wszyscy mamy jednakowe żołądki”, a potem przesłanie, że „jeśli jednostka nie chce narzekać, to może a nawet powinna z Polski uciekać”. *Czwarta*, że awanse już nie wiążą się z przedwojenną i powojenną pamięcią o rozwarstwieniu, zacofaniu, bezrobociu, analfabetyzmie, biedzie, rządach autorytarnych. Wiązano je z deklaracjami i nadziejami na demokratyzację systemu sukcesów i awansów, a mniej efektami przeobrażeń ekonomicznych i z szansami na wykonywanie czynności zgodne z zainteresowaniami i kwalifikacjami. Deklaracje się nie spełniały. Już nie obejmowały wielkich grup społecznych. Dotyczyły osób indywidualnych. Kończyły się również migracje ludności ze wsi do miast. A tak było w okresie uprzemysłowienia kraju. W omawianym okresie zaczynało być coraz ciasniej „chłopko-robotnikom”. *Piąta*, że w praktyce społecznej idea awansów i karier bardziej sprzyjała osobom o skłonnościach egoistycznych i eksploatorskich niż prospołecznych. *Szósta*, że może być również uprawniona hipoteza, że wraz ze wzrostem dobrobytu, rosła „socjalistyczna” warstwa klasy średniej-biurokratycznej - a z nią cynizm i chciwość, wyrachowanie, konformizm i pragmatyzm. W cenę rosły takie antiwartości, jak układy interesownych kolektywów- myśliwych, znajomości i umiejętność załatwiania wzajemnych świadczeń, manipulacyjne dysponowanie dobrami państwowymi itd. Demokracja funkcjonowała bardziej jako „wizja przyszłości, niż

jako angażowanie się na rzecz realizacji zasady równości i sprawiedliwości społecznej” (Teror Griffeths).

Ta „nowa” wizja teoretycznej koncepcji jawiła się jako „skok” w socjalizm sprzęgnięty z rewolucją naukowo-techniczną, która zapewni wysoką stopę życiową, szanse na bogacenie się, na „życie dostatnie” i z pełnym zatrudnieniem. W dyskursie politycznym zagościły słowa a nawet pojęcia - reforma i modernizacja, przedsiębiorczość, kwalifikacje i umiejętności, zaangażowanie, awans, kariera, drobna, osobista własność prywatna, tanie kredyty czy załączki kultu kapitału. Te nowe symptomy symbolizowała kultura *socjalizmu we fraku*, ale dla aktywu politycznego i „twórczych” oraz wydajnych jednostek.

W ten sposób awanse i kariery, w konfrontacji z rzeczywistością, jawiły się jako *lukrowane projekty* modernizacji systemu: gospodarczego, oświatowego oraz administracji terenowej w liczbie czterdziestu ośmiu województw z perspektywą wielu nowych stanowisk (*Raport o stanie oświaty*, cz. I i III, Warszawa 1973). W reformowanej administracji terenowej znalazła się wielka ilość lukratywnych, jak na tamte czasy, stanowisk w „aparatach” terenowych, państwowych i partyjnych: wojewódzkich, gminnych i rejonowych. Awansowali młodzi funkcjonariusze partii. Byli to ludzie lepiej wykształceni, obcy w krajowych placówkach, a co najbardziej charakterystyczne doceniający cywilizacyjne znamiona osobistego sukcesu. Znajdowało ono wyraz w:

- lokowaniu się w sieci indywidualnych placów budowlanych, a przynajmniej w sieci działek pracowniczych,
- integrowaniu się z podobnymi z przeszłości, nowoczesną technologią, ale z rynkami krajowymi oraz lokalnymi grupami interesów.

Hasło „*drugiej Polski*” jak potem „*drugiej Japonii*” miało integrować zwaśnione strony wokół najszczytniejszych awansów i karier z punktu widzenia narodowych i socjalistycznych. Jedni je odczytywali jako zwrot ku sukcesom materialnym i karierom finansowym, a inni jako możliwość odradzania się opozycji antyustrojowej w warunkach rozwarstwiającego się społeczeństwa. Bliska była wielu środowiskom świadomość tragedii grudniowej na wybrzeżu. Natomiast *podmioty* „socjalizmu we fraku” zapowiadały wzrost stopy życiowej, również dzięki zagranicznym kredytom itp. Sądziło się, że uda się im uniknąć ostrych konfliktów społecznych, między innymi dlatego, że w przestrzenie miejskie wkomponowywały się wielkie i małe inwestycje, na przykład w Warszawie, Poznaniu, Radomiu i Gdańsku, Zakopanem i innych okolicach. W większych miastach wyrastały rusztowania wokół budowy wielkopłytowych osiedli mieszkaniowych oraz duże inwestycje przemysłowe, komunikacyjne itd. Imponowała budowa „Huty Katowice”, trasy szybkiej jazdy - Warszawa-Katowice oraz osiedla domów prywatnych i sieć ośrodków turystyczno-wypoczynkowych

itp. Urzekąca, nie tylko warszawiaków i turystów, Trasa Łazienkowska i Toruńska, Wisłostrada z wyłaniającymi się murami Zamku Królewskiego i Ujazdowskiego, Dworzec Centralny i osiedla mieszkaniowe na Służewcu, Ursynowie czy w okolicach Poznania, Bydgoszczy, Zielonej Góry, Gorzowa Wielkopolskiego itd. Ale już w 1973 r. „słabło tempo wzrostu eksportu (...) a 1975 r. przyniósł istotne zmiany w ogólnych warunkach wzrostu gospodarczego; etap przyspieszonego wzrostu można było uznać za zakończony”. Potem pojawiła się „tragiczna sytuacja rynkowa, wzrastały nierówności i napięcia społeczne: wymuszone podwyżki płac „we wszystkich dziedzinach, redukowanie inwestycji itp. (Aleksander Muller, *Przyspieszony wzrost gospodarczy w latach 1971-1975 a proporcje wzrostu w trzydziestoleciu 1950-1980* [w:] *U źródeł polskiego kryzysu*, Warszawa 1985, s.181-185).

Efekty tych zamierzeń poprawiały samopoczucie obywateli i redukowały rozczarowania np. z powodu wprowadzania kartek na cukier czy kłopotów z papierem toaletowym. Jednocześnie satysfakcjonowała Polaków sieć zelektryfikowanej kolei oraz budujące się w każdym mieście osiedla mieszkaniowe, już bez suterren i ciemnych kuchni. Powstawały znaczące wartości kulturowe. Tworzyli je tacy przedstawiciele kultury, jak np. J. Iwaszkiewicz, A. Wajda - reżyser, K. Penderecki - kompozytor i dyrygent, M. Abakanowicz - plastyczka, Z. Religa - chirurg itp. Z nimi kojarzyło się: Centrum Zdrowia Matki Polki, rozbudowywane trasy i obiekty turystyczno-rekreacyjne w Tatrach i koło Warszawy, Poznania czy Krakowa oraz kończąca się elektryfikacja wsi. Jednocześnie zwiększała się dewastacja środowiska przyrodniczego. W wzbogacającej się sieci szkół gminnych, zawodowych i zakładów doskonalenia zawodowego pod patronatem stowarzyszeń wzrastały kwalifikacje nauczycieli ze stopniami magisterski, mimo niskich wynagrodzeń. Zaspakajali potrzeby osiągnięć i sukcesów edukacyjnych uznawaniem ich społecznego poświęcenia - rzadziej awansami kierowniczymi czy twórczymi. Z drugiej strony zwiększały się procesy dysfunkcyjne: nieakceptowane awanse i kariery nomenklaturowe i kumoterskie. Innych denerwowała „kultura” wzajemnych świadczeń i usług oraz „kultura” wyczekującego zachowywania się, bo „czy się stoi czy się leży dwa tysiące się należy”.

Ta dwoistość obniżała poziom optymizmu wśród ludności uboższej i kadr technicznych w „uspołecznionych” zakładach pracy. Wśród pierwszych rosło niezadowolenie, również z powodu braku demokratycznych mechanizmów osiągania sukcesów i awansów zawodowych. Dwoistość też zachęcała gospodarstwa miejskie i wiejskie do:

- tanich kredytów inwestycyjnych i korzystania z utworzonej sieci instytucji ochrony zdrowia, w tym przychodni na wsiach a szpitali w miastach,
- rozwijania małych firm („małe jest piękne”) np. polonijnych, dzięki ulgom podatkowym,

- prowadzenia aktywnej polityki inwestycyjnej, po to aby, po pierwsze- przyspieszyć rozwój gospodarczy i kulturalny kraju, po drugie- wyjść na przeciw *dogmatowi* pełnego zatrudniania, a tym samym młodemu pokoleniu na realizację konstytucyjnego prawa do pracy w przedsiębiorstwach i instytucjach państwowych-artystycznych, edukacyjnych, turystycznych a nawet pogrzebowych,

- zwiększania szans jednostkom przedsiębiorczym i „zaradnym” na sukcesy indywidualne w instytucjach tworzących wartości kulturalne i artystyczne w teatrach, kinach, zespołach pieśni i tańca-chorograficzne. One, jak nigdy dotąd, odnosiły znaczące sukcesy i robiły kariery artystyczne (literackie, filmowe, wokalne, aktorskie) a w mniejszym stopniu naukowo-racjonalizatorskie. „Wykluwały” się kariery nowe w tyglu konfliktów, podejrzeń i zawiści. Rozmnażały się także porażki i klęski, w tym osobiste wiążące się często z:

- przekraczaniem granic ideologicznych i prawnych,

- rozbudzonymi potrzebami i oczekiwaniami na swobodę np. turystyczną po świecie,

- brakiem akceptacji orientacji wyrażających potrzebę gotowości do spostrzegania i odzwierciedlania obiektywnych i subiektywnych stron rzeczywistości geopolitycznej- geograficznej, społecznej i wychowawczej oraz przyrodniczej,

- mankamentami w przestrzeni turystyczno-rekreacyjnej w kraju i poza jego granicami, kraje: bałkańskie, Czechosłowacja i NRD i zbyt powolne rozluźnianie przegród do Zachodniej Europy.

Wraz ze wzrostem aspiracji młodego pokolenia utrwały się w świadomości dysfunkcjonalne sprzeczności między hasłami demokracji i obywatelskich szans na sukcesy, sprawiedliwość, równość i podmiotowość obywatelską, a ich realizowaniem w atmosferze przywilejów i rosnących dysproporcji. Rosła niechęć do proradzieckiej konstrukcji systemu politycznego z omnipotencyjną rolą partii: „wyłaniania” i honorowania „swoich” kadr kierowniczych - wbrew regułom demokratycznym. Ale oni też mieli dostęp do obcych walut, mieszkań ponadstandardowych (również w wypadku kolejnego rozvodu) oraz do bezpłatnego wypoczynku w kurtortach zagranicznych lub krajowych. Zwykli członkowie partii lokowali się między przeciętnymi obywatelami a uprzywilejowanymi grupami zawodowymi. Taki stan rodził postawy awersyjne u jednych i u drugich.

Potwierdzały je badania wśród inteligencji. Z badań inspirowanych przez Komisję Pracy KC PZPR wynikało, że aż 71,2% respondentów wymieniało uprzywilejowanie jednostek i grup społecznych jako przyczynę niezadowolenia. Jedynie 10% respondentów nie zauważało uprzywilejowania. Jedna piąta zaś nie ujawniła swojej opinii w tej kwestii. Do grup uprzywilejowanych zaliczano milicję i służby bezpieczeństwa - 36,4%,

aparatus partyjny 30,7%. Inni wymieniali aparat władzy - 30,5%, wojsko - 22%, ludzie na wysokich stanowiskach - 12%, *prywatną inicjatywę* - 19% oraz grupy zawodowe korzystające z „kart zawodowych” - 9%. Na pytanie: czy respondent uważa, że w pracy zawodowej są wykorzystane wszystkie jego umiejętności i zdolności? Odpowiedziało pozytywnie 50% respondentów a negatywnie 41%, przy czym „tylko 14,7% odpowiedziało zdecydowanie tak” (*Z zagadnień świadomości społecznej inteligencji. Komitet Centralny PZPR. Komisja Pracy w środowiskach inteligentnych, Biuletyn nr 2, Warszawa 1989*). Z tymi danymi koreluje się treść „spowiedzi” W. Wiśniewskiego etatowego pracownika KC PZPR: „tam, gdzie ja byłem - w pionie politycznym- każdy czuł się jak przysłowiowy żołnierz z buławą w plecaku. Był przeświadczony, że prędzej czy później zostanie wojewodą, sekretarzem miejskim czy wojewódzkim, dyrektorem zjednoczenia, redaktorem naczelnym, ambasadorem itd. W te opinie wpisuje się lapidarnie sformułowany tekst K. Dauszkiewicza, że ci, „którzy ten socjalizm budowali, kiedy zorientowali się, że nie może być dla wszystkich, natychmiast urządzili sobie dobrobyt, żeby dalej żyć na miarę wcześniejszego wyobrażonego modelu socjalizmu”. Potem ci, „którzy nie potrafili się załapać, zostawali w okresie transformacji kapitalistami, najczęściej bez kapitału”, ale za to w przedsiębiorstwach państwowych, w PGR, spółdzielniach mieszkaniowych itp.” (Krzysztof Dauszkiewicz).

W tym samym czasie, w środowiskach robotniczych przedmiotami aspiracji stawała się dobrze płatna praca w kraju i poza granicami, realizacja prawa do nauki i studiów wyższych oraz mieszkania bez ciemnej kuchni, już niekonieczne w spółdzielniach mieszkaniowych. Dla „wykluwającej” się biznesowej klasy średniej już liczyły się luki w prawie podatkowym, estetyczne kreacje członków rodzin, nieruchomości, wysokie dochody i honoraria pieniężne również w obcych walutach, dobra kulturalne, koligacje małżeńskie, praca w środowiskach podobnych do swoich, kolekcje obrazów i książek, wyrobów ze złota oraz wyjazdy zagraniczne - kult paszportów i fascynacje dobrobytem amerykańskim.

Jak widać ideały dobrobytu kadr kierowniczych w ówczesnym państwie zaczęły się zraszać z drobno kapitalistycznym stylem życia: dużo zarobić, więcej mieć, być za granicą i wrócić z obcą walutą, mieć działkę, dom w Zakopanem lub nad morzem, własny samochód, ale już nie trabanta czy „malucha”. Nadal aspiracje urzeczywistniały się dzięki pełnionym funkcjom kierowniczym p.w. administracji, gospodarce a nawet kulturze. Nie chodziło tylko o możliwość wydawania poleceń, nadzorowania, kontrolowania czy organizowania ludzi do działalności. Wtedy rzadko własność drobnotowarowa stawała się przedmiotami aspiracji. W sferze publicznej akceptowano własność rzemieślniczą i usługową. Zdaniem J. Karolewicz-Zębik z „...systemu dążeń życiowych znikły niemal zupeł-

nie aspiracje do posiadania prywatnego zakładu czy przedsiębiorstwa” (*Niektóre przemiany systemu wartości*, [w:] *Systemy wartości w środowisku pracy*, Pod redakcją naukową Xymeny Gliszczyńskiej, Warszawa 1982).

Nadciągający kryzys ustrojowy obejmował swym zasięgiem aspekty społeczne i psychologiczne, zbiorowe i indywidualne, również w perspektywie awansów i karier. Pesymizm przenikał, począwszy od obywateli, przez wszystkie struktury władzy, a skończywszy na członkach partii politycznych - PZPR, ZSL i SD. Dostrzeżało załamywanie się systemu: gospodarczego - 83% respondentów, „(...)wzrost niepokojów, lęków i konfliktów społecznych - 80,8%, włamań lub kradzieży - 57,5%, (...) osamotnienia i bezradności na stare lata - 49,5%, utratę pracy lub pozycji zawodowej - 37,6% (...), kłopotów lub przykrości związanych z wypowiedaniem przekonań politycznych - 29,4% (*Z zagadnień świadomości...op.cit.*).

Te pęknięcia w świadomości wpływały na percepcje porażek i niepowodzeń, awansów i karier. Niektórych kwalifikowano najpierw jako dorobkiewiczów a następnie jako karierowiczów w „czerwonych” krawatach. Krytyka wsączała się w psychikę jednostek i grup społecznych. Wzmacniała się porównywaniem deklarowanych ideałów socjalizmu z praktyką. Modyfikowały się również aspiracje i zachowania religijne, inspiracje, zwłaszcza, że często anomalie przekształcały się w świadomości w obrazy patologiczne, nie tylko w odniesieniu do sukcesów, awansów i karier, ale przemyśleń. Innych skłaniały do walki o zmiany ustrojowe, które „wszystkim” umożliwią realizację zasad: wolności, demokracji, samorządności, równych szans i sprawiedliwości społecznej.

Blokadą okazał się postgomułkowski konserwatyzm społeczny i polityczny, uzasadniający konieczność samoograniczenia „potrzeb i aspiracji”, ale nie awansowania „swoich”. Nadmierny optymizm był charakterystyczną blokadą modelu gierkowskiego. Towarzyszyły mu regulacje cen, wysokie rekompensaty dla dobrze wynagradzanych oraz wizje dobrobytu dla pozostałych. I tak rekompensaty dla ludności były w czerwcu 1976 r. wprost proporcjonalne do ich niskich zarobków, a nieproporcjonalne do wzrostu kosztów utrzymania. Potaniały dobra inwestycyjne. Równość zakwestionowały wysokie rekompensaty dla kadr kierowniczych, a dla górników np. w obcych walutach itp. Na ten pogłębiający się rozbrat wartości wskazywał S. Kowalewski pisząc, że *Człowiek współczesny, obywatel państwa socjalistycznego jest szczególnie wrażliwy na wszelką niesprawiedliwość z jaką się styka w zakładzie pracy. Kiedy spostrzeże objawy niesprawiedliwego traktowania siebie albo współtowarzyszy, skuteczność zabiegów motywacyjnych zastosowanych wobec niego redukuje się niemal do zera. Pracownicy o wiele łatwiej godzą się z tym, że ich pobory w danej sytuacji nie mogą przewyższyć pewnego pułapu, aniżeli tym, że ktoś pracujący obok i wykonujący identyczną pracę może być wynagradzany wyżej niż pozostali.*

W takich wypadkach pracownik zaczyna odczuwać żal do instytucji, (...) staje się wobec niej obojętny, niechętny a czasem nawet wręcz wrogi (Stanisław Kowalewski, *Nauka administrowania*, KiW 1975, s.297).

Dyskomforty psychiczne czyniły spustoszenie w nastrojach ludzi i u części aparatu władzy. Rosło przekonanie, że żyją bez szans na trwałe sukcesy. Ponadto ówczesni „profesjonaliści” nie dysponowali wiarygodnymi receptami na taką modernizację systemu nakazowo-rozdzielczego, która ułatwiałaby młodemu i bardziej wykształconemu pokoleniu bezkolizyjne awansowanie społeczne i zawodowe, nie mówiąc o podnoszeniu jakości życia na miarę standardów ponowoczesnej cywilizacji. W konsekwencji establishment stawał się bezradny wobec:

- irracjonalnych decyzji i marnotrawstwa zasobów materialnych oraz ludzkich,

- lawiny symptomów zastoju gospodarczego w miastach i wsiach,

- konieczności rezygnowania z programu modernizacji kraju zapoczątkowanego po 1970 r. jako „drugiej Polski” z dostatnim modelem życia, uczestniczeniem w międzynarodowym ruchu turystycznym, swobodnym wyborem szans na życie towarzyskie, na budowę dacz, na wypoczynek w zamkniętych kurortach, nie mówiąc o swobodzie podejmowania decyzji,

- fali bezużytecznej „nowomowy” w komunikacjach interpersonalnych i z ludźmi sprawującymi władzę oraz ze skostniałym (...) stylem rządzenia,

- rosnących dysproporcji „między władzą polityczną a rzeczywistą władzą obywateli” (Edward Erazmus, *Spór o kształt partii*, Warszawa 1983, s.18-19).

Świadomość ówczesnych beneficjentów awansów i karier „wsiąkała” w koleinę, którą U. Eco ujął w aforyzmie, że „Kiedy ktoś się rozmiłuje w absolicie i w logice, nic go nie interesuje, jak to się sprawdza w praktyce” (Umberto Eco, *Filozofia frywolna*, Kraków 2004, s.21). Rządzący, wrastający w dostatnie „życie”, tracili wrażliwość i kontakt z uboższymi warstwami społecznymi i zawodowymi, mimo że zarobki niektórych ludzi z aparatu władzy nie były o wiele wyższe niż kwalifikowanych robotników, nauczycieli, pielęgniarek, sekretarek itd. O dochodach „przedstawicieli” nie decydowały umiejętności i kompetencje, ale miejsce zajmowane w strukturze gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Liczyły się preferencje nomenklaturowe- przywileje.

Nadmienię, że niektóre z nich adaptowano w okresie transformacji, tj. w dynamicznym rozwoju gospodarki rynkowej w latach 2004-2007. Wówczas (2004 r.) moralistów nie dziwiła rezerwa 80 tys. zł na korzystanie z komórek służbowych w okresie jednego miesiąca dla reprezentantów klasy średniej. Wydawało się, że jest to *casus* (Piotra Piętaka, „Dziennik” 10.12.2007). Ale już po napisaniu powyższego tekstu, okazało się, że minister finansów nawołując innych do oszczędzania i zaciskania pasa w okresie kryzysu (początek 2009 r.), przydzielił w formie nagród 2,5 tysiącom urzędników „swojego” re-

sortu aż 23 mln zł („Fakt” 2.02.2009). W tym kontekście, ktoś taką opinię może zaliczyć do „zamachu na ustawę kominową”, bo np. prezesi dwunastu największych banków w Wielkiej Brytanii zarobili w 2008 r. od 196,7 do 7,6 mln funtów szterlingów. Wówczas te same banki straciły od 30,9 przez 114 do 66,4 mln funtów szterlingów. Podobny mechanizm sukcesów funkcjonuje w Polsce (Agnieszka Mitraszewska, *Moralne bankructwo bankierów*, „Gazeta Wyborcza” 2.02.2009).

W latach siedemdziesiątych Polacy legitymujący się już wykształceniem średnim i wyższym oczekiwali czegoś więcej. Według R. Botwiny w 1979 r. wielu z nich, p.w. samym przemyśle pracowało 568 tys. pracowników inżynieryjno-technicznych, a administracyjno-biurowych 80,4 tys. oraz 20,2 tys. w centralnych zjednoczeniach. W strukturze lukratywniejszych awansów mieli pierwszeństwo aktywiści partii - PZPR, ZSL, SD i organizacji młodzieżowych. Szanse na sukcesy zwiększyły się rolnikom dzięki:

- chłonnemu rynkowi na produkty rolne i wzrostowi wewnętrznej konsumpcji,
- prawie pełnej elektryfikacji wsi oraz budowy dróg asfaltowych między wsiami i miastami,
- tanich kredytów w na budowy nowych siedlisk mieszkalnych, na zakup maszyn i narzędzi rolniczych,
- „wyprowadzaniu” z obór koni i zastępowaniu ich traktorami oraz maszynami towarzyszącymi,
- upowszechnianiu się prawa do bezpłatnej edukacji i ochrony zdrowia.

W tym okresie zwaloryzowały się terminy podobne do haseł III RP: „bogaćmy się”, „żyjemy dostatnio”, „inwestujemy we własne domy i w kształcenie własnych dzieci”. Osiągnięcia naukowe i zawodowe stawały się czynnikami warunkującymi sukcesy, awanse i kariery. Bez przymiotnika socjalistyczna aktywność, zaczęły funkcjonować takie terminy, jak: awanse, kariery i karierowiczostwo obok epitetu „dorobkiewicz”. Oficjalnie kategoria kariera równoważyła treść bohater pracy socjalistycznej. Ich odpowiednikami stawały się kariery artystyczne, naukowe. Wokół tych terminów pojawiło się nawet zamieszanie. Jednym wystarczyło słowo awans lub kariera. Inni upierali się przy określeniu- przodownik pracy, bohater pracy socjalistycznej.

„Trybuna Ludu” otworzyła nawet łamy na dyskusje o karierze. Wiązano ją z cywilizacją ponowoczesną, konkretyzowaną imperatywami etycznymi: zaradnością, rywalizacją, innowacyjnością, pomysłowością, odpowiedzialnością, uczciwą rywalizacją, ale jeszcze nie konkurencyjnością itp. Wówczas w umysłach i zachowaniach młodego pokolenia kodowało się też „to, co na Zachodzie uchodziło za etycznie naganne: uzależnienia jednych od drugich, umiejętność ”załatwiania” spraw a potem kupowania i zdobywania zaufania z jednoczesnym maskowaniem zachowań kariero-

wiczowskich, deklaracjami ideowymi w tym ateistycznymi. W języku potocznym owa dwoistość wyrażała się w porzekadle: „Dzień jest stracony, gdy przełożony nie jest pochwalony”.

W tym okresie, prócz słownikowych i encyklopedycznych formuł, znalazły się w komunikacji potocznej, a tym w politycznych dywagacjach interpretacje naukowe. Zdaniem np. B. Gołębiowskiego sukces i kariera mogły być tylko socjalistyczne, bo „socjalistyczne zespalają (...) jednostkową i zbiorową, osobową i społeczną naturę zdobywania określonych cech, dających lepszą pozycję w społeczeństwie (materialną i niematerialną), z uznaniem i prawem do kierowania innymi, nie zwalniając z odpowiedzialności za innych i za całe społeczeństwo”. Kariera jeśli już jest, to musi *oznaczać prawie tyle, ile sukces życiowy*.

Nadal awans bardziej liczył się w opinii partyjnej i publicznej niż kariera. Karierę wiązano z dysfunkcyjnym postępowaniem - wbrew zasadom moralnym i normom prawnym. Tym niemniej stawało się sednem „wypełnianie” kariery treściami obywatelskimi: „posiadanie w pełni odpowiedzialnej funkcji, zdobywanie pozycji opromienionej wysokim uznaniem społecznym a nawet sławą za zasługi i walory osobiste” (Bronisław Gołębiowski, *Kariera czy awans*, [w:] *Kariera. Bohater naszych czasów*, KiW, Warszawa 1975, s.13).

W języku potocznym upowszechniało się słowo kariera. Jego treści nie definiowano ani nie ilustrowano przykładami z ówczesnego życia. Domyślnie nadawano mu raz łagodne, a innym razem znaczenie bliskie postawom eksploatorskim-karierowiczskim. Za karierowicza uchodził ten człowiek kariery, który nie dostrzegał innych wokół siebie, dbał tylko o swoje interesy. Obce mu było przesłanie „rób, co chcesz, ale również na innych patrz”.

Wówczas już niektórzy dyskutanci zauważali, że „człowiekiem kariery” nie jest taki pracownik, który zawdzięcza pozycję społeczną (...) sławę i bogactwo, nie tyle walorom osobistym - kompetencjom zawodowym - ile swojej działalności eksploatorskiej polegającej na uzyskiwaniu korzyści kosztem innych. Więcej, według J. Legowicza nie może być człowiekiem kariery ten, który nie przebierając w środkach w jej „robieniu (...) stosuje (...) wszystkie metody, odgrywa główną rolę (...) ze wszystkimi abnegacjami i afirmacjami, a społeczeństwo służy mu do robienia kariery, czyli jest środkiem w tych dążeniach. Na drugim miejscu jest (...) ścisła kalkulacja życiowa, kalkulacja w myśleniu i w działaniu, a nawet w wyborze religii. Kalkulacja obliczona jest nie na przyjaciół, lecz na sojuszników i klientów, którzy się wspierają (...), a głównym motorem jest oczywiście siła pieniądza” (Jan Legowicz, *Być kimś*, [w:] *Kariera. Bohater naszych czasów*, Warszawa 1975, s.15). Równocześnie ww. autor dodał, że w socjalizmie jednostronnej interpretacji nie przysługuje właściwa „ranga”.

Z tym terminem bowiem wiązały i wiążą się zarówno wzniosłe wartości jak niskie cechy. Dopiero nowe pokolenie może przewartościować treść tego pojęcia i to w taki sposób, aby znikły z jego zasięgu ujemne treści oraz ujemna praktyka.

Jednak większość dyskutantów na konferencjach ideologiczno-teoretycznych, z udziałem przedstawicieli przedsiębiorstw, posługiwało się pojęciem „bohater pracy socjalistycznej”, ale ono się nie przyjmowało w komunikacji społecznej. Konkurując, przegrywało z sukcesem i karierą. W latach osiemdziesiątych „uwiądł” już termin „przodownik pracy” i „przodownik nauki i pracy społecznej”. Awans już nie oznaczał zbiorowej nobilitacji robotników i chłopów, tak jak w latach czterdziestych XX wieku. Jego miejsce zajęła najpierw normalizacja a potem „stabilizacja” już nie gierkowskiego „eldorado” sukcesów na miarę budowy podstaw rozwiniętego socjalizmu. Prospołeczne interpretacje awansów i karier zastygły po stanie wojennym w doktrynie „normalizacji”.

Z ówczesnych badań wynikało, że w latach osiemdziesiątych, spośród ponad dwu milionów członków PZPR, około 1 mln osób poparło „Solidarność”. Również prawie jeden mln członków PZPR mogło mieć wpływ na decyzje polityczne i gospodarcze. Wśród nich było również ponad trzysta tysięcy kierowników bezpartyjnych. Co drugi członek ugrupowania tkwił w systemie zarządzania ówczesnych trzech partii (PZPR, ZSL i SD), począwszy od brygadzysty, a skończywszy na ministrze. Z tych danych wynika, że członkowie partii byli uprzywilejowani, ale również byli niezadowoleni. Nie wszyscy mieli szanse na jedno z dwóch wolnych możliwych awansów. One nie dotyczyły karier. Kariery rezerwowano dla osób z aparatów władzy. Tam decydowano o obsadzie stanowisk (E.Erazmus, *Aparat partyjny w teorii i praktyce*, Rada Narodowa, marzec 1998; także: *Spór o kształt partii*, Warszawa 1983, s. 182). Treść tego tekstu przywołał Waldemar Kuczyński w artykule pt. „Nomenklatura i bezpartyjni (wydrukowany [w:] „Kultura”, Paryż 1998, nr 9).

Jednocześnie bogatsi lub ustosunkowani „działkowicze” zaczęli zagradzać atrakcyjne tereny krajobrazowe, podmiejskie i leśne lub dewastować tereny przy jeziorach i rzekach. Rzekome dacje zaczęły przypominać piętrowe kamienice np. w Zakopanem, Krynicy itp. Ta ekspansja wciąż trwa. Przeraża zwykłych ludzi.

Powszechna opinia o tym, że nie może być bezrobocia w ustroju socjalistycznym, zderzała się z przekonaniem o konieczności waloryzacji pracy, by do historii przeszło porzekadło - „Czy się stoi czy się leży dwa tysiące się należy” lub „Kto kwalifikacje podnosi to i tak uznania się nie doprosi”. Prace proste miały taką samą a niekiedy wyższą wartość niż wymagające wysokich kwalifikacji i wykształcenia.

W atmosferze stałego konfrontowania gospodarki nakazowo-rozdział-

czej z gospodarką rynkową dewaluowały się szanse na sukcesy, awanse i kariery. Jednocześnie deformowały się zręby „socjalizmu rynkowego”. Skazywały ludzi przedsiębiorczych i aktywnych na fałszywe wybory celów i przedmiotów sukcesów i awansów. Były nimi iluzoryczne stanowiska kierownicze, obce waluty umożliwiające kupno atrakcyjnych produktów w specjalnych sklepach. Szybko bogacili się handlujący w „szarej strefie” zawodowi „cinkarze” i przedstawiciele instytucji dyplomatycznych. Ci nowi biznesmeni robili interesy na rynku walutowym. Tam mogli kupować wszystko, o czym marzyli. W tej przestrzeni można było bogacić się: przechowywać atrakcyjne walory materialne i kulturalne, przechwytywać wartości „dodatkowe” w postaci okazałych premii lub nagród, wyłudzać premie za wątpliwą działalność racjonalizatorską lub za „...fałszowane sprawozdania (...) i pozorowaną działalność gospodarczą. Formalno-polityczne „ustalenia” stanowiły prawną podstawę naliczania premii i nagród” (Ryszard Botwina, *Przyczynek do analizy wydarzeń sierpniowych*, [w:] *Studia Filozoficzne*, 1981, nr 7-8). Posiadacze „złotówek” czekali na szansę uzyskania talonów a w latach osiemdziesiątych kartek, np. na artykuły żywnościowe, dywany, alkohol itp. W okresie masowych strajków mogli kupić coś lepszego, jeśli mieli znajomości albo kartki na to i owo.

Chłopi w wielogodzinnych kolejkach wystawali po narzędzia rolnicze czy materiały budowlane: dziurawkę, pustaki, cement itd. Jeśli mieli pieniądze za łapówki zdobywali np. cement, cegłę, narzędzia rolnicze. Wtedy pieniądze nie były najważniejsze. Liczyły się znajomości i układy oraz umiejętność „załatwiania”, dzięki znajomościom i koligacjom: politycznym, towarzysko-myśliwskim, menedżersko-zaopatrzeniowym i dobrym stosunkom z kierownikami firm państwowych lub prywatno-polonijnych. Awansowali ci, którzy umieli i chcieli załatwiać oraz być tolerancyjnymi populistami, choć dużo widzieli o tym, jak powinno być inaczej. W tych sytuacjach kształtował się „socjalista we fraku”, taki salonowy funkcjonariusz w strukturach władzy politycznej, gospodarczej, a zwłaszcza kulturalnej. Najłatwiejszy dostęp do funkcji i dóbr materialnych mieli ludzie pełniący stanowiska, począwszy od magazyniera, a skończywszy na ministrach i niektórych wybitnych artystach. Tak się mogło dziać, ponieważ gospodarka i dystrybucja nie zaspokajała rozbudzanych potrzeb i aspiracji zwykłych obywateli, natomiast wychodziła naprzeciw potrzebom ustosunkowanych działaczy bądź twórców nauki i kultury. W końcowej fazie PRL zachęcano twórców i „zarządzających” kulturą do indywidualnego inwestowania w: domy, dacie, samochody itp. O zewnętrznych cechach sukcesów, awansów i karier świadczyły dowcipy. Dostatek beneficjentów charakteryzowało pięć kolejno następujących po sobie kategorii: *Na każdego tyle wypadnie, ile kto nakradnie; Minister: mercedes, whisky i artystki; Dyrektor zjednoczenia: wołga, koniaki i kociaki; Dyrektor przedsiębiorstwa:*

Fiat, starka i sekretarka; Kierowca: Syrena, wyborowa i koleżanka biurowa; Pracownicy umysłowi: autobus, tramwaj, czysta czerwona i własna żona; Pracownicy: Taczka, małe piwo i sprzątaczką (Dowcipy PRL-u, Poznań 2007, s.135).

Przypomnę, że w PRL „kwitły” hasła równości i sprawiedliwości społecznej, a respektowano je w sposób wybiórczy. Natomiast wtapiało się w świadomość Polaków hasło „wszyscy mamy jednakowe żołądki”, a zaraz potem „każdy jest kowalem własnego losu”(czytaj biznesu) i „bierz wędkę zamiast miejsca w kolejce po ryby”. Między innym dzięki temu udało się skonsolidować zwolenników „niewidzialnej ręki rynku”, sakralizacji prywatnej własności, kultu bogacenia się za wszelką cenę oraz wysokiego wynagradzania nowych „elit” władzy. Te prerogatywy usankcjonowano prawnie a mniej mentalnie.

Wracając do poprzednich wątków, przypomnę, że młode pokolenie w końcowej fazie PRL, reagowało negatywnie na hasła bez pokrycia. Odrzucało biurokratyczne anomalie i społeczne patologie z ich coraz bardziej krętymi ścieżkami do sukcesów i karier. Nie akceptowało woluntaryzmu w awansowaniu według kryteriów ideologicznych i politycznych (R. Botwina, *Przyczynek, op.cit.*). Wymagało bowiem partyjnego wsparcia kontrowersyjne dzieło naukowe, artystyczne czy edukacyjne. Wsparcia wymagał publiczny awans i kariera, również w postaci gratyfikacji - płacowych, mieszkaniowych, komunikacyjnych itp. Cześć twórców a w szczególności pracowników wielkich zakładów przemysłowych, biedniejszych rolników oraz organizatorów produkcji i racjonalizatorów nie satysfakcjonował system sukcesów i karier w warunkach niedoborów produktów konsumpcyjnych, inwestycyjnych, rynkowych. Pracowników rozczarowywał brak materialnych znamion sukcesów. Niezadowolenie łagodziły talony np. na: samochody marki Syrena, od 1958 r. na trabanta, fiata czy ładę i wreszcie przydziały małych mieszkań (gomułkowskich), które rozwiązywały kłopoty uboższych rodzin. Ale i im sprzykrzał się tani wypoczynek nad jeziorem lub w lesie. Wykształcone powojenne pokolenie fascynowała już inna „kubatura” jakości życia w tym mieszkań, wypoczynku, wykształcenia i stylu życia. To nowe pokolenie bez pamięci o przedwojennych i wojennych kłopotach chciało pochłaniać atrakcyjne znamiona awansów i karier: kulturalnych, edukacyjnych, turystyczno-wypoczynkowych. Przestał odpowiadać podział dochodu narodowego młodej inteligencji, robotnikom kwalifikowanym i uboższym rolnikom. Natomiast rolnicy wielkopolscy i pomorscy dzięki kredytom inwestowali, zaś opolscy wyjeżdżali do RFN. Natomiast „dusili” się mieszkańcy Polski B i C.

Zatarły się w pamięci młodszego pokolenia piwniczne izby i zlikwidowane międzywojenne sutereny oraz przedwojenna bezdomność. Nie zadawała już mieszkania ze „ślepych” kuchniami. Zdaniem W. Kunickiego-Goldfingera pogłębiało się rozczarowanie licealistów z powodu

stagnacji w szansach na start do szkół wyższych, łącznie z prognozą zwiększenia liczby studiujących na lata 1966-1975 tylko o około 3,9%. Wtedy w Szwecji planowano zwiększenie szans o 6,8%, we Francji o 8,1%, we Włoszech o 9,7% a w Jugosławii o 8%. Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych sytuację komplikował wyż demograficzny. Młodzieży licealnej utrudniały start do sukcesów życiowych zamknięte bramy w szkołach wyższych. Oczywiście również wtedy nie brakowało postaw egoistycznych. Wiele z nich było w symbiozie z konformizmem, cynizmem i pogardą dla wartości prospołecznych, o które dopominały się osoby uważane za naiwne. Na dalszy plan schodziły dążenia do modernizacji kraju, do swobodnego przekraczania granic państwowych- aby wszyscy chętni mogli podróżować, a angażujący się do pracy i odnoszący sukcesy mogli je spieniężyć i piąć się ku najwyższym szczytom społecznym. Jednym i drugim przyświecał rozsądek i obowiązek, ukierunkowujący jedynie na własne awanse, a w domyśle na karierę. Przedmiotami aspiracji przestawał być np. wypoczynek w zakładowych ośrodkach wczasowych lub na prowizorycznych kampingach. Nie zmieniało to szans kobiet na sukcesy i awanse z powodu płci mimo wyższego wykształcenia. Kobiety z kwalifikacjami oczekiwały na realizację deklaracji ideologicznych na rzecz postępu w realizacji zasady równości.

Innym jednostkom nie odpowiadał już awans „pod kryptonimem przodownik” czy „bohater pracy socjalistycznej” ani bohater poświęcający na kredyt zdrowie, wolny czas itd. Raził salonowy styl życia ludzi, którzy dostosowywali się do systemu sprawowania władzy i do gospodarki nakazowo rozdzielczej. Swoisty „wyścig” do układów podważał zasadę równości i sprawiedliwości społecznej, a zarazem utrudniał starty do awansów i karier ludzi z marginesów politycznych. Praca przestawała być źródłem awansów i karier. Awanse zależały od sieci układów i interesów towarzyskich, delikatnych „świadczeń” usług przypominających handel wymienny z okresu feudalizmu: „ty ułatwisz memu synowi studiowanie, ja tobie zakup materiałów budowlanych” lub „jeśli mistrz nie będzie konfliktowy, to wcześniej przystąpisz do budowy np. swojego domku” itp. Lukratywne miejsca społeczne wciąż zajmowali kombataneci z wczesnego kresu PRL. Jednocześnie gdzieś tam funkcjonował ideał ziemiańsko-inteligencki w szatach sarmaty. Zwiększała się liczba sfrustrowanych intelektualistów, artystów i pracowników kultury, kadr techniczno inżynierskich i młodzieży.

Nie rozładowały napięć psychicznych i kulturowo-obyczajowych zabiegi o pozyskiwanie twórców kultury: literatury, teatrów, filmów itp. Były pozorne formy i metody zbliżania się do szeroko rozumianej władzy. Również już nie sprawdzała się, a przeciwnie zrażała maksyma „cel uświęca środki”. Nie sprawdzała się też w II RP ani w dwudziestoletniej transformacji ustrojowej III RP (Interesujące są refleksje T. Bocheńskie-

go w książce pt. *Dzieje głupoty polskiej* oraz w *Rzecz o psychice narodu*, Warszawa 1986 r.). Ten autor zakreskował nawet czarnymi barwami opinię J. Piłsudskiego o karierach polityków sprzed drugiej wojny światowej, że „w konkurencji partyjnej zaczęło się (...) od pierwszej chwili istnienia państwa tak dziwacznie i tak ostro, a zarazem z tak wielką ilością kłamstwa, że od razu zaczęło się to, co nazwałem: cloaca maxima. Każde nadużycie, każde łajdactwo było dobrym wtedy, gdy robił ją człowiek własnej partii, złym zaś wtedy, gdy robił je członek innej partii”. W 1927 r. przyznał, że „nie mógł postawić jednego obok drugiego, bo to byli ludzie wyklinający „tak łatwo swoich współbraci, odsądzający ich od czci i wiary tak swobodnie, uniemożliwiając swoim kłótnickim systemem pracę” (J. Piłsudski, *Przemówienie na zjeździe legionistów w Kaliszu*, 7 sierpnia 1927, [w:] *Pisma zbiorowe Józefa Piłsudskiego*, Tom IX, Warszawa 1937. s.78). To w tym tyglu społecznym i kulturowym utrwalały się szlachecko-inteligenckie tradycje-anomalie. Na tej glebie szybko rozprzestrzeniały się przywileje w wydaniu stalinowskim. Te historyczne korzenie odtajniły się w III RP tym łatwiej, że „ciepły” klimat podgrzewał pęd do karier związkowych, partyjnych, a nawet naukowych, nie mówiąc o politycznych.

Zatem przywileje były i są atrybutami elit, najpierw z rodowodem szlachecko-ziemiańskim, potem legionowo-inteligenckim, a w PRL z rodowodem kombatancko-stalinowskim, ale umocowanym w pochodzeniu robotniczo-chłopskim i ideologii „komunistycznej”, a nie marksistowskiej. To czytelnik ma prawo pokusić się o odpowiedź na pytanie: jak szerokim nurtem płynęli *przedstawiciele* „ludu pracującego miast i wsi” a potem niektórzy *aktorzy* III RP? Warto przypomnieć, że w kategorii „przywileje” tkwią sprzeczności. One zachęcają do prezentacji swoich zasług dawnych lub bieżących, często wyolbrzymianych albo z tytułu przynależności do tej a nie innej grupy zawodowej: partyjnej, wyznaniowej, albo miejsca zajmowanego w strukturach organizacji.

Im stanowisko wyższe, tym kupony były wartościowsze i świecące jaśkrawszym blaskiem na forum publicznym. W latach osiemdziesiątych XX wieku pisałem, że „przywileje rodzą konsekwencje społeczne, moralne i ekonomiczne, a nawet filozoficzno-polityczne. W warstwie filozoficznej odzwierciedlają sprzeczności między równością a elitaryzmem, sprawiedliwością społeczną a praworządnością, nie mówiąc już o egalitaryzmie i solidarności. Fałszywie pojmowany elitaryzm pogłębiał sprzeczności między efektywną pracą a wynagrodzeniem oraz między pracą a miejscem zajmowanym w społecznej organizacji pracy. W warstwie psychologicznej przywileje sprzyjają, z jednej strony- zachowaniom konformistycznym, egoistycznym i eksploatorskim, z drugiej zaś- rozczarowaniom i frustracjom przez pomijanych-gorszych. W warstwie historycznej, poczawszy od Kazimierza Wielkiego, a skończywszy na III RP, wsiąkają przywileje w świadomo-

mości „zwycięzców”. Tej tęsknoty ani myślenia nie udało się zakwestionować twórcom Konstytucji 3 Maja, Konstytucji z 1921r. ani PRL. Dawniej „stanowi szlacheckiemu zapewniono (...) wszystkie swobody, wolności, prerogatywy pierwszeństwa w życiu prywatnym i publicznym” oraz „...prawa, statuta i przywileje (...) wszystko, poczynwszy od tego, co otrzymali od Kazimierza Wielkiego, Ludwika Węgierskiego, Władysława Jagiełły, (...) a skończywszy na Zygmuncie Auguście...” (*Konstytucja 3 Maja 1791r., Statut zgromadzenia przyjaciół konstytucji*, Warszawa 1983, s.82-83).

W warstwie społecznej współczesne przywileje były i są dla jednych źródłem zachęt do roszczeń i wywyższania się, a dla tych innych sygnałem, że się ich pomija lub że się ich pozbawia praw nabytych. Stąd już jest prosta droga do: rozczarowań, apatii, zniechęcenia, a nawet do zachowań destrukcyjnych ze strony tych zawiedzionych i pokrzywdzonych. Tradycyjne przywileje (XX i XXI w.) - uruchamiały mechanizmy awansowania legionistów bez względu na kompetencje, a współcześnie bez względu na skalę wyzwań narodowych (Ich opisy znajdzie czytelnik we wspomnieniach np. przedwojennego generała, a zarazem autora wspomnień: Marian Romeyko, *Przed i po maju*, Tom II, Warszawa 1967, s. 287-366). Jeśli tylko ćwierć z tego jest prawdziwa, to nie dziwi sromotna klęska Polski we wrześniu 1939 r. Te mechanizmy dają o sobie znać również w XXI wieku, gdzie „rozmnazają” się beneficjenci-kombatanci, którym udało się z hasłem reformy rolnej a potem demokracji wyprzeć z pamięci konsekwencje nie tylko społeczne przywilejów, ale również obywatelskie a nawet patriotyczne. Wśród pominiętych pozostaje dyskomfort psychiczny i społeczny, a wśród niższych warstw społecznych i zawodowych luka w pamięci np. o architektach odbudowujących Warszawę, Gdańsk czy Wrocław, elektryfikujących wsie, koleje itp.

W PRL wiedziano, że przywileje zagęszczają drogi do awansów, że obniżają poczucie sprawiedliwości społecznej, ale z nich nie rezygnowano. W rezultacie różnicowała się satysfakcja wśród ówczesnych obywateli, najpierw na poziomie gremiów kierowniczych i aktywu polityczno-gospodarczego, a potem na płaszczyźnie kulturalnej, branżowej i przestrzennie-społecznej między Polską A, B i C.

Działo się tak, dlatego że „równiejsi” szybciej „docierali” zarówno do wartości materialnych i duchowych, jak i do „lepszego” rynku pracy i wypoczynku w renomowanych kurortach krajowych i zagranicznych. Beneficjenci karier nie musieli ślepczeć w kolejkach po materiały budowlane: papę, cegły, okna, po samochody, po telewizory, paszporty a potem po mięso i kiełbasę. Kolejki były dla rolników, ludzi pracy w małych miastach, dla emerytów i młodzieży. W latach siedemdziesiątych „frak” stawał się nie tyle zewnętrznym symbolem prestiżu, uznania, sławy, ile pewnym znakiem rozpoznawania na pozycji społecznej ludzi zarządzających potencjałem narodowym, „bez

konieczności posiadania własności”. W tym „nowym” systemie „być” kimś ułatwiało „mieć”. Już im nie trzeba było „szyfrować nieruchomości określeniem „działka”. Jadwiga Koralewicz-Ząbik w 1982 r. pisała: „Utrzymują się u nas ciągle indywidualne i egocentryczne orientacje życiowe „poszerzone” o orientację na małą rodzinę ze stabilizacyjnym modelem życia oraz na wartości służące jego realizacji(...). Te orientacje mają przewagę nad odległymi celami. Akcentuje się u nas wartość konformizmu grupowego, uruchamiającego naciski i oczekiwania na zachowania nieodbiegające od przeciętności”. Jej zdaniem słabła orientacja na działalność twórczą i nowatorskie czynności, związana jest z przeobrażeniami grupowych standardów (Jadwiga Koralewicz-Ząbik, *Niektóre przemiany systemu wartości*, [w:] *Systemy wartości w środowisku pracy*, Pod redakcją naukową Xymeny Gliszczyńskiej, Warszawa 1982, s.78). Również H. Słabek pisał, że polscy robotnicy jeszcze w latach osiemdziesiątych nie wiązali sukcesów i awansów społecznych czy zawodowych z takimi wartościami, jak własność prywatna czy kapitał finansowy. Liczył się kapitał edukacyjny i zawodowy, ja dodam jeszcze bardziej polityczny. Na pytanie: Jaka forma własności powinna dominować? Respondenci wymieniali własność państwową - 49,2%, ale dodawali - zarządzaną przez samorządy. Natomiast za własnością państwową i centralnie zarządzaną opowiedziało się 16,9%, a za własnością załóg tylko 11,8% (*Konflikty współczesnego świata*, pod red. Roberta Borkowskiego, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001). Na przedostatnich miejscach znalazła się własność prywatna i akcyjna po 6,6%. Ostatnie miejsce zajęła własność spółdzielcza 4,0%. Tym ostatnim spółdzielczość kojarzyła się ze stalinowskimi modelami - atrapami (Henryk Słabek, *Obraz robotników polskich w latach 1945-1989*, Warszawa-Kutno 2004). Jednocześnie rosło zróżnicowanie przestrzenne ludności, położenie materialne i kulturalne. Jednostki „silniejsze i zaradne” korzystały z „wiązek” prerogatyw (*przywilejów*)- kuponów materialnych i prestiżowych w tym towarzyskich, ale pod warunkiem, że ich znamiona dostatku nie raziły opinii publicznej.

W tym kontekście warto dodać, że w III RP utrzymała się „miękką kulturą” przywilejów, począwszy od tak zwanej ERKI dla swoich „elit” przez zakup mieszkań służbowych, a skończywszy na tanich kredytach, np. dla parlamentarzystów, dostępie do lekarzy i ekskluzywnych samochodów służbowych z kierowcami, bezpłatnych przejazdów posłów i senatorów. Plenią się też upusty przy zakupie samochodów „wzbogacanych” ulgami podatkowymi i kredytowymi oraz informacjami o możliwości zakupu tanich działek budowlanych.

Zawiodło przekonanie, że nowe elity menedżerskie i polityczne będą nieskazitelnie uczciwe i twórcze, inteligentne, pracowite, wykształcone, otwarte i prawdopodobne oraz odporne na przywileje czy na patologiczne zachęty. Dlatego trudno solidaryzować się z *przekonaniem* np. M. Miecz-

nickiej, że na pewno nie będą tacy jak „peerelowscy mafiosi”. Ten typ osobowości karierowiczowskiej jest podobny. Inne są uwarunkowania (M. Miecznika, *Z pustym brzuchem kiepsko się myśli*, „Dziennik” 28.08.2007).

W polskiej kulturze kult karier, pieniądza i pędu do bogacenia się za wszelką cenę oszałamia ludzi reprezentujących aparaty polityczne. Szybko się przepoczwarzając, marginalizują ludzi uczciwych lub skazują ich na wewnętrzną emigrację- wycofanie się z zamętu. W ten sposób marnuje się ich intelektualny potencjał naukowy czy wynalazczy. Jednocześnie stały się możliwe uprzywilejowane odprawy prezesów, zapisane w niejawnych umowach o pracę (często wraz z pakietami bonusów, ulg podatkowych, praw do wykupu służbowych mieszkań i szansami na rauty i odznaczenia państwowe). Bywają „gwiazdorskie” kontrakty w korporacjach np. naftowych i w mass mediach z udziałem skarbu państwa itp. W tym czasie, kiedy policjantom płace „skoczyły” o 190 zł, to odprawa dla M. Raczyńskiej wynosiła 432 tys.złotych (I dekada marca 2008 r). Współczesne „bonusy” są akceptowane przez dawnych krytyków przywilejów. Refunduje się jazdy np. samochodami i wyjazdy już nie na „złoty młodzieżowe”, ale na pielgrzymki zagraniczne „vipów”, na kursy na Majorce, nie mówiąc o wieloletnich zyskach jednostek z okazji imprez „patriotyczno-sarmackich” sponsorowanych przez państwo i samorządy.

Partie nie pytają, czy jest to zgodne przyzwoitością, byle było zgodne z prawem pracy, często interpretowanym przez nich samych. A wiadomo, że tam, gdzie kończy się prawo, zaczynać się powinna przyzwoitość, a tam, gdzie się kończy przyzwoitość, odradza się karierowiczostwo i bezprawie. Skala takich „udogodnień” nie istnieje w ponowoczesnych gospodarkach rynkowych - zwłaszcza skandynawskich i w Kanadzie. Tam ERKA płaci ze swoich kieszeni.

Prawdopodobnie dlatego współczesnym „wykluczonym” podoba się socjalizm nawet o barbarzyńskim obliczu. Inni zatomizowani, rozproszeni i apatyczni grzęzną w swoich rozczarowaniach i oczekiwaniach na lepszy los. Ci niedostosowani (biedni i bezrobotni, pielęgniarki i nauczycielki, niepełnoprawni i samotne matki, ludzie po pięćdziesiątce) pamiętają, że dawniej mogli liczyć w trudnych sytuacjach przynajmniej na egzystencjalne bezpieczeństwo ze strony państwa - pierwszeństwo zatrudnienia samotnych matek-16,9%, mieszkanie dla rodzin wielodzietnych, a na pracę mało zarabiający. W gorszej sytuacji byli niepełnosprawni i ludzie w wieku poprodukcyjnym. W miarę jak wydłużał się peerelowski etos, zwiększała się rozpiętość płac. Jeśli w końcu lat pięćdziesiątych dochody minimalne np. prządek wynosiły 1400 zł a maksymalne 2900 zł, rolników indywidualnych 1200 zł a maksymalne wynagrodzenie rolników 3400 zł, to dochody zarządzających były tylko trzy razy większe. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych minimalne płace inżynierów hutników

wynosiły 1500 zł, dziennikarzy 1200 zł, ale za to maksymalne już skoczyły do 13000 tys. Były więc o kilka razy większe (A. Saragata, *Studia nad uwarstwieniem i ruchliwością społeczną w Polsce*, Warszawa 1965, s. 288 i 409).

Interesująca też była struktura aspiracji kadr kierowniczych. Na pytanie: Kto powinien być odpowiedzialny za politykę personalną a tym samym za awanse wewnątrz przedsiębiorstwa? Dyrektorzy wymieniali siebie - 88,6%, ale aż 60% godziło się na oddanie tych prerogatyw organizacjom partyjnym, a 28,15% samorządom pracowniczym. Nawet związki zawodowe miały szanse na 11,4% poparcia. Podobnie opinie formułowali dyrektorzy na pytanie, kto w firmie może decydować o awansach? Oni, lekceważąc zasadę partycypacji, chcieli rezerwować dla siebie 97,1% decyzji, a dla organizacji partyjnych aż 73,8% natomiast dla samorządów pracowniczych rezerwowali 36,9% a dla związków zawodowych 35,9%.

Wymieniali też kryteria doboru (wyłaniania) kadr kierowniczych. Do najważniejszych cech osobowych zaliczali bezkonfliktowość, która też obejmowała umiejętności układowe zgodnie z porzekadłem, że jeśli nie podlizesz się przełożonemu, to masz dzień stracony. Tolerowali „zaopatrzeniowców” pozyskujących przychylność kooperantów produkcyjnych. Od 1956 r. na drugim planie funkcjonowała zasada dobrych stosunków międzyludzkich w zakładach pracy, tak je wtedy nazywano. W pewnym sensie pełniła rolę antidotum na sprzeczności ogólnospołeczne i polityczne. To nie wykluczało, że jednocześnie korzystali ze służbowych samochodów, bogatego życia towarzyskiego - polowań, wypoczynku w Bułgarii, na Krymie, w Hiszpanii itp. Komfort psychiczny uzupełniały gry w brydża zapożyczone z tradycji elit Polski międzywojennej. Towarzyszyły im żarty i anegdoty, dyskusje o zjawiskach dewiacyjno kawiarnianych oraz alkohol i cięte dowcipy polityczne (*Dowcipy PRL -u. Antologia*, Wybór i opracowanie A. Januszkiewicz i E. Rychlewska, Poznań 2007). Dzielili się we własnym gronie plotkami, pogłoskami o awansach „towarzyszy” lub opiniami o przewidywanych przesunięciach kadrowych na szachownicy awansów i karier. Te biesiady pełniły też funkcje terapeutyczne. Były takimi specyficznymi wentylami ludzkich lęków i stresów. Rozładowały napięcia psychiczne i wzmacniały więzi między rozmówcami. Ponadto dawały „aktywi-stom” poczucie odwagi, otwartości i samodzielności.

W rezultacie pomijali „myto”, jakie płacili w oczach „klasy robotniczej” i licznych grup inteligencji oraz pracowników umysłowych, a na te warstwy się powoływali. Te schizofreniczne zachowania stwarzały i chyba nadal stwarzają poczucie niepewności i bezpieczeństwa, brak zaufania i solidarności, nawet między nimi samymi oraz między przełożonymi i dystansującymi się od nich podwładnymi. Ten styl był substytutem równości, humanizmu, szczerości i dyskrecji, samodzielności myślenia i politycznego zachowania oraz lojalności.

Granice karier wyznaczał aparat partyjny. Potem sugestie przenosi-

ły się do instytucji państwowych i zakładów pracy. Mając glejt partyjny i towarzyski, łatwiej było, wspierając się „zarliwością” ateistyczną, awansować i uzyskiwać uznanie i prestiż a potem wchodzić w kręgi „układów” władzy i sławy.

Wędrówki ku górze zależały również od stopnia zaakceptowania zasad: kierowniczej roli partii, a w praktyce władz partyjnych i jej aparatu, społecznej własności środków produkcji, gospodarki nakazowo-rozdzielczej, centralnego planowania a potem rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego itd. Te kryteria weryfikowały stopień *dostosowywania* się kandydata do bieżących barw ideowo-politycznych. W tym mechanizmie czuli się komfortowo konformiści i pragmatycy. Oni klucząc i umiejętnie maskując prospołeczną ideowość i sceptycyzm polityczny, a inni skrajny egoizm a niekiedy chciwość, wspinali się po szczeblach awansów, karier a także karierowiczostwa. Jednocześnie posługując się ideową fasadą egalitaryzmu i populizmu, ukrywali motywy samoograniczenia lub bogacenia się. „Socjalistyczni” eksploatatorzy wykluczali rywali i konkurentów nawet środkami pozaprawnymi. Skrywali eksploatatorskie skłonności, dzięki perfekcyjnej sztuce komunikowania się ze „swoimi” i ludźmi lojalnymi. Ze swoimi podejmowali decyzje, ułatwiające osiąganie osobistych sukcesów. Przypominam, że dawniej funkcjonowały podobne mechanizmy. Podobnie dzieje się w okresie transformacji ustrojowej, może już nie tyle na polowaniach, ale podczas pobytów w kurortach i apartamentach zagranicznych i krajowych oraz w sieci komórkowej.

To nie znaczy, że wśród peerelowskich podmiotów rządowych i politycznych nie było ideowych i prospołecznie angażujących się zwolenników socjalizmu demokratycznego. Oni przeżywając wypaczenia, też „płacili” swoje „myto” w postaci utraty szans na spokój wewnętrzny i na awanse i kariery. W praktyce nie zdawali sobie sprawy z tego, że uczestniczą w niereformowalnej poststalinowskiej strukturze ustrojowej - radzieckiej. Również gdy spoglądali wstecz, to zauważali, że tak a nie inaczej funkcjonujący socjalizm zapewniał korzystniejsze warunki rozwojowe kraju, a co za tym szło, większe szanse na awanse społeczne i jednostkowe niż międzywojenne „wypaczenia” sanacyjne z ich konfliktami społecznymi, narodowościowymi, religijnymi i międzypaństwowymi.

Po 1956 roku Polacy bez legitymacji partyjnych też awansowali. Rozwijali skrzydła absolwenci szkół wyższych, artyści odnoszący sukcesy w kraju i za granicą. Wielu z nich nie myślało o karierach. One same wlokły się za ich osiągnięciami artystycznymi, naukowymi i zawodowymi - np. wokalistka E. Podleś, sadownik prof. S. Pieniążek, teoretyk i „organizator Sadownictwa w Skierniewicach”, chirurg Z. Religa itd. Większość z nich uzyskiwała „małe a nawet średnie stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach, w handlu, w rozwijającej się turystyce, w szkolnic-

twie średnim i wyższym. Uchyliły się furtki np. do pracy za granicami kraju Iraku, Czechosłowacji, ZSRR czy Libii. Zwiększały się szanse na awanse naukowe, eksperckie bez konieczności akceptacji zwulgaryzowanej „poststalinowskiej filozofii władzy”, „dekorowanej” uproszczonymi cytata z prac W. Lenina czy socjalistów utopijnych. Tolerowano pluralizm, dopóty filozofowie czy socjolodzy nie wkroczyli na pola o zabarwieniu konserwatywno-liberalnym, czy politycznym, a gdy się tam znaleźli, rzadziej niż inni awansowali na profesorów lub nie dostawali takiej promocji wcale. Ich osiągnięcia miały małe szanse na upublicznienie w porównaniu z proleninowskimi „koryfeuszami” np. naukowego komunizmu. Ale tylko częściowo tendencję tę odzwierciedla *Wielka Encyklopedia Powszechna PWN* (Warszawa 1982). Wyjątkiem były encyklopedie popularne np. *Popularna Encyklopedia PWN* (Warszawa 1982).

Artyści względnie swobodnie funkcjonowali w świecie karier. Zaliczano ich do beneficjentów sukcesów i przywilejów. Popularyzowali wartości kultury polskiej. Przekraczali granice międzypaństwowe. Jednocześnie robili wielkie kariery na wschodzie i na zachodzie Europy.

Sytuacja zmieniła się w okresie transformacji na plus i minus. Przekonują relacje Z. Zapasiewicza i M. Stuhra. Pierwszy zauważał, że współcześni adepci sceny teatralnej powierzchownie przygotowują się do zawodu, a zarazem wyczekują na kontrakty w telenowelach, drugi stwierdził, że „Czasami ze znajomymi dochodzi do smutnego wniosku, że lepiej niż w wolnej Polsce dbano o kulturę w czasach PRL” (*Ściągą dla Tuska. Co młodzi ludzie chcieliby jak najszybciej zmienić w Polsce*, „Dziennik” 15.11.2007).

Dylematów nie brakowało rolnikom. Dzięki tanim kredytom bankowym tworzone zasobniejszemu, a rządziej małorolnym chłopom możliwość inwestowania we własne gospodarstwa. Kształcili dzieci na poziomie wyższym, odbudowywali i budowali już okazałe domy po obydwu stronach asfaltowych dróg. Na przykład Anna Olewnik, będąc w III RP już właścicielką zakładów mięsnych w Drobinie, mówiła: „Mój ojciec był rolnikiem. W czasach gierkowskich, kiedy zapalono zielone światełko dla rolnictwa, rozwinął sporą hodowlę świń. Rocznie miał ok.30 tys. sztuk. W latach osiemdziesiątych uruchomił małą ubojnię, taką na własne potrzeby, która przerabiała dziesięć świń dziennie. Później (...) przekształciła się w mały zakład produkcyjny (...). Jak skończyła studia (...) ta jedna z kobiet zrealizowała jeszcze marzenie o stworzeniu tutaj lokalnej szkoły masarskiej, szkoły rzemiosła mięsnego” (*Kielbasa jako dzieło sztuki*, Z Anną Olewnik rozmawiała Krystyna Naszkowska, [w:] „Wysokie obcasy” 27.10.2007).

W sumie tak zwany poststalinowski „realny socjalizm” (teraz nazywany komunizmem) dawniej reprodukował barbarzyńskie instytucje i metody walki z przeciwnikami ustroju, potem represje zelżały, a jeśli były, to w stosunku

do opozycji wywodzącej się z PZPR następnie demokratycznej. Istniały dla nich też formy zachęt materialnych i psychologicznych, łącznie z metodami kreowania sukcesów i karier, ale na miarę, z jednej strony - już rozrzedzonego systemu nakazowo-rozdzielczego, z drugiej - na tyle ograniczone, aby nie zachęcały do naruszania ładu ustrojowego. Często sukcesy, awanse i kariery miały wykrzywione i destrukcyjne oblicza np. pracy pozorowanej, pozorowanego zaangażowania i pozorowanej samokrytyki.

Te zmodyfikowane czynniki umożliwiały małe sukcesy a nawet małą stabilizację. Szybkie kariery wyznaczały głównie partyjno-polityczne układy. Znaczną rolę zaczął odgrywać stan majątkowy, znajomości, bycie w układach i posiadanie pieniędzy. Innymi słowy, etos awansów a głównie karier stawał się fasadą dla ludzi pracowitych, krytycznych i bez znajomości. Za kotarą hasła ukrywały się osoby awansujące wbrew głośnym deklaracjom i zwykłej przyzwoitości (E.Erazmus, *Sekrety sukcesów*, [w:] *Phaenomena*, T III, Kielce 1996).

Dramatyczne apogeum gierkowskiego zwrotu ku awansom w socjalistycznej gospodarce rynkowej zarysował premier Jaroszewicz na posiedzeniu sejmu 24. 06.1976 r. Ceny na niektóre towary miały wzrosnąć średnio od 30 do 100%, np. masło i sery o 50, drób o 30, mięso o 69%, a cukier o 100%. Jedynie dobrze wynagradzani mieli uzyskać więcej niż tysiąc złotych miesięcznie, ale mało zarabiający mieli zadowolić się 270 złotymi. Protesty robotnicze (Radom, Płock, Ursus w Warszawie) wspierane przez niezadowolonych obywateli skłoniły rząd, z jednej strony - do rezygnacji z podwyższania cen, z drugiej - do epitetów: warchoły, chuligani itd. Tak kształtowały się perspektywy po ok. 30 latach PRL. Paradoksem historii była powtórka w 2007 r. Ustawa, chociaż nie była taka sama jak w 1976 r., „dopisywała” 1040 zł netto do wysokiego wynagrodzenia a mało zarabiającym 36 zł, a w styczniu 2008 r. jeszcze 24 zł .

Kończąc, warto nadmienić, że w latach 1971-1990 zwiększały się możliwości wyboru celów życiowych, ale w końcowej fazie zmniejszyły się szanse na osiągnięcia zawodowe, w tym na kierownicze i polityczne oraz na demokratyczne mechanizmy osiągania sukcesów, awansów i karier.

Jednocześnie rosły marzenia o swobodzie życia codziennego zgodnie z jakością w Europie Zachodniej. Te raczkujące cele globalne werbalizowały się w nadziejach, a mniej w racjonalnej gospodarności, postawach zawodowych i w koncepcjach społeczno-politycznych. Pogłębiająca się sytuacja kryzysowa utrudniła solidarnościowy „przeskok” z „realnego socjalizmu” do socjalizmu rynkowego a w tym do nowego „rozdawania” awansów i karier. To wszystko spowodowało korodowanie się, po pierwsze - czaru nadziei i złudzeń ideologicznych, po drugie - zwiększanie marazmu „normalizacji” stanu wojennego i po trzecie -spadek wiary w możliwość osiągania sukcesów i karier w gospodarce nakazowo-rozdziel-

czej. Większość ludzi upatrujących już przyszłość w gospodarce rynkowej i w demokratycznych strukturach państwowych ceniło wolność i jawność życia zawodowego, wolność i swobodę przemieszczania się oraz osiąganie sukcesów, awansów i karier również poza granicami Polski.

Inni Polacy natomiast słabo ukierunkowywali się na cele długofalowe, takie, jak podnoszenie kwalifikacji zawodowych na miarę potrzeb cywilizacyjnych. Cenili przyszłość własnych dzieci, udane życie rodzinne, w tym pracę jako źródło utrzymania. Zresztą jest to dość powszechna mentalność. W okresie międzywojennym na przykład S. Wyszyński sądził, że powszechny brak pracy jako jedyne źródło utrzymania zmienia pogląd na pracę. Już „nie jest ona smutną koniecznością, przekleństwem rodzaju ludzkiego, ale staje się jego błogosławieństwem” (ks. kadr. Stefan Wyszyński, *Przemiany moralno-religijne pod wpływem bezrobocia*, Włocławek 1937, s. 29). Zaś S. Robinson wiązał rolę pracy z uwewnętrznionymi wartościami ludzi. Oczywiście potrzeba jej steruje zachowaniami. Rozpoczynający pracę zawodową w latach 1945-1960 cenili najbardziej takie wartości, jak: pracowitość, konserwatyzm, poczucie bezpieczeństwa, sprawiedliwość a jeśli idzie o postawę, to gotowość do poświęcenia się dla firmy, lojalność wobec przełożonych. Siłą sprawczą stawała się pochwała i awanse ze strony pracodawcy (Stephen P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, s. 29-32).

Rozdział II

**TRANSFORMACJA I TRANSPLANTACJA
MECHANIZMÓW RYNKOWYCH**

*Demontaż systemu awansów
i karier oraz jego następstwa*

Skoro uświadomiono sobie to, co warto robić, zrodziło się pytanie: jakie są szanse realizacji teorii awansów i karier? „Okragły stół” uruchomił mechanizm demontujący nie tylko system gospodarki nakazowo-rozdzielczej, ale również ramową konstrukcję poststalinowskich mechanizmów sukcesów obywateli i władzy, kreacji awansów i karier kadr kierowniczych w gierkowskim systemie prorynkowych wartości. Wraz z nimi rozrzedzały i „kruszyły” mechanizmy selekcjonowania i awansowania, promowania firm i ludzi sukcesów. Równolegle z rozrzedzaniem się struktur politycznych - państwowych i partyjnych korodowały się państwowe zakłady pracy, formy i metody zarządzania gospodarką. Traciły na znaczeniu niektóre osiągnięcia właścicieli firm prywatnych i polonijnych. Tym nie mniej adaptowała się terminologia rynkowa, socjologiczna i psychologiczna. Działo się mniej więcej tak, jak postulował intelektualista czesko-słowacki R. Roraty. Mianowicie sugerował, by unikać:

- marksistów i marksistowskiego języka a przede wszystkim takich słów, jak np. „kadry decydują o wszystkim”, „naukowy komunizm teorią rozwoju osobowości”, klasa robotnicza, naukowa ideologia czy kultura mieszczańska, nie mówiąc o własności społecznej, twórczej roli partii itd. Autor ten dodawał, że wie, iż słowo socjalizm „mobilizowało serca najlepszych ludzi, którzy żyli w tym stuleciu”;

- kategorii - kapitalizm, burżuazja, wyzysk czy własność społeczna. Ich miejsce miały zająć takie słowa, jak: wolność, indywidualizm, demokracja i społeczeństwo obywatelskie, wolny rynek, dobrobyt, społeczna gospodarka rynkowa, kapitał i zysk, konkurencja i rywalizacja, modernizacja i innowacyjność, zmiana, rozwój i nowoczesność z ludzkim wizerunkiem. Tylko część tych postulatów udało się zrealizować;

- słowa *radykałna* czy socjalistyczna demokracja, na rzecz pojęcia „demokracji liberalnej, ale z dodatkiem ludzkiej twarzy oraz reformy jako alternatywy ekonomicznej i politycznej”. Czołowe miejsce miało zająć i zajęło - określenie własności prywatnej jako naczelnej zasady ustrojowej;

- zasady równości i sprawiedliwości społecznej jako ideologicznej wartości komunistycznej a zastąpić ją zasadą równości wobec prawa, a najwyżej równości szans bez względu na płeć, rasę, wyznanie itp.

Skrajne postawy miały rekompensować rozmowy o „chciwości i egoizmie, pazerności (...) oraz o głodowych zarobkach i zwolnieniach z pracy w PRL. Autor przyznał, że nie potrafił wymyślić „alternatywnej koncepcji wobec (...) etyki chciwości wolnorynkowej” (R. Roraty, *Intelektualiści u kresu socjalizmu, op. cit.*, s. 115-125). Udało się mu uwypuklić rynkowy „bicz” smagający ludzi do biegu bez względu na to, czy mają takie same, czy różne warunki startowe. Przyjęto też tezę, że polski model kapitalizmu, demokracji obywatelskiej a w niej awansów i karier wyrastał: - najpierw z bezwzględnej krytyki stalinowskiego „socjalizmu” i swoistej postaci dyktatury proletariatu,

- potem z następstw odwilży popaździernikowej w latach 1956-1968, kiedy nie było masowego poparcia dla tych, którzy kwestionowali PRL i jej państwo,
- z rozczarowania młodego pokolenia do „rzekomo budującego podstawy rozwiniętego socjalizmu” w latach siedemdziesiątych i w stanie wojennym,
- z różnorodnych nurtów opozycyjnych: demokratycznych i centrowych, liberalnych i konserwatywnych oraz z przekonań, że uda się całkowicie przezwyciężyć „anomalie socjalistyczne, a potem totalitarną utopię”, w tym nierówności awansowania,
- z udziału elit przy Okrągłym Stole kwestionujących, obok wielu innych wartości, teorie nomenklaturowego socjalizmu a w nich praktykę kreowania sukcesów, awansów a zwłaszcza karier przy jednoczesnym tolerowaniu biurokratyzmu i patologii władzy,
- z ideałów awansów i karier „sarmackich”, których też się nie udało przezwyciężyć w III RP,
- z odwagi i zaradności kadr socjalistycznego establishmentu.

Równie racjonalna była i chyba jeszcze jest opinia L. Nowaka, że kształtujący się polski system kapitalistyczny w dobie globalizacji:

- miał i ma „zalety na poziomie organizacji społecznej, rozdziału i wzajemnej kontroli władzy gospodarczej, politycznej i duchowej (...), demokratycznej kontroli władzy politycznej, wolności słowa i tak dalej” (*Paskudna moralność*, Z profesorem Leszkiem Nowakiem rozmawia Katarzyna Szmlawicz, „Trybuna” 27.04.2007r.),
- stwarza rozległą przestrzeń dla lepiej sytuowanych pod względem finansowym, wykształcenia i kwalifikacji, przedsiębiorczości i zaradności w sytuacjach recesji, dezorientacji, kwot eksportowych; produkcyjnych, importowych, emigracyjnych itp.,
- wyznacza obszary dla wolności i demokracji, pełną swobodę awansowania, godzenia się na porażki, na niepowodzenia i formy przymusu, a tam gdzie jest konieczne na przemoc i konflikty wokół awansów,
- marginalizuje „ogólnoludzkie wartości i interesy uboższych warstw i grup społecznych przy równoczesnym tolerowaniu pazerności i chciwości oraz spryciarzy to jest „cwaniaków finansowych”, spekulantów i demagogów,
- zwiększa „szanse na mądrość życiową a nie tylko na sukcesy finansowe” (*Paskudna moralność*, *op.cit.*). Mają mniejsze szanse posiadacze pozytywnych cech osobowych o tyle, o ile nie akceptują następstw globalizacji,
- zagęszcza przestrzeń regionom peryferyjnym oraz ludziom mniej zaradnym, mniej zdolnym i mniej przebojowym w środowisku lokalnym,
- standaryzuje wizerunki karier swoich i obcych, mężczyzn i kobiet według szeroko rozumianych rynkowych kryteriów, a nie według posiadanych dyplomów wyższych szkół. Jednocześnie przemilcza szanse mniejszości np. wyznaniowych i bezwyznaniowych, seksualnych oraz postpezetperowskich.

Polscy zwolennicy transformacji, mimo dysponowania informacjami o pułapkach globalizacji, nie potrafią i nie chcą, tak jak w „starej UE” uwzględnić konsekwencji tezy, że kapitaliści, prywatyzując zyski, „nacionalizują” lub uspołecniają straty. Nie godzą się na utrzymywanie tych form publiczno-państwowych, które są nierentowne w skali makro- i mikro- społecznej, ale niezbędne z punktu widzenia egzystencji ludzi. Edukacja, ochrona zdrowia i środowiska, bezpieczeństwo obywateli, opieka socjalna to wartości trzeciej kategorii.

W tym podejściu nie było wyczerpujących odpowiedzi na pytanie o to, jak ludzie spostrzegają sukcesy i kariery, których wynagrodzenia kształtowały się poniżej średnich krajowych- słabiej wykształconych, mieszkańców na peryferiach kraju i w miastach metropolitalnych. Jak dokonuje się percepcja sukcesów i awansów tych, którzy mimo starań nie potrafią sprostać nowym sytuacjom, między innymi dlatego, że ich język potoczny różnił się od języka rynkowo-branżowego i nowej nowomowy? Według J. Bralczyka „przejawiał się w nadawaniu słowom i pojęciom znaczenia takiego, jakie odpowiada „przekonaniom” rządzącym i zarządzającym („Polityka” 7. 07. 2007). Ponadto jeszcze w latach dziewięćdziesiątych XX wieku kapitalizm nie kojarzył się z powszechną prywatyzacją majątku państwowego. Już prawie 80% respondentów akceptowało sugestie „zniesienia dotacji dla przedsiębiorstw państwowych i „zamykanie przedsiębiorstw nie przynoszących zysków”. Zgadzała się na prywatyzację tych przedsiębiorstw, które nie uzyskiwały wysokiego zysku albo w wypadku strat (*Z zagadnień świadomości społecznej inteligencji. KC PZPR. Komisja pracy środowiskach inteligencji-KC PZPR*, Biuletyn nr 2, Warszawa 1989). Po dwudziestu latach okazało się, że może być odwrotnie w okresie kryzysu wolnorynkowego. W trudnych sytuacjach nacionalizuje się (uspołecnia) straty a prywatyzuje zagrożenia dla zysku, a tylko pośrednio dla rynku pracy.

Warto nadmienić, że przekształcenia własnościowe szybciej dokonywały się w sferze wymiany (handlu) niż w produkcji-w przemyśle. Tam było najwięcej szans na rynkowe sukcesy i awanse. Upowszechnianie własności nabierało też charakteru dwuznacznego. „Wybuchła” kultura masowa kosztem elitarnej. Stagnacja i regres kadrowy w edukacji i nauce przenikał się z wzrastającą falą uczących się i studiujących oraz z obniżaniem się poziomu studiowania. Tak czy inaczej od początku towarzyszyły przemianom:

- działania demontujące peerelowskie konstrukcje i mechanizmy ustrojowe i psychologiczno-kulturowe wraz z odradzaniem się współczesnego klientelizmu w mechanizmach kreacji awansów, karier i karierowiczostwa,
- awanse ludzi twórczych, produktywnych i kompetentnych, walczących o demokratyczne wartości oraz nieudolnych bohaterów transformacji, byle z dobrym życiorysem i rodowodem ideowym,
- redukcje, z jednej strony- peerelowskich symboli historycznych i ludzi

karier z dawnego aparatu władzy, wraz z symbolami dostatku, z drugiej- erupcja nowych i odrestaurowanych symboli ustrojowych: karier politycznych, biznesowych i majątkowych, w tym symboli postszlacheckich, niepodległościowych- sanacyjnych i endeckich.

W sumie w III RP zaczął się kult karier indywidualnych a mniej awansów zbiorowych. Objął prawie wszystkie relacje międzyludzkie: edukacyjne, kulturalne, towarzyskie, biznesowe, a w szczególności polityczne. Ich pozornymi synonimami stały się i są takie dylematy, jak:

- dążę do sukcesów, ale nie walczę o pierwsze miejsce kosztem innych,
- jestem wytrwały i wytrwała w realizacji swoich aspiracji, akceptuje postawy „po trupach do celu”,
- ci, co gonią za sukcesami, zwłaszcza materialnymi, nie zastanawiają się nad tym, jakie to wywołuje wewnętrzne zubożenia i traumatyczne przeżycia,
- prawdziwy sukces zawdzięcza się bystrości umysłu, talentowi, wykształceniu, pracowitości, uczciwości, umiejętności współżycia z najbliższymi, a przede wszystkim talentowi radzenia sobie w życiu np. zawodowym,
- zaspakajanie potrzeb osiągnięć, aby jednocześnie nie narażać na trudności partnerów i innych ludzi,
- korzystanie z doświadczeń zawodowych i życiowych, aby równocześnie przy różnych okazjach nie wchodzić, z jednej strony - w kolizje z uczciwością i czystością sumienia, a drugiej - w gąszcz rywalizacji i konkurencji jako alibi niewidzialnej ręki rynku,
- konieczność wybrania między odpowiedzialnością za swoje decyzje a oczekiwaniem na tolerowanie decyzji błędnych lub egoistycznych rady miasta, której jest się członkiem, posłem i senatorem itp.

Może nie wyda się za zbyt rydikalne przypuszczenie, że w świadomości klasy średniej od początku konkretyzował i konkretyzuje się najpierw etos swojej misji ustrojowej, a dopiero potem schemat zachowań biznesowych, menedżerskich albo politycznych. Konkretyzował się ów proces w „głowach” innych raz w kontekście przyzwoitości, a nie pokrętnych ścieżek do sukcesów i karier a innym razem w mechanizmach usprawiedliwiających „obchodzenie” standardów prawnych, społecznych i zawodowych. Wówczas „zjadaczom chleba pozostaje filozofia: „żyć” tak zwyczajnie, jak żyło się w XX wieku- spokojnie, „mieć” i najwyżej nie „być”, tak jak było w PRL.

Miarą szans na kariery stały się szybkie awanse biznesowe i polityczne, najpierw na szczeblach władz centralnych a zaraz potem w samorządowych. Liczyły się zewnętrzne znamiona osiągnięć: możliwość pomnażania majątku, szanse na kolejne uznanie i awans a jednocześnie na zakup wielometrażowego mieszkania służbowego lub spieniężenia zamienionej ziemi ornej na budowlaną, co ułatwia związki z biznesem i z politykami, dziennikarzami itp.

Przykładem talentu (1989 r.) może być A. Gudzowaty, uczestniczący w towarzystwie rosyjskich wpływowych kobiet. Opowiadał, że zaczynał z cygańską orkiestrą i zasypywaniem pań taką ilością róż, że więcej nie otrzymają do końca życia. W 2008 r. jego majątek wyceniono na 3,7 mld zł. Inni prezesi dysponowali np. akcjami wartymi ponad 11 mln zł (Magdalena Rubaj, *Pieniądze to nie wszystko*, „Fakt” 22.12. 2008). Ponad nim funkcjonowało już w 2005 r. dziesięciu największych inwestorów giełdowych z kapitałem: J.Kulczyk-21,1mln złotych, M.Sołowow-1,07 mld, R. Karkosik -1,01 mld, L. Czarnecki- posiadacz 806 mln złotych i równocześnie miłośnik lotu w kosmos. W tym samym czasie trwał zarówno rygoryzm płacowy w stosunku do „obcych”: pielęgniarek, nauczycieli, policjantów, edukacji, komunikacji kolejowej. Nie było i wciąż nie ma np. środków na renowację i modernizowanie odrapanego dworca kolejowego w Stalowej Woli, zabytkowego dworca w Aleksandrowie Kujawskim czy dworca kolejowego w Ciechocinku. W tym samym czasie znów jak dawniej „rozmnażały” się egzotyczne wycieczki polityków np. do Australii i Nowej Zelandii albo odwrotnie ucieczki posłów z komisji sejmowych po podpisaniu listy obecności czy eskapady prywatno-biznesowe (Maciej Samcik, *Rekiny rządzą giełdą*, „Gazeta Wyborcza” 31.12.2005; także „Fakt” 16.03.2007 i 17-18.03.2007).

Awansują i robią zawrotne kariery członkowie klasy średniej i jednostki z różnych układów partyjnych i samorządowych. Niezależni obywatele muszą nadal zabiegać o przychylność partyjnych lub ideologicznych „grup sprawujących władzę”. W sumie transformacja, przezwyciężając peerelowskie bariery, nie rozstrzygnęła polityczno-historycznych dylematów awansów zgodnie ze standardami teoretycznymi równego startu, równego dostępu do nauki, kwalifikacji, jednakowego traktowania obywateli bez względu na płeć, wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne i przeszłość.

W języku ideologicznym zwrot ku społecznej gospodarce rynkowej symbolizował sprzeciw wobec gospodarki nakazowo-rozdziałczej, reprodukcją zarówno zbiorowe, jak i indywidualne awanse i kariery. Dzieło się to w atmosferze wolności i swobodnego wyboru celów życiowych czy biznesowych wolności i swobody i w kontekście idei niewidzialnej ręki rynku.

Solidarnościowy protest kruszył korodujący się już system również przy poparciu międzynarodowym. Lokalne dążenia, wtedy jeszcze bardziej do zmiany systemu niż ustroju, wzmacniały mass media zagraniczne i krajowe - wizjami wolności, społeczeństwa obywatelskiego, mitami o jednakowych żołądkach i potrzebach, populistycznie interpretowanej równości, sprawiedliwości społecznej, podmiotowości i godności człowieka i obywatela. Rynkowe preferencje miały uruchomić twórcze sukcesy, awanse i kariery na wszystkich poziomach i dziedzinach życia. Słowem-porównywano teoretyczne i ideowe zasady równych szans społeczeństw

wysoko rozwiniętych z szarżyzną obywatelską w zniewolonym społeczeństwie wraz z jego anachroniczną tradycją i strukturami politycznymi - również awansowymi. W strategicznym planie chodziło o przekształcanie całego tak zwanego „realnego socjalizmu” w demokratyczny system rynkowo-marketingowy.

Zdemontowano obowiązującą w „realnym socjalizmie”, po pierwsze - zasadę społecznej, czytaj państwowej, własności środków produkcji wraz z mechanizmami zarządzania, po drugie - monistyczny system partyjny, edukacyjny i kulturalny wraz z jego językowymi zwrotami, jak np.: kiedyś dyktatura proletariatu, własność społeczna (państwowa), demokracja socjalistyczna, centralizm demokratyczny i planowanie, internacjonalizm, rewolucjonista i aktywista, działacz i społecznik, a przede wszystkim kierownicza rola klasy robotniczej i jej partii marksistowsko-leninowskiej jako grup sprawujących władzę (aparatus partyjny) i kreujących awanse i kariery w państwie, w gospodarce, nauce i kulturze w myśl zasady „kadry decydują o wszystkim”. Beneficjentami tych aparatów byli częściej funkcjonariusze aparatus władzy niż zwykli obywatele. Oni awansowali i robili „najważniejsze kariery”. Ponosili też klęski w okresach nagłych zwrotów politycznych. Głównymi walorami ich awansów i karier nie były płace ani majątek, lecz prestiż, ścieżki i drogi prowadzące na kolejne piramidki i piramidy zarządzania. Towarzyszyły im różne pozapłacowe przywileje: obszerne mieszkanie, wyjazdy za granicę, bezpłatny wypoczynek w kraju lub za granicą itp.

Równocześnie obok nich sytuowały się liczne jednostki i grupy społeczne, które potrafiły się dostosować i spokojnie przeżywać porażki i radości z osiągnięć indywidualnych lub ogólnokrajowych. One akceptowały prawa człowieka i obywatela, równość i sprawiedliwość społeczną, tolerancję i partnerstwo, estetyczne wartości kulturalne i naukowe, równość wobec prawa, kwestionowanego w okresie stalinowskim. Było trochę miejsca dla wolności i demokracji chociażby turystycznej, pluralizmu światopoglądowego i kulturowego, konsumowania piękna krajobrazów i życia towarzyskiego. Z tymi wartościami wiązały się edukacyjne aspiracje kandydatów na studia a potem na pracę zawodową, rzadko na pracę we własnej firmie. Już w pierwszej fazie polskiej transformacji zmieniała się struktura społeczna a z nią język komunikacji społecznej, biznesowej, politycznej i w procesach *nobilitacyjnych*. Jedno wydaje się pewne. Trwał proces świadomy i spontaniczny kruszenia „biurokratycznego socjalizmu”, a jeśli ktoś woli, to komunistycznego totalitaryzmu, chociaż w Polsce nie było takiego w czystej postaci. Wraz z demontażem gospodarki nakazowo-rozdzielczej zaczęły się rynkowe stosunki gospodarcze i społeczne.

Otworzyły się możliwości dla silnych i odważniejszych osobowości, w tym bezwzględnych i egoistycznych, odpornych na stres, samodzielnych i wykształconych, cierpliwych i mniej doświadczonych, ale już ustosunkowanych

w *strukturach społeczno-politycznych*. Pojawiło się przysłowiowe eldorado dla ludzi przedsiębiorczych i pracowitych, a jeszcze większe dla sukcesów politycznych i biznesowych: awansów, karier, ale również nowego karierowiczostwa. Dawni i nowi „zaradni” dysponowali znajomościami, doświadczeniem rynkowym, znajomościami a niektórzy obcymi walutami. Przemiany ilustruje biografia np. B. Kota- prezesa banku BIG. Ilustruje mechanizmy i rodzaje indywidualnych awansów społeczno-biznesowych w warunkach wolności, swobody wyboru celów życiowych i zawodowych z okresu przewartościowywania teorii i praktyki karier i karierowiczostwa. Przez trzy lata pracował w fabryce jako księgowy. Na początku lat siedemdziesiątych wstąpił do PZPR, mimo że ojca zwolniono ze szkoły. Pracował jako organista. Powiedział: „Moja decyzja była wypadkową między oportunistycznym a idealizmem”. „Ściągnięty do Warszawy mozolnie piał się po biurokratycznych szczeblach tego samego departamentu handlu zagranicznego Ministerstwa Finansów: radca, specjalista, naczelnik wydziału i (...) dyrektor departamentu”. Mając władzę, „wydaje koncesje na obrót dewizami. Łamiąc monopol Peweksu, pozyskuje znajomych na różnych poziomach central handlu zagranicznego w tym w spółkach polonijnych, które „same w sobie były kryminogenne”. Wplątuje się i jest wplątywany w nienależne ulgi, w handel bronią, w tym w aferę karabinową. Zasiadał w radzie nadzorczej. „Piliśmy kawę, czasami whisky, kombinując, jak tu zarobić. Toteż potrafił wykorzystać podsuwane przez los nowe sytuacje. Kot po uchwaleniu liberalnej ustawy dopuszczającej w 1989 r. tworzenie prywatnych banków komercyjnych tworzy jako państwową spółkę nomenklaturową Bank Inicjatyw Gospodarczych (BIG). Była to konfiguracja kapitału państwowego z prywatnymi osobami, które z reguły były szefami przedsiębiorstw państwowych. Odtąd Kot bez sentymentów korygował związki z dawnymi kolegami-akcjonariuszami” (Jarosław Kurski, *Bezcenne znajomości*, „Gazeta Wyborcza” 18-19.03.2000).

Znaczniejsi zetknęli się z rynkiem kapitalistycznym południowo-wschodnim i zachodnim. Nie kształtował się na egocentryzm zawodowy i ustawiczne dokształcanie się na pustych przestrzeniach wiedzy i doświadczeń. To już w latach 1970-1989 po rynkowe sukcesy, awanse i kariery sięgało pokolenie „socjalistów we fraku”. Funkcjonując na „rynku europejskim i ideologicznym w kraju, „ocierali się” o rynek walutowy w tym z szarej strefy”. Tam najwcześniej cenione zaczęły być wizerunki sukcesów, awansów i karier oraz ukryte załączki karierowiczostwa para biznesowego, politycznego i menedżerskiego. Z początku je tolerowało jeszcze dawne zaplecze polityczne i w pewnym stopniu mass media. Nie brakowało aureoli dla nieskrywanego sprytu, chciwości i pazernego bogacenia się, oczywiście na miarę lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Ceną też była nowa lojalność, serwilizm rozumiany jako bezkrytyczne podporządkowanie się przelożonym *starym* i *nowym*. Te nowe postawy elit ucieleśniał umiarkowany hedonizm w życiu prywatnym

i publicznym. Liczyły się zasoby walutowe, wynagrodzenia pozwalające na życie zgodnie z freudowską zasadą przyjemności i jakości życia na miarę krajów Europy Zachodniej. Słowem standardy materialne, obok kwalifikacji, *stawały się powszechnymi kryteriami sukcesów i karier* zarówno wśród gremiów kierowniczych, jak i w tych środowiskach, które mogły spieniężać prestiż, talent artystyczny oraz usługi kumotersko-protekcyjne. Prestiż, młodość i atrakcyjny wizerunek stały się towarem rynkowym. Można było je oferować a nawet spieniężać w życiu publicznym. Te wartości motywowały do przyspieszania procesu przekształcania kultury bycia i modelu awansowania w nowej polityce nobilitacyjnej. Towarzyszyły jej zarówno nowe złudzenia, jak i nadzieje na szybką poprawę losu, po drodze jeszcze „ludziom pracy”.

W przyspieszonym tempie prywatyzowano i sprzedawano majątek państwowy. W prywatyzacji i reprivatyzacji uczestniczyły częściej nowe niż stare „elity” biznesowe. W ten nurt włączał się kapitał zagraniczny, a za nim kapitał spekulacyjny. Własność przejmowali też sukcesorzy systemu nakazowo-rozdzielczego, menedżerzy dysponujący kontaktami z zagranicznymi partnerami oraz wiedzą zdobytą w PRL. Ten wstępny okres charakteryzował się szybkim wzrostem liczby klasy średniej. Jej potencjalną przestrzenią był nie tylko rynek towarów, ale rynek pracy, kultury i rozrywki a także rynek towarzyski, edukacyjny, zdrowotny i turystyczny itd. Przy „stole zasiadali ludzie z ukrytym kapitałem i znajomościami w kraju i na świecie. W ten proces włączyła się: kadra inżynierska, dyrektorzy, kupcy i rzemieślnicy, w tym „pionierzy” spółek polonijnych, beneficjenci placówek dyplomatycznych i gospodarczych oraz „cinkciarze” startujący z „uciulaną” walutą.

Początkowo na rynek sukcesów, awansów i karier „wchodziło” dużo zwykłych ludzi z ogromnym samozaparciem i odpornością na skutki popełnianych błędów. Byli to sprzedawcy towarów na przejściach dla pieszych, na placach i skwerach. Ich lady były „wyłożone” wielofunkcyjnymi płytami bądź kostkami z cementu. Będąc bardziej pracowitymi, zapobiegliwymi i głodnymi sukcesów niż inni, ryzykowali. Nie dysponowali sprawdzonymi umiejętnościami. Mimo tego tworzyli od podstaw swoje małe firmy. Kształtowali rynek lokalny, a wraz z nim szanse na sukcesy biznesowe. Intuicyjnie wyczuwali treść przesłania, że „Kiedy coś uparcie gaśnie-zaufaj iskierce nadziei” (Wojciech Bartoszewski). Mozolnie tworzyły i „odtwarzały” się różne szczeble klasy średniej, pomimo braku doświadczeń i wysublimowanych umiejętności (dyplomów wyższych studiów i znajomości czy kontaktów biznesowych oraz obcych języków). Mieli silną wolę i optymizm. Ale oni częściej niż inni są i byli „ofiarami” bankructw i różnych machlojek „niewidzialnej” ręki rynku. Rozczarowując się, pozbywali się złudzeń wolnorynkowych (Wojciech Eichelberger, *Pomóż sobie. Daj światu odetchnąć*, Warszawa 1995, s. 146).

Jak widać, w miarę jak zmniejszała się lojalność wobec państwowego pracodawcy, wzmagala się, z jednej strony - satysfakcja z awansów i karier, z drugiej - poczucie zawodu i uczucia niezadowolenia. Włączające się młode pokolenie, już bez analfabetów pierwotnych i wtórnych, ale jeszcze z funkcjonalnymi, wiązało swoją przyszłość z własnością, społeczną gospodarką rynkową, demokratycznymi stosunkami politycznymi, wolnością i jawnością życia społecznego, wyższą jakością życia osobistego i publicznego oraz ze swobodnym przekraczaniem granic przynajmniej w Europie. Bliski stawał im się wybór form awansów, karier i tych wartości, które wtedy nie zobowiązywały do ślepej lojalności wobec partyjnych lub państwowych podmiotów i odwrotnie.

Z drugiej strony, miejsce prospołecznych postaw zajmowały postawy egocentryczne a także eksploatorskie. Rósł kult „profesjonalizmu” zawodowego, egoizmu indywidualnego i samodzielnych oraz dobrze płatnych stanowisk pracy. Jednocześnie zmniejszała się finansowa pozycja kobiet nauczycielek, pielęgniarek, sprzątaczek, służb socjalnych, rolników, ludzi „po pięćdziesiątce” itp. Te zawody przestawały być atrakcyjne dla mężczyzn. Młode pokolenie zaś fascynowały możliwości edukacyjne, posiadanie wygodnych mieszkań i samochodów oraz możliwości np. wypoczynku zagranicą. Zwyciężało pragnienie łatwego dostępu do sukcesów, awansów a mniej do obowiązków, u niektórych tolerancji pazernego bogacenia się przy minimalnej lojalności.

W strukturze cenionych nowych (rynkowych) wartości dewaluowało się „poczucie lojalności wobec państwowego pracodawcy” oraz do publicznych instytucji. Odwrotnie wzrastało zainteresowanie własnymi firmami, samodzielnymi stanowiskami i dobrze wygradzonymi funkcjami. Zaczęło dominować, z jednej strony - pragmatyczne podejście do sukcesów i awansów i do wynikających z nich obowiązków, z drugiej - tolerancja chciwości i pazernego bogacenia się. Już nie obca waluta okazywała się najpowszechniejszym znakiem sukcesów i karier. W jej imię spieniężano prestiż i swoje zewnętrzne wizerunki. To świadczyło o pojawieniu się wśród ówczesnej elity umiarkowanego hedonizmu w życiu publicznym. Również ważne stawały się marzenia o swobodzie życia codziennego w tym prywatnego. Pojawiły się dylematy między zakresami: wolności i obowiązków, swobody i przymusu, socjalizacją, wychowaniem a wpajaniem i skalą indoktrynacji ideowej, politycznej, społecznej, światopoglądowej itd. Można też sformułować hipotezę, że w Polsce praca zaczęła być powszechnie akceptowaną wartością w pierwszej dekadzie XXI wieku.

Aspiracje wzrosły po wstąpieniu Polski do UE. Okazało się, że na Zachodzie można zostać na stałe, dużo zarobić, ale stracić w kraju np. dziecko. Tam co piąty liczył na przekroczenie przeciętnych zarobków. Kryzys finansowy nie potwierdza wcześniejszego optymizmu. Rozwiązanie może

znajdować się w Polsce, pod warunkiem, że nie będą wzrastały dysproporcje w strukturze awansów i siatkach płac. Jak na razie płace były i są wysokie w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu, w Łodzi i w Krakowie. Porównać je można z krajami rozwiniętymi. Natomiast w innych regionach już w 2007 r. płace nie przekroczyły 80% wynagrodzeń stolicy, a na Śląsku pracownicy wszystkich stanowisk zarabiali w tym czasie o jedną trzecią mniej niż w Warszawie (*Raporty płacowe HRK, Partnerek SA*). Warto nadmienić, że utrzymały się dysproporcje między innymi między wynagrodzeniami pracowników zatrudnionych w przemyśle: np. w woj. legnickim (1425 zł miesięcznie), katowickim (1360 zł) i warszawskim (1331 zł), a w białopodlaskim (800 zł) i sieradzkim (837 zł).

Również interesująca była i jest obojętność polityków i teoretyków społecznych na tych, którzy mają nikłe szanse na sukcesy i kariery. Było około 53% zatrudnionych obywateli. A oni już w 1998 r. nie kupili ani nie przeczytali żadnej książki. Ta tendencja się utrzymuje. Dla nich były i są za drogie książki, bilety do kina, nie mówiąc o Internecie, zwłaszcza gdy porównują wartość „mądrości” na „rynku” walorów zawodowych-technicznych. Korzystniej kształtowały się szanse obywateli z wykształceniem wyższym. A ono np. wzrosło z 7% w 1998 r. do 10% w 2005 r., jeszcze więcej w latach 2006-2008. To zwiększało szanse na sukcesy i awanse. Zresztą samo upowszechnianie się edukacji na poziomie szkół średnich i wyższych było i jest sukcesem (O mankamentach powie się w kolejnym rozdziale). Nie rozwiązano problemu pracy zgodnie z zainteresowaniami, oczekiwaniami młodzieży z miejskich blokowisk i ze wsi, z rodzin wielodzietnych oraz kobiet i mężczyzn po pięćdziesiątce. Ich średnie emerytury wynosiły 1130zł. Są zawsze niższe o 50% od przeciętnych średnich płac w gospodarce narodowej.

Do najtrwalszych sukcesów zaliczają się przeciętne emerytury służb mundurowych, prokuratorskich itd. W 2006 r. wzrosły z 2000 do 3000 zł i stale rosną. To w tej grupie pojawiają się inwestorzy, turyści i klienci prywatnych lecznic, wyjazdów do sanatoriów itd. Jednak nie można porównywać tego „fenomenu” ze „starymi” krajami UE. W Szwecji emerytury wynoszą 4000 zł a odpowiednio we Francji 3200, w Wielkiej Brytanii 3000 oraz w Hiszpanii 2043zł. Ponadto tam ci najgorzej usytuowani emeryci mogą liczyć na dofinansowanie: wycieczek, opieki medycznej, na coroczne dodatki, na zwolnienie z podatków inwestycyjnych. Zaś niepełnosprawni w Hiszpanii mają mniej powodów do rozczarowania. Korzystają bowiem z zagwarantowanych darmowych leków, prawa wejścia do muzeów, tanich wyjazdów na wczasy i do sanatoriów.

Poszerzyła się natomiast przestrzeń awansów i karier dla jednostek przedsiębiorczych, zaradnych, ustosunkowanych w życiu politycznym. W tygłu karier znaleźli się właściciele i biznesmeni, liderzy organizacji

partyjnych, posłowie obydwu izb parlamentarnych nawet z prawem do tanich kredytów, członkowie rad gminnych, powiatowych, wojewódzkich oraz nadzorczych i fundacji pozarządowych. To tam pulsują źródła kariery prawie bez porażek i klęsk. Na przykład w 1999 r. w 2489 gminach funkcjonowało prawie 50 tys. wynagradzanych radnych i 3 do 7 członków zarządu w każdej gminie. W 315 powiatach zasiadało w swoich fotelach ponad 10 tys. radnych. W 65 miastach na prawach powiatów było tyle samo prezydentów i wiceprezydentów oraz prawie 3 tys. radnych. Na szczycie tej piramidy znajdowało się 16 wojewodów i tyleż marszałków z kancelariami i samochodami służbowymi i co najmniej 32 zastępcami oraz z kilkudziesięcioma członkami zarządów rzekomo zobowiązanych do realizacji uchwał zleconych im przez ok. 850 radnych. Z wyliczeń T. Zeleźnego wynikało, na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego z 1999 r., że te ponad 63 tys. radnych kosztowało podatników 380 mln rocznie, a uposażenia 2499 wójtów i członków zarządów gmin (ok. 100 tys. osób) kosztowało budżet państwa ok. 120 mln zł rocznie. Do tego dochodziło i dochodzi wynagrodzenie dla 308 starostów i wicestarostów w wysokości 21 mln zł rocznie. Diety zaczynały się np. dla radnych od 500 zł miesięcznie, przez wójtów z 4000 zł, urzędników z ok. 600 zł a kończyły się powyżej 10 tys. złotych więcej. Ci ostatni tworzyli i tworzą też swoistą warstwę klasy średniej.

Piramidalne wynagrodzenia otrzymują menedżerzy korporacji najbogatszych firm polskich. Nawet w okresie kryzysu (2008 r.) „prezesi i członkowie zarządów pięciu czołowych banków dostali 72,4 ml zł podwyżki. Podobnie dzieje się w 2010 r. (Maciej Samcik, Ireneusz Sudak, „Gazeta Wyborcza” 10.12.2009). Razem z parlamentarzystami, wysokimi funkcjonariuszami państwowymi i partyjnymi korzystają z owoców dobrobytu: samochodów, samolotów, mieszkań funkcyjnych, pakietów zdrowotnych itp. Każdy parlamentarzysta otrzymuje ponad 20 tys. zł z tego połowę jako dietę a resztę na obsługę biura poselskiego, które zachęca do nepotyzmu, kumoterstwa lub dezinformacji. Nie wymienia się w tym miejscu otoczenia: ekspertów, doradców, lobbystów, mass mediów itp. Nie byłoby problemu, gdyby koszty były proporcjonalne do jakości zarządzania i rządzenia.

W tym kontekście zachęca się przyszłego czytelnika do refleksji nad gąszczem treści sugerowanych w poniższych pytaniach: czy w Polsce istnieją uniwersalne recepty na sukcesy dla wszystkich tych, którzy mają predyspozycje do ponadprzeciętnych osiągnięć w życiu zawodowym, a karier w politycznym, biznesowym, w instytucjach państwowych i samorządowych lub związkowych? Dlaczego przestrzeń rynkowa umożliwia funkcjonowanie ludzi o skłonnościach karierowiczowskich, np. w porównaniu z podobnymi przywarami w PRL? Czy kobiety dysponu-

jące identycznym potencjałem intelektualnym i emocjonalnym powinny być zadowolone, bo udało się im przejąć ok. 33% stanowisk kierowniczych w Polsce, podczas gdy w 2000 roku ten odsetek nie przekraczał 30%. Ile jest bezkolizyjnych dróg do sukcesów i karier: biznesowych, zawodowych, naukowych, artystycznych oraz politycznych czy więcej lub mniej niż w Wielkiej Brytanii, Szwecji i Finlandii? Tam procent biznesmerek waha się między 35 a 40%. W USA kobiety zajmują 12% stanowisk w zarządach firm a w Polsce zaledwie trzy procent. W tym miejscu pozwolę sobie na przypomnienie o dysproporcjach między wydajnością pracy a wynagradzaniem pracowników. Na przykład w 2006 r. i początkach 2007 r. wydajność w tym czasie podskoczyła o 10% a płace pełzły wokół 5%. W okresie kryzysu tempo jeszcze bardziej się zmniejszyło (Źródło GUS). Przed tym działało się tak, mimo że polska gospodarka stawała się bardziej konkurencyjna w porównaniu np. z czeską czy węgierską i mimo inwestowania w nowe maszyny i linie produkcyjne

A może w polskiej „społecznej” gospodarce rynkowej ma dominować przestrzeń egzystencjalnego przetrwania i tolerancji działalności destrukcyjno-eksploatatorskiej? Czy jednakowe są szanse dla ludzi o cechach wewnątrzsterownych takich, jak: inteligencja, wola, ambicje, motywacje i aspiracje, samodzielność i przekonania, pracowitość i wytrwałość w dążeniu do celu i gotowość do rozwiązywania problemów w sytuacjach ryzykownych? O ile łatwiej jest odnosić sukcesy osobom wywodzącym się z klasy średniej, z wielkiego miasta itp. niż mieszkańcom wsi lub małego miasta? Chyba sensowne jest pytanie: czy i w jaki sposób wyścig cywilizacyjny wpływał i wpływa na poznawanie samego siebie w kontekście uczenia się i radzenia sobie w pracy zawodowej, w grupie społecznej, pracowniczej, w przedsiębiorstwie.

Już w krótkim czasie zachwiało się zaufanie do zasady równych szans awansowania, pracy i płacy. Zagrożeni poczuli się górnicy i hutnicy, pielęgniarki i nauczyciele, emeryci i renciści, chorzy i niepełnosprawni oraz ludzie w wieku po pięćdziesiątce. Wracało ponad milion chłopo-robotników do swoich wiejskich siedzib. Podejmowało prace w minigospodarstwach rolnych. Jedyнным promykiem okazał się KRUS. Dzięki niemu „chłoporobotnicy musieli wracać do sytuacji Polski międzywojennej. Znikło określenie „na wycugu”. Oni też nie „zasilili” armię bezrobotnych w miastach (Wyczerpujące omówienie tej problematyki znajdzie czytelnik w nader interesującym artykule H. Flis-Kuczyńskiej, *Drobnica fałszuje obraz wsi*, „Gazeta Wyborcza” 30.03.2010).

W czasie gdy „swoi” zajmowali w prywatyzowanych firmach intratne stanowiska, to innym udawało się uzyskać cenne akcje w prywatyzowanych firmach, awansować dzięki: klientelizmowi, nepotyzmowi, kumoterstwu i koneksjom politycznym. To sprzyjało mieszanu się mechanizmów międzywojennych

z peerelowskimi nawykami awansowania i kreowania karier - najczęściej znów spośród „swoich” w aureoli uroczystych wartości i obchodów. Wpisywały się zarówno kariery, jak i karierowiczostwo: egoizm, pycha, sarmatyzm, megalomania narodowa, reminiscencje romantyczne, symbole narodowo-religijne, przyzwolenie na wzrost nierówności społecznych i różnorakie upośledzenia, jak np. reminiscencje peerelowskiej czujności i poufności służbowej, kultu patriotycznych uniesień. W rezultacie niektóre awanse i kariery stawały się i są synonimami anomalii moralnych, politycznych, a niekiedy karierowiczowskich np. „afery Rywina czy hazardowa, Dochnała” itp.

Natomiast większość Polaków mogła się jedynie „cieszyć” z zakupu bezwartościowych papierów. Te zróżnicowane punkty odniesienia zniekształcały zarówno wizerunki sukcesów i awansów, jak i rezultaty społecznej gospodarki rynkowej. Np. spośród 500 osób pytanym o szanse na spełnienie się marzeń, 14% stwierdzało, że zależy to w dużym stopniu od znajomości a 19% odpowiedziało, że bez znajomości i kontaktów są znikome szanse realizacji marzeń (TNS OBOP dla „Polityki”, „Polityka” 30.03.2002). Tę tendencję potwierdzały inne odpowiedzi. Na pytanie: „Ile podczas pierwszej pracy chcesz zarabiać netto? 3% kobiet i 6% mężczyzn godziło się nawet na płace od 501 do 799 zł. Zaś sumy od 800 do 999 zł akceptowało 3% mężczyzn i 4% kobiet. Prócz tego płace od 1000 do 1499 zł satysfakcjonowały 28% kobiet, a tylko 20% mężczyzn godziło się na takie wynagrodzenie. Odwrotnie- 30% mężczyzn godziło się na 1500 do 1999 zł, a 26% kobiet. Obydwe płcie zadawały kwoty od 2000 do 2499 złotych. Natomiast gotowość do pracy za wynagrodzenie w wysokości 2500 lub więcej deklarowało 25% mężczyzn i 17% kobiet (Źródło: SMG KRG). Sytuacje komplikowały porażki transformacji.

Nie sprzyjało równości wycofywanie się państwa i samorządów terytorialnych z funkcji opiekuńczych, nie wobec tych, którzy z własnej woli się wykluczają. Samych niepełnosprawnych było i jest dużo, nie licząc wykluczonych ze wszystkich sfer życia społecznego z powodu uprzedzeń ze względu na wiek, płeć, wyznanie i orientacje seksualne. A co mają robić ludzie zwalniani po czterdziestu latach pracy? W tym obszarze najbardziej deformuje się zasada równych szans. Większość tych osób i grup nie czuje się szczęśliwymi. Ich uczucia, myśli i wyobrażenia nie poddają się obiektywnemu spostrzeganiu „świata”. Zdaniem A.P. Sperlinga - poznać je można „metodami subiektywnymi poprzez wewnętrzne doświadczenia i uzewnętrznione narracje. Ale wtedy nie ma pewności, że to, co się przeżywa, nie zmienia się pod wpływem samoobserwacji (Abraham P. Superlig, *Psychologia*, Poznań 1995, s. 27). Również literaci nie odtworzyli jeszcze wizerunku ludzi z utraconej „ziemi obiecanej”, leżącej odłogami z zachwaszczoną, pesymistyczną „roślinnością” (Tadeusz Rzepa, *Intuicja w badaniach psychologicznych*, UAM, Poznań 1992).

Z drugiej strony wielu ludzi z trudem znajduje się w relacjach pracy i płacy, pieniądza i cen na mieszkania, leki w gospodarce rynkowej i w wielu innych sferach życia społecznego. Obawy i lęki konkretyzował jeden z wypowiedających się: „W komunizmie ludzie tęsknili za wolnością: dziś są nią zmęczeni i czują się nieszczęśliwi”, inni mówili: „uginamy się pod syndromem transformacyjnym” (Jan Koszycki, *Fiko: Dylematy populisty*, „Gazeta Wyborcza” 28.02.2008).

Możliwości komplikował i komplikuje rosnący analfabetyzm funkcjonalny. Nie dotyczy on tylko bezrobotnych, bezdomnych, niepełnosprawnych itp. Według pióra R. Roraty duża część Polaków nie rozumiała i nie rozumie nowych terminów, zwłaszcza gdy spadała do klasy wykluczonych i „zdołowanych”. Jeśli w 1990 r. GUS wyliczał 3% bezrobotnych, to w cztery lata później było ich już ok.17%, nie licząc rodzin zatrudnionych w PGR i tak zwanych chłopo-robotników. Dla nich znakiem rozpoznawczym nowych czasów stała się „kuroniówka” i mity o sukcesach i awansach. Tego samopoczucia nie zmienia 10% bezrobocie w 2009 r., a 13% w 2010 r. ani „satisfakcja z tego, że ok. 2 mln młodych wykształconych i dorosłych z kieszeni polskiego podatnika pracuje poza granicami Polski i niewielu wraz z dziećmi zamierza do kraju wrócić.

*Rynkowe uwarunkowania
sukcesów, awansów i karier
klasy średniej*

Z rynku wynikała potrzeba równowagi między różnymi wartościami, zachętami, aspiracjami lub awersyjnymi bodźcami. Rozrastająca i rozprzestrzeniająca się klasa średnia stawała się i zaczynała być głównym architektem a zarazem beneficjentem transformacji, w porównaniu z uboższymi warstwami społecznymi. Klasa średnia licząca kilkanaście lat temu ponad 2,5, potem 3 mln a w 2010 r. ok. 4 mln właścicieli małych i dużych firm rozrastała się wraz z wzrostem ilości kadr kierowniczych: w organizacjach państwowych, samorządowych i partyjnych. Zatrudnieni w nich ludzie uniknęli wykluczenia. Ale tylko część zaliczała się do ludzi sukcesu. Dla setek tysięcy osób sama praca była i jest sukcesem, a być może startem do awansów. Praca bowiem, z jednej strony - pozwala na zaspokajanie potrzeb egzystencjalnych, z drugiej - na wzbogacenie doświadczeń, rozszerzenie przestrzeni społecznej dla awansów i rozwoju osobowości: zawodowej, czynnościowej.

Klasa średnia będąc głównym beneficjentem transformacji, nie jest jednolita. Wśród niej są warstwy, warstewki i grupy o różnym stopniu spistości i dostatku. Wspólnie akceptują rynkowy model awansów i karier, ale również tolerują karierowiczostwo. Między innymi jest tak dlatego, ponieważ różnią się stopniem własności, wysokością kapitału i dochodów, wykształcenia oraz rolami pełnionymi w społecznej i politycznej organizacji pracy. Interesująca jest treść eseju naukowego pióra Henryka Domańskiego pt. "Bariery rozwoju klasy średniej ([w:] „Zdanie” 2002, nr1-2). Do klasy średniej zaliczył podmioty zarządzające: menedżerów i kierowników przedsiębiorstw oraz rzesze podmiotów usytuowanych w instytucjach naukowych, eksperckich, doradczych dziennikarskich i artystycznych itp.

Klasa średnia od początku transformacji różniła się stosunkiem do zakresu wolności i własności, prawnej gwarancji dla swobody artystycznej, religijnej, jawności i pamięci historycznej oraz odpowiedzialności za słowo itd. Wśród niej upowszechniały się takie pojęcia i kategorie ekonomiczno-biznesowe, jak: prywatyzacja i zysk, biznes, marketing, promocja i reklama a zwłaszcza takie wartości, jak rynek w tym rywalizacja i konkurencja. Nowe znaczenie uzyskiwały: sukces i kariera, klient i konsument a potem obywatel i człowiek. Zniknął z języka potocznego: przodownik czy bohater pracy socjalistycznej. Z rynkiem korelowały zainteresowania przedsiębiorczością i dotąd mało popularną np. komercją, innowacyjnością, zaradnością, racjonalnością i ryzykiem oraz inteligencją umysłową i emocjonalną. Miejsce zaangażowanego „towarzysza dyrektora”, obywatela czy aktywisty zajął właściciel lub biznesmen, prezes, menedżer lub kierownik, konkurent lub rywal, a pracodawcy- kandydat i wyborca oraz jednostka gotowa do startu po awanse i kariery. Dawniej najczęściej mógł to być i był aktywny i sprawny przedsiębiorca a najwyżej rywal. W gospo-

darce rynkowej, marketingowej i w polityce problemem jest konkurent a nawet rywal, dążący do zwycięstwa na rynku nowoczesnych produktów i działań wyborczych lub na rynku pracy i płacy.

W sumie w świadomości klasy średniej ukształtowała się wola promowania etosu wolności, niskich podatków, poczucia sukcesu z posiadania i pomnażania majątku oraz władzy i sławy oraz inicjatywy. Jest też usatysfakcjonowana tym, że nie musi wiązać swoich sukcesów, nadziei i osiągnięć z jedną omnipotencyjną partią, ale za to z centralnymi ogniwami partyjnymi i państwowymi lub samorządowymi. Samodzielni, dysponując kapitałem, odwołując się wiedzy i swoich doświadczeń, mają również szansę sprytem realizować swoje aspiracje na miarę europejskich standardów biznesowych, politycznych i rodzinnych. Kształcą dzieci w najlepszych szkołach, wypoczywają tam, gdzie chcą i z kim chcą, wybierają tych lekarzy i szpitale, które dają im pewność wyleczenia. Mają dostęp do lepszych szkół wyższych w kraju i za granicą. Mieszkając w dużych aglomeracjach, mogą „zawłaszczać najatrakcyjniejsze przestrzenie krajobrazowe i rekreacyjne”. Jednocześnie zawsze i wszędzie troszczą się o to, aby były brane pod uwagę racje i impulsy rynkowe. Jeśli ktoś sądzi inaczej, to jest populistą albo takim idealistą, który wierzy, że „Bogaty jest nie ten, kto dużo posiada, ale ten, kto mało potrzebuje, a najbogatszy ten, kto wiele daje” (Tersteegen). Przegrani są sami sobie winni. Tak nie zachowują się w wypadku swoich niepowodzeń. Wówczas sądzą, że jeśli oni sami domagają się państwowej opieki w sytuacjach kryzysowych, to takie postępowanie jest racjonalne. Może to być, jeśli nie tyle podatek liniowy, to szansa na system ulg, umorzeń podatkowych i możliwość włączania prywatnej konsumpcji w koszty firmy. Konsument zapłaci. Nie wsłuchują się w krytyczne uwagi np. J. K. Galbraitha (1973 r.) pod adresem amerykańskiej klasy średniej, że już dawno domagała się spłaszczenia podatku, ponieważ wysokie koszty pracy hamują wzrost gospodarczy, a niskie zyski nie zachęcają do inwestowania. Biedni natomiast, którzy nie zarabiają dużo, nie chcą pracować, a potem domagają się wzmocnienia opiekuńczej funkcji państwa. Dlatego wszędzie tam, gdzie upowszechniają się takie poglądy „Ustawodawstwo gospodarcze, przede wszystkim polityka gospodarza jest (...) kością niezgody” (John Kenneth Galbraith, *Spoleczeństwo dobrobytu państwo przemysłowe*, Warszawa 1973, s.67-72).

P. Sztompka zwracał uwagę na inny aspekt fenomenu nowej klasy średniej. Według niego oni zaludniają przestrzeń turystyczną. Głównie w procesie globalizacji, podróżują do najbardziej rozwiniętych lub tylko atrakcyjnych krajów. Dysponując nadwyżkami dochodu, penetrują już prawie wszystkie kontynenty. W ten sposób „Oni sami z sobą, swoim zachowaniem, ubiorem demonstrują wzory „masowej” kultury zachodniej”, np. wypoczynku, rozrywki w tłumie itp. Demonstrują uczestnicze-

nie w gigantycznych parkach rozrywki i w salonach hazardu, sprzedaży luksusowych dóbr oraz w tropikalnych plażach np. z plastiku. Prócz tego najzamożniejsze warstwy klasy średniej zajmują atrakcyjniejsze miejskie przestrzenie, obszary wiejskie. Tak czy inaczej cała klasa średnia coraz śmiej korzysta z szerokiej oferty rozrywkowo-turystycznej, w porównaniu z pozostałymi warstwami społecznymi, czy jak kto woli z dobrze wynagradzanymi pracobiorcami. Ponadto, dzięki ich różnorodnym ruchliwościom przestrzennym, głównie na płaszczyźnie poziomej „przemierzają się samochodami, samolotami, statkami lub łodziami oraz piechotą, rowerami i wozami. Te i inne formy służą upowszechnianiu ich pozycji” (Piotr Sztompka, *Socjologia*, Warszawa 2005, s. 591 i 175).

W to myślenie wpisał się E. Morfin, twierdząc, że te i inne niewidzialne warstwy społeczne oddzielają się od szarej „rzeczywistości fizycznej systemem luster i szyb, ekranów filmowych i finansowych, szklanych ścian nowoczesnych mieszkań, pleksiglasowych szyb dalekobieżnych wagonów, okienek samochodowych, coś, mówiąc krótko, zawsze przepuszczającego światło i obraz. Z nimi koreluje się teza J. Staniszkis, piszącej że „Urynkowanie sfery regulacji stanowi (...) podstawę koalicji ze światem biznesu, klientelizmu i krążenia elit. „Komerccjalizacja zaś agend i funduszy publicznych pozwala na oscylację między dobrem publicznym, traktowanym jako towar, a subsydiowaniem wybranych podmiotów na rynku (*Władza bez polityki*, „Rzeczpospolita” 1998, nr 290). „Na pewno nawet kultura wraz ze swoimi ramami manifestowania komercjalizacji (...), rozluźnia powiązania z uboższymi (...) grupami społecznymi oraz między poszczególnymi ludźmi. Liczącym się mechanizmem „rozluźniania” jest, z jednej strony - rynek i konkurencja, z drugiej zaś - klasa średnia z jej aspiracjami bogacenia się, definiowanego przez H. Falską jako jej trwałości materialnej i reprodukcyjności „wartości i gustów”. Jej wyznacznikami jest: „własność firmy i kapitału (...), zamożność i wysoka stopa życiowa (...), wysokie dochody i inne wyznaczniki materialnego statusu: wykształcenie, znajomość języków obcych, pewność siebie i umiejętność komunikowania się w miejscu zamieszkania i różnych regionach świata” (Henryk Domański, *Bariery rozwoju klasy średniej w Polsce*, [w:] „Zdanie” 2002, nr 12).

Na zarysowany wizerunek nakłada się mapa z dysproporcjami między Polską A i B, które wyrażają się:

- w braku równowagi między spontaniczną ekspresją pracowników uzyskujących przeciętne płace a zrównoważonym przeżywaniem gości w ekskluzywnych hotelach, zamkach itp.,
- w przestrzennym zróżnicowaniu mieszkańców wsi i miasteczek pozostających najczęściej poza rynkiem. „Żyją oni stale warunkach ograniczonego wyboru sukcesów i awansów” (Anna Falska, *Czy nowe style życia Polaków*, [w:] *Jak żyją Polacy*, Warszawa 2000, s. 3).

W rozwijającej się klasie średniej upowszechnił się kult młodości, zaradności, obowiązkowości i poprawnej uprzejmości wobec klienta i partnera oraz *styl bycia otwartym* na rynek, na konkurencję ekonomiczną, polityczną (marketing polityczny) i towarzyską między podobnymi subiektami i obiektami formułującymi myśli w mowie i piśmie. Zaryzykuję też twierdzenie, że Polska w końcowym okresie transformacji „*już stoi (...) na klasie średniej*”, której załączki pojawiały się jeszcze w PRL, z jej wszelkimi usterkami, zwłaszcza w latach siedemdziesiątych XX wieku. Wówczas rozmnażały się w szarej strefie różnorodne formy „rynkowe” kreacji kadr, zakupów dóbr martwej ręki. Ci „pionierzy” umiejętnie omijali państwowe standardy prawne i handlowe. Wielu, nie licząc pracowników instytucji dyplomatycznych i ich dzieci, uczyło się kapitalizmu „tu i tam”, najczęściej dzięki turystyce zagranicznej. Udający się zagranicę sprzedawali i kupowali wszystko to, na co było zapotrzebowanie tam i w Polsce. Młodzi podczas turystyki wakacyjnej uczyli się rynku w Norwegii, Wielkiej Brytanii, Turcji, Grecji, Jugosławii i Austrii, a skończywszy na NRD, Czechosłowacji, ZSRR a nawet San Marino. Handlowano ceramiką, radiami, dywanami, kryształami, instrumentami muzycznymi i walutami. Polacy „w ukryciu” przewozili kamery, telewizory, wideo z Hongkongu do Singapuru albo dolary w butach, ruble, juany czy kolorowe sukienki. Uczyli się komunikacji, „migowej” z ludźmi interesu, werbalnej oraz pozawerbalnej z celnikami. Cele i interesy osobiste realizowali aktywni i „zaradni” w pozaprawnej przestrzeni „inwestycyjnej”.

Funkcjonały na przykład w latach osiemdziesiątych załączki szybkich awansów ekonomicznych. Wtedy np. Roman K. Karkoszka zaczynał od „otwarcia małego baru pod Toruniem, przez wytwórnię napojów gazowanych szybko dotarł do firmy produkującej przewody elektryczne, a potem do niedowartościowanych spółek giełdowych. Znalazłszy się wśród najbogatszych biznesmenów, nie przestał być bogaty nawet wtedy, kiedy stracił ok. 2 mld zł z powodu spadku na giełdzie cen z akcji. To te warstwy, jak pisał J. Czapiński, stały się szczęśliwe jak nigdy. Im już nie było i nie jest potrzebne dalsze bogacenie się. Bogactwo samo się odtwarza. Teraz *muszą* „zadbać o relacje, nie tylko małżeńskie i rodzinne, ale również ze współpracownikami oraz z ludźmi, których mijają na ulicy” (Prof. Janusz Czapiński, *Polacy szczęśliwi jak nigdy*, „Dziennik” 1.10.2007; także „Rozmowa z R. Karkosikiem. Rozmawiał Przemysław Poznański, „Gazeta Wyborcza” 6.07.2009).

Fascynaci rynku i klasy średniej sugerowali i jeszcze sugerują, że po pierwsze - współczesny rynek narzuca filozofię pracy konkretyzowanej osiągnięciami i karierami. W tym sensie rynek jest *biczem* zarówno na leniwych i gnuśnych, jak i na roztropanych, po drugie - że „Polska pod względem rozwarstwienia społecznego nie jest ani rajem, ani piekłem, lecz wyżej

średniego europejskiego czyścica. Ma jedno z większych rozwarstwień (Mirosława Grabowska). W ten sposób silnym uczestnikom gry „narzuca” takie wzorce, które pobudzają do niekończącego się bogacenia, uczestniczenia w atrakcyjnych sytuacjach, zdobywania wyższego wykształcenia i kwalifikacji oraz osiągnięcia szybkich awansów i karier zawodowych w auroli prestiżu społecznego i politycznego. Rzekomo same technologie zmuszają jednostki do funkcjonowania jako zaprogramowane roboty, stale naprzód i bez oglądania się za siebie. W psychologicznym podejściu ten mechanizm wymusza na mniej zaradnych lub „źle” urodzonych akceptację świata takiego, jakim jest. Jest nim „świat” np. bez budżetowej odpowiedzialności państwa za słabszych i pracujących w sprywatyzowanym systemie opieki zdrowotnej i przedszkolnej, sprywatyzowanej sieci wodociągowej, dróg i sieci energetycznych i w jakimś stopniu w sieci instytucji kultury, edukacji i nauki. Jest to filozofia poważnego niedofinansowania tego, co publiczne i co może świadczyć o jakości życia uboższych.

Wszystko to, co się działo koresponduje z wypowiedzią J. Ryfikna, że „Dla Amerykanina gospodarka jest silna, jeżeli daje mu szansę na prywatne wzbogacanie się” nawet w drodze zapożyczania się w bankach. Dla niego rynek bardziej finansowy niż produkcyjny „premiował” i jak się okazuje teraz „przepremiowywał” zachowania eksploatorskie. Z drugiej zaś strony - wzbogacając procesy wytwórcze nowoczesnymi technologiami, umożliwił „skrupulatne kontrolowanie czynności każdego pracownika oraz narzucenie pracownikom swego rodzaju samokontroli zarówno (...) reklamy, usług, jak i produkcji” (Rozmowa z Christopherem Dejoursemem, francuskim naukowcem zajmującym się stosunkami i warunkami pracy, autorem książki *Cierpienie we Francji*, „Trybuna” 9.06.2005).

Natomiast niedojrzały kapitalizm z wykrzywionym obliczem i niedojrzałą klasą średnią bardziej lekceważy konsekwencje różnicowania społecznego i osobowościowego w tym mentalnego. *Rwie do przodu zdolnych i przedsiębiorczych, silnych, zdrowych i ambitnych ludzi*. Nie odwzorowuje modeli karier z państw skandynawskich ani francuskich i niemieckich wizji sukcesów, awansów i karier. Dla tamtego „Europejczyka” awans oznacza posiadanie funduszy na wypoczynek, bezpieczeństwo socjalne ludzi starych, niepełnosprawnych, zdrowie dzieci, dostatnie życie przyjaciół i rodziców emerytów. Istotna jest **jakość życia** a nie pęd do celu aż do utraty tchu, bez oglądania się zarówno na ariergardę społeczną jak i awangardę korzystającą ze „wzmacniaczy” (Emery Ryfkin, *Nie dajcie się nabrać Ameryce*, Rozmawiał Adam Leszczyński, „Gazeta Wyborcza” 18.11.2005).

Konkretyzując powyższe wywody, warto powtórzyć, że fluktuująca klasa średnia składa się z różnych warstw i grup awansujących i bankrutujących na rynku zawodowym i polityczno-administracyjnym. W tym są „ruchliwe” małe firmy rodzinne. Specyficzną warstwą są kadry kierowni-

cze w samorządach terytorialnych, w instytucjach centralnych i lokalnych oraz zatrudnionych w instytucjach kulturalnych i naukowych. Ich liczba rośnie w ostatnich latach. Jeśli w 1989 roku w gospodarce pracowało ok. 43 tys. urzędników, to już w 1994 było ich 102,7 tys., nie licząc kadr w instytucjach przedstawicielskich- posłów, senatorów i ich asystentów, doradców czy ekspertów. Jak widać zagęszcza się przestrzeń awansami i sezonowymi karierami, np. posłów, radnych, ekspertów, asystentów i DTP (*Rocznik statystyczny GUS* 1991, s. 68 i 1995, s. 86).

Wśród nich prym wiodą ludzie, którym odpowiada kategoria: „mieć” firmę lub wysokie stanowisko w rządzie albo być prezesem w korporacji, mieć pieniądze, władzę i sławę w skali regionu lub kraju, posiadać konta w bankach zagranicznych, pełnić wysokie funkcje w instytucjach państwowych, podejmować decyzje ekonomiczne lub polityczne, awansować i stale być na widoku publicznym a jednocześnie wszędzie „być”, dużo z tego „mieć”. W 2007 r. w samym Sejmie zasiadło 80 milionerów. Część z nich wyróżniała się dynamiką przysłowiowych „wyścigów szczurów”: zamożnością, niewybrednym językiem, jednocześnie ciężką pracą. Oczywiście niektórzy dbając o „bizantyjski” styl bycia, płacą wysokie myta: nagle spadali i spadają ze „świeczników” władzy i prestiżu. Jednocześnie według np. E.Gietke i P. Walewskiego tak zwani pięćdziesięcioletni „transformersi” wypalają się, gdyż są: rozczarowani, przemęczeni, zestresowani, w stanach depresyjnych. Sami już bez dostatecznego przygotowania szukają i znajdują „gniazda” karierowe dla swoich synów, synowych oraz wnuków”. Jednocześnie tracąc orientację, czują się zagubieni lub niedocenieni. Płacą „cenę za swoje szybkie kariery”. Jak widać „wirusy zaatakowały transformersów” pod względem społecznym i biologicznym (Edyta Gietka, Paweł Walewski, *Transformersi są zmęczeni*, „Polityka” 15.12.2007).

Znakami rozpoznawczymi warstw klasy średniej były również stanowiska i funkcje pełnione w organizacjach partyjnych i społecznych, organach władzy lokalnej (samorządowej) i administracji państwowej (Henryk Domański, *Bariery rozwoju klasy średniej w Polsce*, „Zdanie” nr 1-2, 2004). Stamtąd jest łatwiejszy dostęp do ekskluzywnych dóbr konsumpcyjnych, do upustów przy zakupie renomowanych marek samochodów, bezpiecznych miejsc zamieszkania w apartamentach, własnych domach, ekskluzywnych przestrzeniach turystycznych i rekreacyjnych. Te wartości i symbole są rekwizytami karier, bogactwa, prestiżu w otoczkach celebrowania wokół celebrysta itd. Te przedmioty pozycji łączą się z zajmowaniem atrakcyjnych miejsc w społecznej i politycznej organizacji pracy przez osoby o wyrazistym stylu bycia. Mogą być wzorcami do naśladowania.

Pojawia się już warstwa próżniacza, prawie rentierska, spędzająca czas w demonstracyjnych rozrywkach, wyszukanej konsumpcji, ekskluzywnych strojach, zaprzęgach konnych i marzeniach o lotach kosmicznych

(Wszechstronne i panoramiczne przedstawienie znajdzie czytelnik w pracy: Dean Mac Canneli, *Turysta, nowa teoria klasy próżniaczej*, Tłum. Ewa Klekot i Anna Wieczorkiewicz, Wyd. Liter. Muza SA, Warszawa 2002). Wyróżniają też polską klasę średnią następujące tendencje:

- prospołeczne dążenia do osiągnięć, karier. Towarzyszy im troska o wspólne dobro. Wszystko co uzyskali, kojarzy się im z wolnością i swobodnym tworzeniem wartości, kształceniem i dokształcaniem się, pracą, zaradnością i działalnością charytatywną, przedsiębiorczością, przebojowością i indywidualizmem, a mniej możliwościami realizacji hedonistycznych potrzeb. Nie jest też brak przekonanych, iż: „Bez etyki nie ma praktyki a nawet polityki”, wolności i swobód obywatelskich a bez przestrzegania konstytucyjnej zasady równości szans, równości wobec prawa oraz bezpieczeństwa socjalnego, a nie tylko racjonalnego rynku,

- zachowania polegające na wkraczaniu w luki prawne, kultywowaniu uroczystych wartości, w tym symboli, imprez, rautów, obchodów rocznic historycznych i religijnych, rodzinnych, towarzyskich itd. Konserwatyści i konserwatywni neoliberaloście dowartościowują się manifestacjami patriotycznymi czy konferencjami o charakterze apologetycznym itp.,

- zróżnicowane formy tolerowania opinii publicznej- krytycznej wobec środowisk władczych. Już w latach dziewięćdziesiątych część aktorów życia biznesowego, kulturalnego a zwłaszcza społeczno-politycznego wolało manifestować przekonanie, że „z Bogiem na ustach w naszym kraju dużo łatwiej robi się karierę polityczną” (Natalia Waloch, *Radny poucza: Myśleć głową, nie jajnikami*, „Gazeta Wyborcza” 4.02.2010).

Toleruje się również zachowania cyniczne i karierowiczowskie. Prawdopodobnie ci ostatni są przekonani, że nie muszą przestrzegać prawa. Dla nich omnipotencyjny (wszechobecny) rynek polityczny i gospodarczy nie powinien być szczelny i rygorystyczny na tyle, aby nie można było przekroczyć standardów. Niektórzy deprecjonują zasady równości czy sprawiedliwości oraz mechanizmy polityczno-prawne, państwa, partii politycznych i mass mediów. Liczy się rynek synekur w radach nadzorczych, w upartyjnionych zespołach doradczych i opiniotwórczych, biurach poselskich, instytucjach pozarządowych, równie w fundacjach. Nie jest to tylko polska specyfika. Podobne mechanizmy funkcjonowały i funkcjonują na węgierskim rynku polityczno-biznesowym i towarzyskim. W opinii L. Krasznahorka taki rynek wydatnie określał i określa destrukcyjne zachowania elit. One „zapominając o resztkach swojej godności, rzuciły się zachłannie na większe lub mniejsze ochłapy kadrowe (...). Ci ludzie zatracili (...) zdolność współczuwania z własnym narodem, odrzucając wszelkie powszechne wartości moralne”. A przecież remedium na patologię realnego socjalizmu miała być społeczna gospodarka rynkowa. Tymczasem, jak zauważył L. Krasznahorak, „Nie ma już obywateli świa-

ta, bo do tego byłby potrzebny inny świat. Dzisiejszy świat to tylko rynki, różne rynki, na których wszędzie można kupić to samo” awanse, symbole i kariery (*Nowy wspaniały świat*, Rozmowa Krzysztofa Masłonia z Laszko Krasznahorakim, „Rzeczpospolita” 18-19.09.2007).

To nie znaczy, że nie ma w Polsce organizacji, korporacji czy firm, które lekcewałybyby nakazy uczciwości i przyzwoitości. Liczne firmy „wprowadziły (...) zasadę absolutnej równości w kierowaniu kapitałem ludzkim. Są nimi te korporacje czy firmy rodzinne, w których raczej nie dostaniesz się tam tylko dlatego, że twój wujek jest znajomym prezesa. Zamiast tego musisz przejść skomplikowany proces rekrutacji lub rodzinnej odpowiedzialności. Jasny jest system płac i system awansowania. To sprawia, że tam awanse i kariery zależą od osiągnięć w pracy, sukcesów w kierowaniu lub od pasma wybitnych sukcesów” (Magdalena Miecznika, *Z pustym brzuchem kiepsko się myśli*, „Dziennik” 28.08.2007). Z drugiej strony są firmy a zwłaszcza instytucje, które troszczą się przede wszystkim o „swoich”. A „swoi” popierają „darczyńców”. W najlepszym razie nie przeciwstawiają się interesownej redystrybucji dochodów pod pozorem wykupu tanich mieszkań służbowych czy stanowisk „obudowanych” zewnętrznymi znamionami kariery. W socjaliberalnej teorii, a mniej w praktyce, ma wyrazistsze barwy sprawiedliwość społeczna i równych szans w życiu społecznym. Okazjonalnie prezentuje się biedę, jak gdyby w Polsce było największe ubóstwo oraz zjawiska świadczące o dyskryminacji niepełnosprawnych, rencistów i emerytów w porównaniu z innymi krajami. Nie są to też gołosłowne spostrzeżenia. Ale o tym później. Tak czy inaczej, socjaldemokratyczne koncepcje respektują prawo do:

- własności i rynku, maksymalizacji miejsc pracy i ochrony praw pracowniczych,
- kreowania sukcesów uboższych warstw społecznych, w tym kobiet i różnych mniejszości,
- wspierania awansów i karier kobiet oraz tych, którzy podnosząc kwalifikacje, wyróżniają się wrażliwością, kompetencjami, sprawnością, pracowitością, innowacyjnością itd.

Te wartości też znajdują się w kręgu opiekuńczych orientacji klasy średniej i opiekuńczych funkcji państwa. To państwo jako główny regulator „niewidzialnej ręki rynku” ma minimalizować jej negatywne następstwa i procesy rozwarstwiania społecznego, bo ta *ręka niewidka* pogłębia nierówności w dostępie do pracy, ochrony zdrowia, nauki i kultury.

W rzeczywistości rosną dysproporcje na ścieżkach do stanowisk między bogatymi i biednymi, silnymi i słabymi, pazernymi i załężnionymi, kobietami i mężczyznami, zdrowymi i upośledzonymi, wykształconymi i funkcjonalnymi analfabetami. Marketing zaciemnia drogi do sukcesów, awansów i karier ludziom mieszkającym na peryferiach metropolii, mniejszościom

światopoglądowym, seksualnym, wyznaniowym i etnicznym, niepełnosprawnym itd. W sumie w koncepcji socjaldemokratycznej i częściowo chrześcijańsko-społecznej jest sprzeciw wobec dziedziczeniu pozycji wykluczonych. W podtekście warto dostrzec *marginalizowanie* się osób z bloków mieszkaniowych i z dalekich peryferii metropolii. Polski rynek sukcesów, awansów i karier oplata sieć relacji „miedzy panem właścicielem a otoczeniem, biznesmenem a menedżerem, kierownikami tak jak dawniej, miedzy panem, wójtem plebanem a obecnie miedzy prezesem, biznesmenem i politykiem”. Osaczają ich zwyczaje, swoiste style zachowań, formy i metody zatrudniania i zwalniania, awansowania i nagradzania „swoich” a karania nonkonformistów. Gwarantuje się sobie maksymalizację zysku, satysfakcji, sławy i prestiżu oraz większej władzy, a innym minimalne płace i szansę na nobilitację społeczną. Generalnie liczą się sukcesy menedżerów i firm na rynku towarów, a dopiero potem sukcesy lub kariery jednostek dobrze umiejscowionych w społecznej organizacji wytwarzania (Richard Rorty, *Kant by się zdziwił*, „Gazeta Wyborcza” 30.06.2007).

Sukces jest w zasięgu ręki tych jednostek, które mają wysoki poziom aspiracji i standardów osobistych. Według J. Kozińskiego - standard „...jest informacją o jakości wartości, którą jednostka zamierza osiągnąć i która daje jej osobistą satysfakcję”. Autor ten, przywołując wyniki badań M. Lewickiej, zwrócił uwagę jeszcze na jeden istotny aspekt. Powiedział, że „Kiedykolwiek powstaje rozbieżność miedzy aspiracjami (standardami osobistymi) a rzeczywistym stanem rzeczy (...) Rodzi się pewne napięcie motywacyjne, które pobudza do działania, do formułowania bardziej wartościowych rozwiązań” (Józef Koziński, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1980, s. 236; Także M. Lewicka, *Niektóre ogólne wyznaczniki tolerancji na niezgodności poznawcze*, „Przegląd Psychologiczny” 1975, Nr 3).

Alternatywny punkt widzenia mogą mieć menadżerzy i pracownicy np. na wybór celów, czasu ich realizacji, stopnia ryzyka oraz form i metod oddziaływania na pracowników, wychowanków, turystów itd. Decyduje też ukierunkowanie się osoby na czynności zarówno prospołeczne (pomocne, kooperacyjne), jak i eksploatorskie - kogo, kiedy i za jak najmniejszą cenę można wykorzystać do realizacji planu.

Dylematy wywołuje globalizacja. Rodzą się pytania: czy globalizacja „uniwersalizując (...) popyt na lepsze życie (...), nie uniwersalizuje jednocześnie uległości i „rezygnacji z sukcesów „noworysz” i ludzi z nizin społecznych? A idąc tropem Arystotelesa, może, z jednej strony - zwiększa liczbę ludzi osiągających nie tylko sukcesy i kariery, z drugiej zaś - dostarcza pozostałym narzędzi na tyle skutecznych, że mogą zaspokajać jedynie podstawowe potrzeby egzystencji, prokreacji, bezpieczeństwa kosztem potrzeb psychologicznych: osiągnięć, szacunku i afiliacji oraz samorealizacji? A może bliższa sedna jest teza, że globalizujący się system rynkowy dostarcza cennych

wartości głównie tym, którzy są silni i zasobniejsi w środki i dzięki temu inni mogą się „pławić” w karierach i karierowiczostwie?

Globalizacja sprzyja przewartościowywaniu się kultury w kulturę masową, sprzęgającą się z rynkiem jak towar. Skłaniają ludzi do skupiania się w jednym miejscu i w jednym celu. Nie zachęca do przekraczania granic w pojedynkę, by poznawać, samotnie przeżywać uroki świata. Przeciwnie lokuje ich tylko w największych (...) na świecie centrach rozrywki (w Japonii, USA, Korei i Wielkiej Brytanii). Przyciąga rocznie ponad 107 mln turystów, nie licząc pielgrzymów różnych wyznań. A jeśli do tego doliczy się parki w Hiszpanii, Niemczech, Holandii, Belgii i krajów skandynawskich i np. 57 parków tematycznych w USA, to okaże się, że całodziennym zabawom na zjeżdżalniach, karuzelach, w kinach oddaje się każdego roku ponad pół miliarda mieszkańców globu. Gdzie indziej w tym samym czasie na innych oczekują puste miejsca. Dotyczy to sukcesów edukacyjnych, turystycznych i rekreacyjnych.

Wybitny brytyjski uczony John Gray tak podsumował gonitwę cywilizacyjną: „Ironia obecnego etapu globalizacji polega na tym, że uniwersalizuje popyt na lepsze życie, nie dostarcza narzędzi służących jego zaspakajaniu”. Zarazem ”jednak (...) nie ma możliwości, by ludzkość opowiedziała się za powrotem stylu życia sprzed rewolucji przemysłowej”, a Polacy do gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Konkurencja bowiem motywuje do zachowań zgodnych z kulturową obsesją zwycięstwa za wszelką cenę”. Narzuca „neurotyczną potrzebę dynamicznego uczestniczenia w wyścigu już nie tyle po sukcesy jednostkowe, ale po całe wiązki takich sukcesów korporacyjnych, które szybko przekształcają się w zysk i pozytywny wizerunek menedżera lub firmy. W tworzeniu wizerunku kariery decydującą rolę spełniają mass media. Bywają też relacje odwrotne. To politycy lansują medialne wizerunki sukcesów firm i karier ludzi.

To oni stają się swoistą wspólnotą myślenia i percepcji zasad awansów i karier, bo ich zdaniem rzeczywistość nie jest jednakowa. Ich charakterystycznymi cechami jest względna spójność interesów i reprodukowalność awansów i karier, mimo a nawet wbrew rywalizacji i konkurencji między właścicielami, menedżerami, kadrami kierowniczymi w systemie partyjnym i zwykłymi funkcjonariuszami państwowymi. Racjonalna jest opinia A. Palskiej, że klasa średnia wysoko ceni dystans zarówno między sobą, jak i pracobiorcami (Anna Falska, *Czy nowe style Polaków*, [w:] *Jak żyją Polacy*, Warszawa 2004, s.335-339).

Ta klasa spostrzega siebie na miarę autonomicznych wyobrażeń materialnych, kulturowych i wzrastających możliwości awansowania siebie. Spozierając na siebie głównie własnymi oczami, reagują nerwowo na krytyczne wizerunki rysowane przez środowiska zewnętrzne (Piotr Sztompka, *Socjologia*, Warszawa 2005, s.138 i 173; D. Zagrodzka, *op.cit.*).

W rezultacie, według A. Falskiej, klasa średnia wyróżnia się nie tylko posiadaniem, ale również swoistym stylem bycia. Styl cechują otwarte stosunki towarzyskie między podobnymi subiektami i obiektami, sposób wyrażania się i formułowania wypowiedzi w mowie i piśmie, powtarzające się gesty, gusty i środki ekspresji oraz formy angażowania i asekurowania się w sytuacjach mniej lub bardziej prestiżowych. Charakterystyczne są reakcje na piękno i brzydotę przyrody, na zachowania jej przedstawicieli w przeszłości i teraz. Mówiąc innymi słowami, styl jest określonym wyrazem *częstotliwości* cech i form aprobaty i dezaprobaty obyczajów i zachowań zgodnych lub nie z jej regułami przez nią aprobowanych w środowiskach słabo lub bardzo zurbanizowanych, miejskich i wiejskich z nadziejami na czynności pomocne w wypadku np. nieszczęścia.

Styl menedżerów wyraża się w postawach i oczekiwaniach na zachęty do wyjazdów wyróżniającego się personelu kierowniczego i pracowniczego. Zazwyczaj jest on obudowany aktywnymi formami integracyjnymi. Nie trudno zauważyć, że za tymi zwyczajami kryją się wyjazdy motywacyjne, szkoleniowe, konferencyjne, kongresowe itp. Oczywiście zintegrowanie ekip kierowniczych jest najważniejszym motywem. Chodzi o pogłębianie procesu identyfikacji z pełnionymi rolami i interesami właściciela - pracodawcy i ich wolą ukształtowania przekonań, że tylko ta firma czy to biuro stwarza szansę awansu i rozwoju osobowości zawodowej. W programie są nawet takie niecodzienne formy jak wyścigi reniferów w Laponii, canyonning w Alpach, fingowany napad zbójników tatrzańskich, kąpiele w przerębli, rajdy dżipami, tory przeszkód, nurkowanie, rafting, wędrówki śnieżnymi bezkresami.

Również racjonalne było i jest przypuszczenie A. Falskiej, iż klasa średnia wysoko ceni dystans zarówno między sobą, jak i pracobiorcami. Styl rautów, imprez, spotkań, polowań uzewnętrznia powodzenie, pozwala spostrzegać siebie własnymi oczami. Jest to obraz beneficjenta odradzającego się kapitalisty, mieszkającego w ogrodzonych apartamentach, willach i posiadłościach. Ich charakterystycznymi cechami jest względna trwałość i reprodukowalność sukcesów, awansów i karier własnych i swoich najbliższych, a także karierowiczów. Reprodukują się mimo rywalizacji i konkurencji między różnymi warstwami: właścicielami i menedżerami, między kierowniczymi kadrami a zwykłymi funkcjonariuszami w państwie itp. (A Falska, *op.cit.*, s.335-339; także; D. Zagrodzka, *op.cit.*). Coraz bardziej się upodabnia do tradycji arystokratycznych w formach zachowania, kreacji mody, rautów, imprez, spotkań, polowań itp. Stałymi elementami stylu są takie cechy, jak: konsekwencja i elastyczność, powtarzalność aspiracji i zachowań oraz logiczna kolejność występujących roszczeń pod adresem państwa i pracobiorców, fragmentaryczność działań i ekspresji altruistycznych i charytatywnych oraz skłonność do

wpływania na ekipy rządowe - częściej nakazami niż perswazjami, lękami niż zachętami i ustępstwami. Wspomniani beneficjenci żyją w warunkach ekonomicznego dostatku.

Z kolei oni sami domagają się np.: ulg podatkowych, dopłat do inwestycji, prawa włączania w koszty firmy zmasowanej reklamy i lukratywnej konsumpcji w ramach form integracyjnych, to jest zaradność. Zaradnością jest wpisywanie się w partyjną działalność. Dzięki temu zwiększają się szanse na koneksje biznesowe lub na stanowiska: ministerialne, prezydenckie w miastach, członków rad nadzorczych w przedsiębiorstwach państwowych, radych w samorządach, posłów i senatorów, dyrektorów urzędów wojewódzkich i miejskich oraz prominentnych stanowisk w mass mediach, w policji, straży pożarnej itp.

Do powyższych kontekstów przylega pierwowzór zarysowany znakomicie przez J. K. Galbraitha. Według jego opinii „amerykańska klasa średnia domaga się spłaszczenia podatku, ponieważ wysokie koszty pracy hamują wzrost gospodarczy, a niskie zyski nie zachęcają do inwestowania. Biedni natomiast nie chcą pracować, a potem domagają się wzmocnienia opiekuńczej funkcji państwa. Dlatego wszędzie tam, gdzie upowszechniają się takie poglądy (...) Ustawodawstwo gospodarcze, przede wszystkim polityka gospodarcza jest kością niezgody” (John Kenneth Galbraith, *Spoleczeństwo dobrobytu państwo przemysłowe*, Warszawa 1973, s.67-72).

We współczesnej Polsce nie brakuje populizmu prawicowego. W październiku 2009 r. rząd przyznał prawie 43 mln zł wsparcia gotówką z budżetu dla fabryk motoryzacyjnych, a w końcu grudnia tego samego roku przeznaczył jeszcze ok. 17 mln zł na „produkcję miejskich aut Forda w tyskich zakładach Fiata. Ponadto do fabryki VW wpłynęło 11,7 mln zł na uruchomienie produkcji nowych silników. Ten zakład, działający w strefie ekonomicznej, miał też prawo do ulg podatku dochodowego w kwocie 73,4 mln zł. Rzekomo pomoc tę fundował zespół ds. inwestycji zagranicznych (*Autopomoc z poślizgiem*, „Gazeta Wyborcza” 30.12.2009). Powtórzę, jest to zaradność. Więc jeśli oni sami domagają się np. ulg podatkowych, prawa do włączania w koszty firmy zmasowanej reklamy i lukratywnej konsumpcji, to je otrzymują.

Do tego kontekstu przylega pogląd, po pierwsze-że pracodawcy prywatni, będący częścią klasy średniej, nie muszą przeżywać zagrożeń (niebezpieczeństwo, przeszkoda, trudność, zarządzanie losu itp.) w takim samym stopniu jak tracący pracę. Nie ciąży im takie kategorie, jak wyzysk, bezrobocie, chyba że bankructwo lub ingerencja ze „strony państwa”. Egzystencja ich rodzin rzadko jest zagrożona, chyba że zbyt nieodpowiedzialnie otarli się o szarą strefę. W związku z tym rodzi się uczucie niepewności i lęku. Obce im są pojęcia: wyzysk, wykluczenie, degradacja czy dyskryminacja. Przeciwnie akcentuje się zjawiska świadczące o „dynamicznie roz-

wijającej się społecznej gospodarki rynkowej, wzroście ilości ludzi szczęśliwych, nagradzania funkcjonariuszy państwowych i działaczy samorządowych, nawet w okresie kryzysu i powodzi. Korespondują z nimi systemy pakietowego wynagrodzenia: stałego, ruchomego i specjalnie bonusowego, łącznie z samochodem czy filarem ubezpieczeń zdrowotnych. Wysokie premie łamią ustawę kominową (Źródło: badania Hewitt Associates). Dzieje się tak wbrew zasadzie zobowiązującej do unikania „obdarzania” świadczeniami faworyzowanych funkcjonariuszy. Jest to konfliktotwórcze a zrazem zniechęcające pozostałych obywateli do poziomych sukcesów i awansów. Wśród osób nieuprzywilejowanych wywołuje poczucie krzywdy, a faworyzowanych utwierdza w przeświadczeniu, że można bez wysiłku uzyskiwać korzyści, które są niedostępne dla innych. Te drogi do osiągnięć finansowych odzwierciedla filozofia plemienna z „alibi” dla wzbogacania dostatku jednych a minimalizowania egzystencji drugich. W ten tok myślenia wpisują się dwa inne mity. Jeden, że jest silna wola korygowania pogłębiającego się rozwarstwienia i ubóstwa, rozumianego nie tylko jako brak dostatecznych środków do życia (bieda, niedostatek), drugi, że nie stosuje się najniższych siatek płac wymuszających zgodę zatrudnianych.

Do sukcesów i karier dochodzą wykształceni funkcjonariusze wyższych szczebli zarządzania państwem i samorządami, instytucjami naukowymi i kulturalnymi, pracownicy mass mediów oraz dobrze zarabiający lekarze, wieloletowi pracownicy naukowcy, posłowie, senatorzy i doradcy, wydawcy książek itd. Im awanse i kariery jawią się jako należne im wartości za produktywność, zaradność, osiągnięcia, odpowiedzialność, dyspozycyjność i lojalność, poświęcenie i zapobiegliwość, mobilność pracowniczą, a także za troskę o wspólne dobro, za pracowitość, zdolności i inteligencję umysłową oraz emocjonalną, której jest stosunkowo mało wśród grup sprawujących władzę.

Przez inteligencję emocjonalną rozumie się po *pierwsze* - „samoświadomość własnych emocji negatywnych i pozytywnych, po *drugie* – umiejętność identyfikowania i nazywania swoich uczuć, radości i smutku, żalu i satysfakcji, miłości i obojętności, gniewu i sympatii, samomotywacji i umiejętności reagowania na takie czy inne relacje między ludźmi oraz formy nawiązywania kontaktów z partnerami i ich podtrzymywania. W sumie centralnym zagadnieniem jest umiejętność „zarządzanie” emocjami, czyli „niepozwalanie im na to, aby one kierowały zachowaniami, a przeciwnie, aby ukierunkowywały na to, co się czuje i co się pokaże innej osobie”. Trafnie zwróciła uwagę na te aspekty M. Walewska. Pisała „Wiele osób nie potrafi wyrzucić uczuć, a nawet zwyczajnie nie wie, co czuje, a to powoduje, że marnuje się 80% sukcesu osobistego, zawodowego i społecznego, który zależy (...) od poziomu inteligencji emocjonalnej, a tylko w 20% od inteligencji racjonalnej. To jest umiejętność dawania

i brania” (Maria Moneta –Walewska, *Twardziel ma uczucia. Spryt i inteligencja emocjonalna to dwie różne rzeczy*, „Przeгляд.”1.02.2004).

Sumując, są stałymi elementami rosnącej klasy średniej takie cechy, jak: konsekwencja, niekłócaca się z elastycznością, powtarzalność aspiracji i zachowań, logiczna kolejność projektów i roszczeń pod adresem państwa i pracobiorców, fragmentaryczność działań i ekspresji altruistycznych i charytatywnych oraz skłonność do wpływania na ekipy rządowe - częściej „projektami i perswazjami” niż nakazami czy groźbami. Nie wyklucza ustępstw. Są to właściciele firm, w tym rodzinnych. Ustosunkowane osobistości biznesowe wiążą z państwem nadzieje, nie tylko według standardów europejskich, ale częściej północnoamerykańskich. Są przekonani, że wolny rynek zawsze i wszędzie „ma rację”.

Słowem, w zachowaniach liczyło i liczy się nadal „uwodzicielskie” reagowanie na wartości materialne i edukacyjne jako przesłanki szans na sukcesy i kariery oraz sprzeciw na „brzydotę” i sens wrogich gestów. Inaczej mówiąc, styl był i jest wyrazem powtarzających się form awansu swojej klasy. „Dobry” styl kojarzy się z bliskością partnerów i z nadzieją na czynności pomocne w wypadku np. kryzysu lub nieszczęścia osobistego. Styl menedżerów koreluje z ukształtowanymi w biznesie postawami personelu kierowniczego oraz pracowników. Jest to też znak rozpoznawczy „swoich” a zarazem form ich integracji na zwyczajach „obudowanych” niespodziankami. Pod tymi pojęciami kryją się też wyjazdy motywacyjne, szkoleniowe, konferencyjne, kongresowe itp. Liczącym się motywem jest integrowanie się ekip kierowniczych: synchronizowanie poglądów i ujednolicanie przekonań o tym np., że tylko ta firma czy to biuro wzmacnia szansę na kolejne wyróżniania i awansowanie.

W tak pojmowanym kulcie sukcesów, awansów a przede wszystkim karier dominują dwa zawołania: „bogaćmy się jak kto może”, „żądajmy uelastycznia stosunków pracy, obniżania kosztów zatrudniania, pomnażania ulg podatkowych i kredytowych”. Te i inne postulaty upowszechniają się w sytuacjach kryzysowych. Więcej, przestały być wstydlive. Stają się natarczywe wobec państwowych instytucji. Można nawet zaryzykować hipotezę, że neoliberalne państwo przestraszkowało opiekuńcze funkcje państwa wobec ubogich na płaszczyźnie ludzi interesów zagrożonych spłacaniem kredytobiorców: przedsiębiorstw, apartamentów itd. Płodne wydają się jeszcze przypuszczenia np:

- pierwsze, że kształtująca się od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. gospodarka rynkowa otwierała się nie tylko dla osób przedsiębiorczych-ambitnych, aktywnych i samodzielnych, ale także dla pazernych lichwiarzy, cinkciarzy i przemytników, chciwych „bohaterów” szarej strefy walutowej, kumoterskich świadczeń, biurokratycznych manipulacji-dysponującymi „bankami” nformacji,

- drugie, że szanse na sukcesy handlowe i polityczne „leżały” prawie na ulicy dla niektórych jednostek i grup biznesowych i działaczy partyjnych,

- trzecie, że podczas demontażu „realnego socjalizmu” częściej wdrażano niż przyswajano rynkowe mechanizmy awansowania i wynagradzania ludzi pełniących funkcje kierownicze w organizacjach prywatnych i państwowych niż dla zwykłych „grabarzy” socjalizmu, jakimi byli robotnicy wielkich zakładów przemysłowych i nauczyciele, pielęgniarki, kolejarze. W tym samym czasie utrzymały się przywileje członków organów przedstawicielskich, pracowników centralnych instytucji państwowych, w tym resortów mundurowych, sprawiedliwości, zawodów górniczych itp.,

- czwarte, że rósł popyt na jednostki z przeszłością kombatancką, ale już absolutnie nie z „komunistyczną” -czasami z pezetpeerowską,

- piąte, że z jednej strony - sprzyjała transformacja upublicznianiu „bardziej etosów sukcesów i karier ludzi walczących z „komunizmem” niż jednostek przedsiębiorczych i zadowolonych z osiągnięć, z drugiej – rozmontowywania mechanizmów wywołujących uczucia przykrości również z powodu trudności w przekraczaniu barier rynkowych i tych awansów i karier, które mogłyby być kwestionowane w najbliższej przyszłość,

- szóste, że transformacja również ułatwiała i ułatwia „restaurację” karierowiczostwa typu wczesnokapitalistycznego symbolizującą już neoliberalną doktrynę wolności i państwa, przyzwalającą na nierówności w sferze: społecznej, przestrzenno-ekonomicznej, polityczno-ideowej, zdrowotnej, edukacyjnej oraz bezpieczeństwa społecznego itp.

Powstają pytania: na czym polegają różnice między rynkiem awansów i karier a rynkiem karierowiczostwa w państwie prawa funkcjonującego zgodnie z doktryną niewidzialnej ręki rynku i prawem do konkurencji o kształt demokratycznych stosunków bez reminiscencji form omnipotencyjnych rządzących partii? Dlaczego w państwach zabiegających o miejsce wśród ponowoczesnych państwo polskie nie gwarantuje ludziom minimum praw socjalnych, a toleruje realizację aspiracji grup spekulacyjnych? Dlaczego grupy rządzące - właściciele, menadżerowie korporacji - mogą bezkarnie „ciąć koszty z puli pracobiorców”, a nie z rozbujanych kosztów reklamy, pomnikomanii, drogich historycznych „festynów”- np. ku czci zwycięstwa pod Kłuszynem a zarazem klęski moskiewskiej itd.? (Krzysztof Obłój, *Winni sa wokół nas*, „Gazeta Wyborcza” 15.12.2008). Prócz tego, czy w Polsce, w porównaniu np. z państwami skandynawskimi, istnieją takie same uniwersalne recepty na sukcesy, awanse, kariery i bezpieczeństwo społeczne? Jak długo będą uprzywilejowane metropolie wielkomięskie: warszawska, wrocławska, krakowska, poznańska, gdańska czy szczecińska? W jakim stopniu osiągnięcia pracobiorców zależą od zaradności i pracowitości menadżerów a w jakim od uwarunkowań przyrodniczych, gospodarczych i pracowitości ludzi i jakim stopniu od

motywowania do funkcjonowania w „szarej strefie”? Jak długo jeszcze będzie się dewaluowało uczenie się i studiowanie, wysiłek samokształceniowy, a zwłaszcza cierpliwe „wspinanie się po szczeblach organizacji: korporacyjnych, politycznych, wyznaniowych, naukowych lub artystycznych? Czy podobnie ocenia się wizerunki osobowości osiągających wielkie sukcesy zawodowe czy biznesowe dzięki korzystnemu otoczeniu czy dzięki własnemu wysiłkowi. Niektórzy ponoszą klęski osobiste między innymi dlatego, że „ich biografie nie są mile widziane albo dlatego, że nagle zmieniła się struktura rynkowych i środowiskowych bodźców, które na nich oddziaływały” (J. Koziński, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1980, s.29).

Generalnie w okresie stabilizującej się transformacji ustrojowej dość powszechnie stosuje się ekonomiczne, psychologiczne manipulacje. Dzięki nim bez trudu modyfikuje się potrzeby i aspiracje, przeważnie na miarę swoich interesów: bez zagrożenia ze strony konkurentów oraz bliskich partnerów i klientów, niekiedy za pomocą ostrej krytyki prasowej, plotek i pogłosek. Często tak się dzieje kosztem przyjaźni.

Zabsolutyzowany mechanizm rynkowy umożliwia, więcej - zachęca do koncentracji własności, kapitału i władzy w rękach ludzi najwyżej usytuowanych w warstwie klasy średniej w sferze ekonomicznej a pośrednio wśród przedstawicieli władz państwowych i samorządowych. Te gremia decydują też o awansach i karierach w strukturach politycznych i zarządzania gospodarką i kulturą. Wciąż liczy się wizerunek klasy średniej jako demiurga odradzającego się kapitalizmu wraz z zaszczytami, mieszkaniami w ogrodzonych apartamentach, willach oraz posiadłościach. Od 2008 roku apologeci niewidzialnej ręki rynku nie zawahali się „przerzucić” kosztów kryzysu na podatników i klientów indywidualnych nie tylko w USA (Thomas L. Fredman, *Prawdziwy koniec wojny secesyjnej*, „Gazeta Wyborcza” 6.10.2008). Dzieje się to w czasie, kiedy betonują się sukcesy i awanse dla obywateli w blokowiskach dużych miast, a najbardziej małych i na wsiach. Oni, prócz rolników wielkoobszarowych, spostrzegają awanse przez okulary zawiedzionych nadziei. Niektórzy ubożsi wiążą oczekiwania z konformizmem. W miastach wyszło źródło interpretacji egalitarnych- lewicowych i esencjonalnie liberalnych. Jeśli tak się dzieje, to z transformacji wypływają zasady równych szans i sprawiedliwości społecznej bez względu na pochodzenie, miejsce zamieszkania, poglądy polityczne i wyznanie, płeć i narodowość. Jednocześnie eksponuje się prawo do dużych i małych różnicowań nie tylko pozycji majątkowych, ale wykształcenia i kwalifikacji.

Oczywiście pokolenie pamiętające okres międzywojenny nie rozumiało sensu takiego zwrotu. Stale „opamiętuje” (przypomina sobie) międzywojenne i powojenne różnicowania jako bariery sukcesów, awansów

i karier, powodowane tradycjami tamtych układów społeczno-politycznych: konfliktów społecznych, narodowościowych i religijnych. Innym pozostała pamięć o wzlotach i upadkach z bajek i opowiadań ówczesnych „Dziadów”.

Z opisu Ireny Pronobis wynika, że „odradzający” się rynek, stawiał przedsiębiorców i pracobiorców przed wieloma nowymi dylematami w porównaniu z gospodarką i polityką nakazowo-rozdzielczą. Dawniej decydowały o sukcesach dobra martwej ręki, oszczędność, pracowitość itp., a mniej praca twórcza, innowacyjność, zaradność, zapobiegliwość oraz znoszenie granic dla kapitału finansowego i ludzkiego, ale to nie oznacza solidaryzowania się z rekomendacją np. S.Huntingtona, że „Świat akceptuje (...) rynek, nie dlatego, że jest on zachodni, ale dlatego, że jest to rynek cywilizacji” (*Rynek cywilizacji*. Rozmowa z prof. Samuelem Huntingtonem, „Wprost” 12.07.1998). Nie przewidział skutków rynku niekontrolowanego, czyli że taki żywił, „może wyzwolić się z więzów” i „siac spustoszenie, marnując owoce wieloletniego rozwoju” (Marek Jaśkiewicz, *Trzymać się prawdy, choć to niełatwy sojusznik*, „Przeгляд” 15.03.2009).

Natomiast wolny rynek we wczesno-kapitalistycznej Polsce rzuca ludzi bez treningu na głęboką wodę. Nie zawsze podejmują decyzje dojrzałe. Tym niemniej konkurencja i rywalizacja mobilizuje do wysiłku, do porównywania osiągnięć z kosztami na etapie startu i rywalizacji o pierwsze miejsce w: przedszkolu, w szkole, na rynku pracy oraz w przestrzeni gospodarczej, politycznej, artystycznej i sportowej. Udział dostarcza informacji o możliwościach awansowania, twórczo pobudza do działania młodych, silnych i zdrowych, wykształconych i przedsiębiorczych, natomiast - gilotyнуje mniej wydajnych. Odcina producentów towarów niskiej jakości. Ci, którzy nie nadążają za rynkiem pracy, językiem biznesu i jego koligacjami, już na starcie rezygnują z sukcesów i awansów zawodowych.

Podziela się też sugestią J.E. Stiglitz, że można zaliczyć „niewidzialną” rękę rynku w sferze sukcesów i karier do mitów, które tworzą apologetyki prywatyzowanego rynku awansów. Mitem też jest troska o istnienie jednakowych szans, zarówno dla właścicieli przedsiębiorstw i menedżerów, jak i pracobiorców a tym bardziej dla osób społecznie niedostosowanych. Tak jest tylko w krajach skandynawskich (Tadeusz Borejsza, *Wykorzystać rynek*, „Trybuna” 30-31.08.2008).

Uprawniona jest też hipoteza, że „niewidzialna ręka rynku” w warunkach wyżu demograficznego, zwłaszcza bezrobocia, kreuje również dorobkiewiczów i karierowiczów. Ich atutami są anomalie i patologie na rynku pracy a pośrednio: nepotyzm, korupcja, przekupstwo i kumoterstwo, serwilizm oraz konformizm. O nich więcej się powie w następnych rozdziałach. Jak zauważyła Magnes Heller, również prawo bywa demiurgiem mitów o zaradności, operatywności, znajomości i sieci różnorodnych

wpływów i powiązań. Zasadne wydaje się przypuszczenie, że w ramach „niewidzialnej ręki rynku” funkcjonuje również psychologiczne alibi dla karierowiczów. Polega ono na funkcjonowaniu kumoterskiej i pozorowanej „oferty” na zaradność, zysk oraz na „prawo”, po *pierwsze* - do minimalnego wynagradzania pracowników i zdobycia pierwszego miliona, po *drugie* - do zatrudniania i wynagradzania zgodnie z zasadą podaży i popytu (swoich z lewicy i prawicy), po *trzecie* - do obejmowania ekspozowanych i dobrze płatnych stanowisk państwowych. To demoluje etyczny i prawny system kreacji: awansów i karier w ramach różnych korporacji, konkursów czy autonomii funkcjonalnej, obejmującej reguły prawne i standardy lansowane w prokapitalistycznej transformacji ustrojowej oraz psychologiczno-socjologiczne standardy samorealizacji, samodzielności, szacunku, wiedzy, rozumienia, negocjowania itd. (J. Reykowski, *Osobowość jako centralny system integracji czynności*, [w:] *Psychologia*, (red.) T. Tomaszewski, Warszawa 1977, s.783).

W tym kontekście warto spojrzeć na transformację jako na mechanizm stwarzający ludziom szansę na zaspokajanie potrzeb egzystencjalnych. Od nich zaczyna się droga do osiągnięć, awansów i szybkich karier. Rynek petryfikując miejsca w strukturze awansów społecznych, zawodowych i politycznych, różnicuje zakresy potrzeb instrumentalnych i autonomicznych. Mniej aktywni mieszkańcy lub mieszkający daleko od metropolii, chcąc nie chcąc, dziedziczą mentalność prowincjonalną. Ponadto mają niższe aspiracje i poczucie własnej wartości. „Jeszcze w XXI wieku około 76% synów i córek rolników zostawało rolnikami. Potwierdza tę tezę sondaż na temat satysfakcji zawodowej. Aż 63% badanych stwierdziło, że nie zarabia wystarczająco dużo, by zrealizować swój styl życia” (Badanie dla Discovery Chanel. 2007-0B. Próba 12 tys. mężczyzn w wieku 25-39 lat, w tym 1089 Polaków). Było to najmniej optymistyczne miejsce wśród 10 krajów. Było nawet gorsze niż u Rosjan – 59%. Oni tym samym czuli i czują się podmiotami drugiej kategorii. Dzieci inteligentów dziedzicząc aspiracje edukacyjno-kulturowe, korzystają z szans ukończenia studiów i uzyskania pracy. Niektórym z nich dyplomy otwierają ścieżki do „zawodów” rodziców. Równocześnie „Klasa średnia udowadnia sobie (...), że jest lepsza od innych”, bo również reprodukuje zaradniejszych potomków (Henryk Domański, *Inteligencja w Polsce. Specjaliści, twórcy, klerkowie, klasa średnia*, Warszawa 2008).

Nadal „żyją” obok siebie tradycje karier i karierowiczostwa: szlachecko-ziemiańskie z mieszczańskimi, chłopskie z robotniczymi, socjalistyczne z „komunistycznymi”. Na przykład w Polsce międzywojennej konkurowały ze sobą różne ich wizerunki. Mieszały się endeckie z sanacyjnymi, socjalistyczne z chłopskimi, menedżerskie z wojskowymi i politycznymi, ideologiczne z naukowymi oraz kulturowe z artystycznymi. Na nie na-

kładały się importowane ze stalinowskiej ideologii tradycje ukrywania sprzeczności między peerelowskimi zasadami równości a daleko idącym zróżnicowaniem w praktyce politycznej. Beneficjenci PRL, antycypując przydatność przywilejów, przewartościowali je w kontekście grupowych interesów rządzących. W ten sposób stworzył się system „populistyczno-totalitarnego socjalizmu”. W nim „nowa klasa rządząca” zarezerwowała dla siebie prawo do podziału dóbr według swoich zasad, „według potrzeb” zarządzania rzeczami, posługiwania się atrybutami władzy w taki sposób, by oni pierwsi mogli awansować i konsumować.

Czytelnicy interesujący się sukcesami mogą zauważać fakty świadczące o tym, że sukcesy, awanse i kariery mogą być i są filtrowane jednostronnymi interpretacjami a zwłaszcza przekonaniem, że np. nigdy nie było tak dobrze lub tak źle albo że „Słudzy szatana w naszej katolickiej Polsce chcą za pomocą niegodziwego prawa zalegalizować, a nawet usankcjonować rządy ludzi skorumpowanych, zdemoralizowanych. (...) Naród polski wciąż jest wywłaszczany, natomiast uwłaszcza się nomenklatura (...). Sprzedawane były i są najlepsze zakłady (...). Władcy stają się pośrednikami wyprzedzaży najlepszych zakładów Polski, schładzania nie tylko gospodarki, ale też rodzin”. W ten sposób wygasza się entuzjazm młodego pokolenia, które chciało swój dynamizm, swoją energię młodzieńczą włączyć do kształtowania przyszłości. W nowej sytuacji społeczno-ekonomicznej i politycznej chodziło o dawanie sobie rady, a nie samej nadziei oraz o wprowadzenie równowagi między „ewentualną niewidzialną ręką rynku” a obywatelskimi formami realizacji opiekuńczej funkcji państwa - troski o społeczne konsekwencje rynku dla zdrowia społecznego i psychicznego, edukacji i nauki oraz szeroko rozumianej kultury. Szybko następował demontaż systemu wyłaniania i awansowania kadr kierowniczych, menedżerskich.

Dalsze procesy tylko częściowo potwierdziły nadzieje „transformerów” na równość a zwłaszcza na sprawiedliwość społeczną. Stałymi atrybutami władz państwowych i samorządowych stały się również przywileje, zwłaszcza preferencje dla kadr kierowniczych w postaci długoterminowych odpraw, rekompensat i niebotycznych nagród mimo ustawy „kominowej”. Władza polityczna ma zawsze monopol na kreację awansów i karier swoich zwolenników i lojalnych obywateli. W nowych warunkach w gestii władz i partii, która rządzi, pozostaje „prawo” do wpływania na biznes prywatny i kadry instytucji publicznych: wyłanianie lub zwalnianie, doskonalenie, awansowanie i odsuwanie, począwszy od sołtysa, a skończywszy na ministrze. Jakoś tak się dzieje, że nader często w rękach aparatów państwowych i partyjnych a nawet samorządowych i pozarządowych istniały „banki” awansów, karier z „kontami” dla karierowiczów.

Najszerszą przestrzeń dla awansów i karier w systemach zarządzania zasobami ludzkimi stwarzała doktryna marketingu – kształtowanie sto-

sunków między producentem a odbiorcą dystrybuowanych usług, także rywalizacji i konkurencji w stosunkach pracy, awansowania i zwalniania. Dotyczy to też haseł „najpierw mieć kapitał, wiedzę i władzę a potem być na rynku awansów jako wykształcony, ustosunkowany” albo też odwrotnie „najpierw być kimś, aby potem mieć coś na miarę współczesnej cywilizacji”. To podejście wspierał kult marketingu oraz „kulturowa obsesja zwycięstwa” przedsiębiorczych jednostek w zdrowym kapitalizmie - tj. otwartym dla prywatnej własności. Ukrytą receptą na sukcesy i awanse jest skuteczność kamuflowana często „troską” o prawdę. W skrajnej postaci to partie polityczne zawłaszczają prawdę, by zakamufłować swoją skuteczność. W ten sposób deprawują „poszukiwaczy” prawd naukowych. Skuteczność jako zawołanie neoliberalne marginalizuje idee liberalne i socjaldemokratyczne: łączące rynek działający efektywnie (produktywnie) z ideałami samoorganizacji obywateli i formami demokracji bezpośredniej: samorządowej ze społecznymi i terytorialnymi interesami ludzi troszczącymi się o wspólne dobro.

W rezultacie okazała się skuteczna troska o kondycję klasy średniej, kultywującej monizm prywatnej własności a nawet jej sakralizację - własność jest święta a nie np. drogi publiczne. Za tym imperatywem szła i idzie presja na: zysk, kapitał w bankach, demokrację przedstawicielską z decydującym głosem jej organów kierowniczych w całym systemie politycznym, na pobudzanie konsumpcji i powiększanie: ulg podatkowych, kredytów na apartamenty w zamkniętych osiedlach, na kształcenie dzieci w szkołach z dwujęzyczną nauką, na korzystne miejsce zamieszkania, na spędzanie wolnego czasu w ekskluzywnych miejscach itp. Główny kierunek ruchu nie odbywał i nie odbywa się już na linii człowiek - obywatel, twórca, bezinteresowna służba społeczna, ale pracownik i urzędnik, biznesmen i pracodawca, konsument i artysta, wyborca, radny i poseł, ekspert i mocodawca, doradca i asystent oraz polityk, klient itd. (*Elementy Nowego ładu*, Pod red. Henryka Domańskiego i Andrzeja Rycharda, Warszawa 1998).

Wszystko dzieje się w ramach wolności rynkowej i deklarowanego indywidualizmu: przedsiębiorczości i innowacyjności jednostek, zresztą zgodnie z wymogami globalizacji i przesłaniem- jeśli my się wzbogacamy, to i pozostałym polepszy się życie. Takie wyobrażenia a także mity upowszechniają się głównie wśród:

- klasy średniej - składającej się z właścicieli majątku, posiadaczy kapitału, menedżerów dysponujących wiedzą i umiejętnościami,
- kadry kierowniczej w państwie i w mass mediach,
- inteligencji wielkomięskiej dysponującej kapitałem intelektualnym-eksperci itd.

Warto dodać, że nadal nie dostrzega się społecznych i gospodarczych wartości awansów niższych warstw i grup społecznych. Lekceważy się

zmniejszające się szanse z powodu obniżania się poziomu studiów w szkołach wyższych. Zastój w tym zakresie sprzyja żywiołowemu wykluczaniu i samowykluczaniu się tych ludzi, którzy nie potrafią sprostać wymaganiom „niewidzialnej ręki rynku”. Z drugiej strony, taka „rynkowa niewidka” nie radzi sobie z nierównościami wynikającymi np. z istnienia opóźnień rozwojowych wschodniej Polski. Dla ludzi żyjących na tych obszarach dotkliwy jest deficyt awansów a tym bardziej karier. Mówiąc innymi słowami, są to dylematy trwałe dla jednostek. Nie wiedzą, co robić, żeby *być* i trochę *mieć*, trochę posiadać i przystosować się do form współczesnego kapitalizmu, do gier rynkowych, przyspieszonego postępu technologicznego oraz zmniejszającego się zapotrzebowania na prace proste w miastach i wsiach.

Nowoczesne urządzenia technologiczne zmniejszają ilość stanowisk wymagających wysiłku fizycznego. Tym samym stwarzają wykształconym nowe szanse na awans, w tym także wykwalifikowanym kobietom, jak dotąd skazanym na awanse w poziomych strukturach gospodarczych i społecznych, do tego obarczonych obowiązkami domowymi. Na te nowe dźwięnie zwrócił uwagę J.Kozielecki, pisząc, że ponowoczesna (poprzemysłowa) cywilizacja sprzyja, po pierwsze - różnicowaniu struktur instytucjonalnych w tym politycznych, po drugie - „wzrostowi liczby stanowisk i funkcji dla ludzi sprawujących i egzekwujących władzę ekonomiczną, administracyjną lub polityczną”, po trzecie - wzrostowi liczby stanowisk kierowniczych dla średniego i niskiego szczebla zarządzania: przedsiębiorstwami”, instytucjami edukacyjnymi i naukowymi oraz administracji samorządowych. Ową optymistyczną myśl wyraził w zdaniu, że „trudno sobie wyobrazić dorosłego człowieka, który nigdy nie sprawowałby kontroli nad innymi (...) i nie zetknął się w ostatnich dziesięcioleciach ze zwiększającą się ilością doradców i konsultantów”. Od siebie dodam, że obecne możliwości osiągnięcia sukcesów i karier wykraczają poza granice kraju, w związku z zintegrowaniem się Polski z UE, która staje się najbliższą okolicą (J. Kozielecki, *Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1996, s. 67).

Z drugiej strony - transformacja uruchomiła przestrzeń dla ludzi ukierunkowanych się na tworzenie nowych wartości, którymi stawały się inne sukcesy, awanse i kariery. Rozrastała się bowiem gęsta sieć szkół ogólnokształcących oraz publicznych i prywatnych szkół wyższych z ich mankamentami. Funkcjonują też formy edukacji pozaszkolnej: dokształcanie i doskonalenie na kursach i szkoleniach, zgodnie z aspiracjami i zainteresowaniami oraz z dążeniami do awansów finansowych, interesującej pracy zawodowej w fabrykach, instytucjach i firmach usługowych.

To oznacza, że w społecznej świadomości różne są podejścia do awansów, karier i niepowodzeń- jednostek lub większych grup społecznych. Najczęściej, tak jak w PRL, lokują na pierwszych miejscach życie osobiste i dobra materialne a potem wykształcenie, kwalifikacje, praca zawodowa,

awanse itp. Natomiast na mniejszych skrawkach zainteresowań lokują się wartości uroczyste- symbolizujące: bohaterstwo, suwerenność, patriotyzm, odwagę i religijność, sprawiedliwość, równość. Na nieco dalszym planie znalazły się podróże, urozmaicony wypoczynek, ciekawe zajęcia. To są takie małe gałązki w strukturze hierarchicznej (Joanna Sikorska, *Warunki ,różnicowanie, strategie*, Warszawa 1998).

Przypomnę, że niektóre aspiracje i dążenia okazują się ślepych uliczkami dla ludzi np. załęcznionych i już kilkakrotnie zawiedzionych. Są i tacy, którzy pod promiennym uśmiechem potrafią ukrywać intencje, motywy, zawody życiowe, samotność, a także osobiste niepowodzenia. Inni pod promiennym uśmiechem ukrywają własny egoizm a nawet egocentryzm. Potrafią manipulować ludźmi i rzeczami a uzyskane z tego tytułu korzyści racjonalizować uwarunkowaniami zewnętrznymi lub niskimi poziomami inteligencji i brakiem umiejętności przegranych, nie mówiąc już o rezygnacji ze studiów itd. Spozrzega się np. ludzi dokszałających się, ale po to, by mieć glejt do rozszczeń finansowych. Menedżerem staje się ten, kto potrafi zarządzać przedsiębiorstwem lub jego częściami.

Ale w tej poszerzającej się przestrzeni awansów są inne rysy zaciemniające kształty karier menedżerów w przedsiębiorstwach lub liderów w partiach politycznych. Świadczą o nich zachowania. Niejednokrotnie nie chcą lub nie potrafią oni przewyciężyć skłonności do „przegrzewania” koniunktury firmy albo partii. Przez koniunkturę rozumie się uwzględnianie „całokształtu wskaźników sukcesów, popularności i rozmiarów osiągnięć: zatrudnienia, cen, poziomu produkcji mimo braku trwałego zaplecza czy poparcia. Wielu dąży do korzyści w takim stopniu, aby od razu zaistnieć jako człowiek kariery. Kierując się własnym interesem biznesowym, dążą za wszelką cenę do zdobycia wysokiej pozycji w firmie, wysokiego stanowiska w organizacji lub własności. Wskaźnikami może być legitymacja np. posła, radnego, członka rady nadzorczej lub stanowisko dyrektora generalnego w korporacji. Inny pragnie być politykiem albo naukowcem. Na te aspekty zwraca uwagę zarówno cytowany już J.Kozielecki (s.80) jak i A. Koźmiński (A. Koźmiński (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 1985). Oni, nawiązując do przestrzeni historycznej, zauważyli, że „...często jednostki, grupy i ruchy masowe traciły wolność lub władzę, ponieważ nie były przygotowane do ich utrzymania i wzbogacania. Ale również takie sytuacje nie wykluczają karier „z większym lub mniejszym stopniem przypadkowości” a nawet pomyłek i porażek (Pierce Louartr, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997, s. 47).

*Sukcesy, awanse i kariery
z perspektywy pracobiorców*

Nie sposób pominąć refleksji na temat roli percepcji sukcesów i awansów życiowych. Słowo percepcja, funkcjonuje w psychologii jako złożony a zarazem subiektywny proces poznawczy, odzwierciedlający przez człowieka zjawiska, fakty, zdarzenia, przedmioty i procesy, zachodzące wskutek oddziaływania określonych bodźców na narządy zmysłowe.

W tym wypadku percepcja dotyczy odzwierciedlania szans na awanse, kariery i na styl zaspokajania tego rodzaju potrzeb podmiotów indywidualnych i zbiorowych: biznesowych i politycznych, artystycznych i naukowych. Jest też procesem odzwierciedlania bodźców pobudzających zapamiętywanie sensu awansów, karier i karierowiczostwa. Uwewnętrzzone wrażenia i spostrzeżenia sprzyjają twórczemu reagowaniu na porażki, niepowodzenia, klęski- w tym na negatywne sygnały np. dla jednostek i firm: bankructwa, degradację, manipulację, plotki, pomówienia dziennikarzy lub przywódców politycznych itp. Percepcja, będąca subiektywnym odzwierciedleniem obrazu urynkowanego życia, może zachęcać lub zniechęcać np. do karierowiczostwa, do spieniężania zewnętrznych wizerunków osiągnięć, awansów a zwłaszcza karier- polityków, nauczycieli itp. Może przejawiać się jako satysfakcja jednostki z własnego dyplomu, zdolności, kwalifikacji i pełnionej funkcji społecznej lub politycznej. Odzwierciedla ujemnie: rozczarowanie, smutek, zawodowe niepowodzenie albo nieudane przedsięwzięcie, utratę szacunku lub dóbr materialnych. Percepcja jest też przesłanką ekspresji a nawet manifestowania awansu, kariery a zwłaszcza powodzenia w życiu- zresztą zgodnie z porzekadłem „gdy się wspinasz na szczyt Tatr, to chcesz, by cię spostrzegł każdy, ale niekoniecznie zazdrosny brat”. A powodzenie znaczy „pomyślny obrót rzeczy (...), wysiłek uwieńczony popularnością, pożądanym wynikiem w handlu, w interesach, w nauce i w zawodzie, do tego bez strat”. Mówiąc językiem turystycznym i w przenośni, jednostka taka może „podróżować” po świecie z przygodami za pracą, z pomysłami na produkt, z nadziejami na osiągnięcia artystyczne itd. W tym sensie mieli rację: Jen Paul Sartre i H. De Balzak. Pierwszy pisał - „Człowiek nie jest sumą tego, co posiada, lecz całością tego, czego jeszcze nie ma, a co mieć może”, a drugi - że bardziej „Prawdziwe szczęście jest rzeczą wysiłku, odwagi i pracy niż sukcesy, awanse i kariery”. Interesujący jest gazetowy podtytuł: *Głód sukcesu jest lepszym bodźcem do wysiłku niż chęć podtrzymania swojej pozycji*” oraz treść, że „Satysfakcji nie czerpiemy z poziomu dochodów, ale głównie ze swojej pozycji w społeczeństwie” (Andrzej Rzońca, *Nierówności są*, „Gazeta Wyborcza” 14.02.2009). W tym sensie dwuznaczna była i jest percepcja awansów w sytuacjach kryzysu ustrojowego czy kryzysu finansowego. Firmy truchleją, urodzeni w okresie wyżu demograficznego tracą nadzieję na stałą pracę. Jak widać nie jest to proces bezkolizyjny dla awansów. W okresie napięć społecznych może rosnąć zapotrzebowanie

na zbyt silną albo na zbyt słabą wrażliwość. Pracownicy, odważniejsi i ambitniejsi awansują, a mniej reaktywni (bierni) i pięćdziesięciolatekowie są rozczarowani z powodu małych perspektyw awansowych a na wsiach również z powodu wzrostu nowych trudności. Wyrażają się w zdaniu: „Nie dość, że nie będziemy awansować w takim tempie jak kilka lat temu, to nie zarobimy już na to wszystko, co chcielibyśmy mieć. Prócz tego płace nie rosną w takim samym tempie, ale szybciej rosną potrzeby” i oczekiwania. A rynek kusi (*Jak to jest z pracą w Polsce*, Rozmowa Tomasza Karonia z Lidią Król, „Gazeta Wyborcza” 4.09.2006).

Przestrzenią dylematów jest wybór między negocjowaniem i wykorzystywaniem doświadczeń a zwykłym sprytem „radzenia” sobie w życiu. Mniej wykształconym brakuje umiejętności przechodzenia od fazy rozmyślań do etapu czynu związanego ze zdobywaniem np. pracy, stanowiska, a potem do jego utrzymania. W tym sensie osobowość zewnątrz sterowalna jest „systemem działającym jako całość, z trudem wpisuje się w zmieniające się warunki (J.Reykowski, J.Kochańska, *Szkice z teorii osobowości*, Warszawa 1980, s. 6-7). Biografie bywają różne. Zawsze kodują w pamięci informacje środowiskowe, historyczne, zawodowe, polityczne itd. Wyrazistość obrazu zależy od człowieka aktywnego, kształtowanego przez środowisko przyrodnicze i społeczno-zawodowe. Behawioryści powiadają i słusznie, że „...Jeśli jedni osiągają wielkie sukcesy zawodowe, a inni ponoszą klęski osobiste, to dzieje się tak, dlatego że ich biografie były różne, że inna była struktura bodźców środowiskowych, które na nich oddziaływały.” (Józef Kozielski, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1980, s. 29).

Prawdopodobnie niedosyt wynika stąd, że współczesna Polska nie zalicza się jeszcze do cywilizacji ponowoczesnej. Tkwi w nowoczesnej (przemysłowej) z jej niższym poziomem cywilizacyjnym: tradycyjną kulturą pracy, amokiem świętowania i manifestowania, zbiorowego przeżywania bardziej klęsk niż zwycięstw historycznych i religijnych. Do tej dwoistości dochodzi kult „śladów” małych ojczyzn i osiedli odziedziczonych po zaborcach, po II RP i PRL.

Oczywiście w Polsce są regiony ponowoczesne, np. warszawski, gdański, poznański i krakowski wraz z okolicami. Gdyby rozpatrywać te kwestie tylko z tego punktu widzenia, to Polska przestaje być daleką prowincją globalizującego się świata. Zaczyna być częścią cywilizacji ponowoczesnej (poprzemysłowej) stwarzającą warunki ludziom sukcesu, karier, ale nawet karierowiczom. O sukcesach też decyduje wola ludzi do:

- stałego podnoszenia kwalifikacji, doskonalenia strategicznego myślenia, wrażliwości i innowacyjności,
- orientowania się na jakość z równoczesnym rozwojem zdolności koncepcyjnych i analitycznych ściśle łączących się z pracowitością, sumiennością i cierpliwością aż do perfekcji, bo kto przestaje się uczyć, to się starzeje,

- uczestniczenia w życiu społecznym a nie tylko na konferencjach i naradach, spotkaniach, polowaniach, podróżach zagranicznych (Listę szczegółowych cech znajdzie czytelnik w książce: R. Jurkowski, *Zarządzenie personelem-proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Warszawa 1998, s.104).

Dla pracobiorców sukcesy i awanse wiążą się ze społecznym zróżnicowaniem, z bezrobociem, szansami edukacyjnymi i zawodowymi oraz motywacjami psychologicznymi i materialnymi. Prócz tego trudniejsze są wybory celów w sytuacjach rozchwiewania się równowagi między tym, co się wie a tym, co nieznane lub co powinno się rozwijać nawet wbrew dotychczasowym doświadczeniom. Z tych powodów ludzie gorzej wykształceni i oddaleni od linii komunikacyjnych do miast marginalizują się w życiu zawodowym, społecznym a także rodzinnym. Niektórzy tkwią w zastoju. Jeszcze w 2007 r. około 13% dorosłych, mieszkających w rodzinach w Polsce było „pozbawionych pracy”. W UE tylko Wielka Brytania mogła się poszczycić - 10,7% a Cypr- 4,9%. Wśród wymienionych nie ma ok.2,5 mln Polaków niepełnosprawnych oraz pracujących za granicami kraju i tych po pięćdziesiątce, bezrobotnych i bezdomnych.

Nie można pominąć biegunowych dysproporcji w podziale PKB. Jeśli weźmie się za przykład takie powiaty jak nowosądecki i warszawski, to w pierwszym na jednego mieszkańca przypadało 13 tys. a na warszawskiego aż 70 tys. rocznie. Prócz tego gdy rozpatruje się owe bieguny z punktu widzenia terytorialnego i materialnego, to poniżej przeciętnej znalazły się województwa: lubelskie z ponad-16600 zł, podkarpackie-16 760, podlaskie -17 900 zł i świętokrzyskie-18 400 zł. Znow najwyższe piętro zajmowało woj. mazowieckie z ponad 37 300 zł, oczywiście na czele z Warszawą, potem wielkopolskie - 25500 zł, śląskie (katowickie) - 26300 i opolskie - 24600 zł (GUS, 2003-2005).

Z tej drabiny sukcesów spadało wymieniane już wcześniej pokolenie pięćdziesięciolatków. Natomiast wielu aktywnych bohaterów transformacji płaciło cenę za branie życia w swoje ręce. Płaciło za wyścig lub upadek byłych „socjalistycznych” zakładów pracy, w tym PGR-ów, za zmniejszanie funduszy dla sektorów publicznych- edukacji, nauki, kolei i dróg lokalnych, szpitali i instytucji opiekuńczych. Niektórzy płacą zdrowiem, rozpadem rodziny za swoje sukcesy i towarzyszący im awans społeczny. Płacą zestresowaniem, a delikatnie mówiąc, przedwczesnym wypalaniem zawodowym. Płacą, bo nie byli przygotowani do wyścigu a następnie do konkurencji, zwłaszcza w okresie kryzysu. Wśród klasy średniej najwięcej płacą właściciele małych rodzinnych sklepów, sklepików i osiedlowych firm usługowych, którzy zainwestowali. Zbankrutowała jedna trzecia firm.

Również coraz częściej źródłem rozczarowań jest dewaluacja wykształcenia, często z powodu obniżania się zarówno poziomu nauczania i studiowania, jak roli funkcji teoretycznych i praktycznych. W rezultacie

deformuje to wydajność pracy i prestiż, a niskie płace strukturę bezrobocia. Z tych też powodów podlegają stopniowaniu sukcesy, awanse i porażki, w górę lub w dół. Tendencję tę zauważył Jan Zieleniewski (*Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1967, s. 431). Tak czy inaczej, część z nich nie nadaża za aspiracjami klasy średniej, za nowoczesną technologią, za językiem biznesowym i branżowym upowszechnianym w okresie transformacji. Innym ciąży „dziedzictwo” PGR-ów, a zwłaszcza ich dzieci, chociaż nie tak źle, jak miały dzieci dziadków-fornali. Popegerowskie pokolenie ma małe szanse na osiągnięcia. A te są przesłankami sensownych awansów w pracy. Ponadto częściej szukają pracy poza granicami kraju. Z mapy Polski nie znikło bezrobocie strukturalne, chyba że uwzględni się 3 - 7 procentowe bezrobocie w metropoliach wielkomiejskich, takich jak: Warszawa, Poznań, Kraków. Prócz tego bezrobocie faluje również na „własne życzenie”. Te dylematy nie dotyczą ponad dwóch mln dynamicznych młodych pionierów, pracujących poza granicami Polski. Tam zarabiają a jednocześnie tracą wywiezioną z Polski wiedzę humanistyczną i propedeutyczne kwalifikacje. Już po napisaniu tekstu ukazało się zaskakujące twierdzenie K. Iglickiej, że „Jesteśmy największym eksporterem siły roboczej w Europie”, a od siebie dodam sprzedawcą potencjału demograficznego (Prof. Krystyna Iglicka, *Powroty Polaków po 2004-w pętli pułapki migracyjnej*; Wywiad *Stracone pokolenie*, „Gazeta Wyborcza” 9.03.2010). Wyeksportowani bezrobotni poprawiają strukturę demograficzną i edukacyjną np. Wielkiej Brytanii, Belgii i Holandii, Francji czy Szwecji, a w Polsce symptomy deficytowe państwa. Ponadto w kraju to oni „rozrzedzają bezrobocie”, „potencjał intelektualny”, kolejki do lekarzy, do żłobków i przedszkoli, internatów, szkół wyższych i akademików studenckich. Nie zagęszczając samochodami szos, zwiększają sieroctwo emigracyjne - dzieci. Chyba emigracja zarobkowa jest zbyt kosztownym antidotum na kłopoty wiążące się z „poprawianiem” rozrodczości i ilości rąk do pracy po 2025 r.

W „zamrażarce sukcesów” pozostaje ludność w wieku od 50 do 65 lat i więcej, w tym część ludności rolniczej, łącznie z klientami KRUSU oraz młodzież niepełnosprawna i trudna oraz dorośli z niskimi kwalifikacjami zawodowymi. Niektórzy legitymują się świadectwami dojrzałości lub dyplomami szkół wyższych. Obraz zaciemnił w 2006 r. co piąty maturzysta, który nie zdał egzaminu dojrzałości. Połowę z nich uratowała „amnestia ministra oświaty”. W roku kolejnym aż 15% (57 tys.) „dostało” świadectwa dojrzałości dzięki ponownej amnestii. To rozchwiewa standardy selekcyjne na wyższych uczelniach. W ten sposób młodzi stają się konsumentami nie tylko dydaktycznego populizmu- „darowizn” egzaminacyjnych a potem biur zatrudnienia, ale w przyszłości też swoją gnuśnością będą ciężać na rynku pracy i przegrywać w konkurencji z pracownikami wyróżniającymi się.

Pominę dylematy wiążące się trampolinami militarnymi. Nie jest tajemnicą, że wojsko, zbrojenia, zagrożenia wojenne stwarzają dla młodych obywateli, z jednej strony- szanse na sukcesy a na kariery bohaterskim zachowaniom, z drugiej- na ryzykowne konsekwencje życiowe i moralne albo zdrowotno-sprawnościowe, łącznie z zaburzeniami osobowości. Głównymi beneficjentami tych procesów jest kadra zawodowa, zatrudniona w kompleksach przemysłowo-militarnych. Wszystko to, co się dzieje, nie wynika tylko z potrzeb awansowych, mimo ryzyka pochodzącego z zewnątrz, ale też z polskiego sarmatyzmu i fałszywie pojmowanego honoru i patriotyzmu „cementarnego”. Tego stylu nie aprobują obywatele oczekujący na bezpieczne awanse i pewne ekwiwalenty finansowe, łącznie z prestiżami. Zatem podzielałam pogląd M. Miecznickej, że „Za swoją nowoczesność Zachód zapłacił wysoką cenę: egoizmu i samotności” (Magdalena Miecznika, *Pęd za sukcesem sprawił, że praca zabiera nam życie*, „Dziennik” 15.06.2007). Polacy też płacili i znów płacą wysokie myta za wątpliwe sukcesy i wojenne kariery: wyrzeczeniem się życia rodzinnego, utratą życia a w najlepszym razie utratą sumienia i dawnych przyjaciół.

Ryzykownym decyzjom towarzyszą mechanizmy demotywujące, np. szybkie restrukturyzacje i przyspieszone prywatyzacje, umowy na czas określony, płace takie, jakie wskazuje „przeegrany rynek pracy”, kontrakty na trzy miesiące a odwrotnie dla menedżerów na dwa a nawet na 10 i 20 lat z wysokimi bonusami albo „milionami dla połowy zarządu Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa - od powyżej 2 do 1 mln rocznie, zresztą zgodnie z uchwalonym układem” (*Milionery na ropie i gazie*, „Gazeta Wyborcza” 7.04.1010r). Idealem, ale nie dla przeciętnych pracobiorców, były np. kontrakty gwarantujące odszkodowania w wysokości około pół miliona złotych w wypadku, gdyby zaczął pracować w konkurencyjnej firmie. Bez echa pozostało określenie Mariana Musiała („Dziennik”12.11.2007). To nic, że takie różnice są patologiami sukcesów i karier. Działo się to w czasie, kiedy co czwarty pracujący „nie miał zapisanej w umowie formuły: „zatrudnienie bezterminowe”, bo rzekomo taka kategoria jest w UE powszechnie stosowana. W takich sytuacjach bezrobotni stają się pierwszymi beneficjentami porażek a w sytuacjach kryzysu gospodarczego ofiarami depresji. Wówczas devaluuje się bezpieczeństwo pracy, jakość zatrudnienia i leczenia. Z tego względu do polskich syndromów sukcesów i awansów pasuje formuła brytyjskiego politologa i filozofa, że „banki ograły państwo, bo sprywatyzowały zyski, ale uspołeczniły straty” (Phillip Blondyn, *A zaufanie tańsze niż podejrzliwość*, „Gazeta Wyborcza” 20-21.02.2010; *Słownik języka polskiego PWN*, t.1, Warszawa 1995). Wówczas awanse i kariery nie zależą od wysokich ilorazów inteligencji umysłowej i emocjonalnej. Współczesnym towarzyszą zwolnienia z pracy, przesunięcia na gorzej wynagradzane

stanowiska kierownicze a rzadko na wyższe. Tkwią także pułapki w samych awansach. Jednostka występując np. w roli menedżera i osiągająca widoczne rezultaty, chce być silnym „przywódcą”. Nie „fraternizuje się z podwładnymi” (Aron Cooleman, Giles Barie, Warszawa 1994, s.137-138). Druga pułapka ma postać przesadnego optymizmu i „głodu” pracy, uznania i prestiżu, mimo braku wiedzy i umiejętności.

Jak widać, sukcesy mają wiele twarzy. Jednych satysfakcjonuje udane życie rodzinne, a mniej dokształcanie czy doskonalenie zawodowe. Innych bardziej satysfakcjonuje praca zawodowa, zachowania kooperacyjne, uznanie za gotowość do samodzielnego wykonywania zadań i przemyśleń kończących się praktycznym rezultatem. Do sukcesów można zaliczyć posiadanie zdolnych dzieci, spokój sumienia, udane życie emocjonalne i seksualne, pomysłowość i sprawność zawodową lub artystyczną, ale nie za wszelką cenę i nie kosztem cierpień innych. Liczy się także realizacja aspiracji edukacyjnych dzieci. To nie wyklucza, a wręcz zakłada czynności ukierunkowywane na to, aby również „ktoś inny osiągnął korzyść, podczas gdy podmiot poświęca dobro osobiste”. Ten rodzaj sukcesów jest coraz rzadziej w zasięgu ręki tych, którzy szanują siebie, mniej innych ludzi. W jakimś sensie odnosi się to do ludzi słabo angażujących się lub wręcz kultywujących samotność. Zapewne B. Prus miał rację, pisząc, że „Nieszczęście jest tylko dla niedołęgów, dla dzielnych staje się punktem wyjścia do trofeów i ulepszeń, które inaczej nie ujrzałyby świata”. Ale humanista powie, że również niedołęgi muszą żyć godziwie. Skrajna dyskredytacja uderza w mniej zaradnych a co najważniejsze poszkodowanych przez los. Także do awansów można dochodzić po twardym gruncie a do kariery po schodach i to wielostopniowych (Emil Oesak). W Polsce wraz z upływem czasu już nie biegnie się od sukcesów do awansów a następnie do karier jak po równinnym krajobrazie. Awans i kariera jest wciąż dla ludzi „jazdą na rowerze” albo jedziesz do przodu, albo spadasz” (Jackson Brown). Kariera w biznesie czy w polityce bywa coraz częściej „dzieckiem” przypadku lub jednorazowej fascynacji przywódców politycznych lub mass mediów a jeszcze częściej potrzeb partii politycznych, a rzadko wyborców.

Zwykli wyborcy jako najliczniejsi konsumenci „dóbr” obywatelskich nie uczestniczą w procedurach „mianowania” i wybierania kandydatów do obydwu izb parlamentarnych ani kandydatów na prokuratorów, radnych czy członków rad nadzorczych. Są zdani na ratyfikowanie propozycji. Wodzowsko nastawieni „kierownicy” partii politycznych, a nawet organizacji i stowarzyszeń społeczno-wyznaniowych w wąskich gremiach decydują zarówno o awansach i karierach, jak i porażkach czy klęskach-degradacjach. Do gier nie dopuszczają kandydata zaliczonego do „obcych”. Idealny model tego typu awansowania występował w systemach totalitarnych. Ale zupełnie nie znikł w okresie transformacji. Przeciwnie „nawet dobrze funkcjonuje”, bo jakiś „wódz” i jego regionalne odpo-

wiedniki dysponują gęstą siecią stanowisk dla swoich. Te zjawiska trafnie scharakteryzował jeden z byłych działaczy liberalnodemokratycznych M. Płużyński. Pisał: *Silą rzeczy jeśli więc człowiek myśli o partyjnym awansie, o starcie do Sejmu, to musi do tych szefów chodzić, schlebić. Tworzy się taki twór potakiwaczy. To z kolei powoduje, że w partii ucicha dyskusja*” (*Staje z boku partyjnej polityki*, „Gazeta Wyborcza” 11.08.2009).

W tym kontekście sformułuję dwie uwagi – pierwsza - że wraz sukcesami i awansami „elit” w końcowej fazie transformacji usprawniają się rozproszone mechanizmy centralistyczne. Działają z pewną nonszalancją, bo rzekomo zaostrza się walka polityczna i wzrasta głód na „prawdę” historyczną, druga - że przemilcza się idee demokracji bezpośredniej a eksponuje kult zasady skuteczności kosztem zwiększania udziału obywateli w podejmowaniu decyzji w warunkach jawności - nie tylko medialnej. Natomiast toleruje się awangardyzm - typowy dla skutecznego manipulowania świadomością obywateli i ich aspiracjami. Słusznie potępia się awangardyzm PZPR a milcząco dopuszcza reminiscencje omnipotencyjnego modelu partii rządzącej przy poparciu podobnych *przybudówek* (Ta problematyka jest szerzej zarysowana w artykule E. Erasmus, *Reminiscencje awangardowego charakteru partii*, ALMAMER WSE, Warszawa, „Zeszyty Naukowe”, 2009 nr 1). Prawdopodobnie dlatego dominuje odgórne selekcjonowanie kandydatów na posłów i radnych, członków władz administracyjnych, rad nadzorczych itp., łącznie z medialnym lustrowaniem przedstawicieli nie „swoich” organizacji społecznych. Tworzy to:

- bariery dla wybijających się „singli” społecznych i pracowniczych,
- klimat dla rozwoju klientelizmu i nepotyzmu teoretycznego i praktycznego,
- głębię dla kultywowania nie tylko tradycji wodzowsko-piłsudczykowskich, ale także dla deprecjonowania przedstawicieli warstw uboższych upominających się o realizację praw do sukcesów i awansów,
- przesłanki anarchizowania się form demokracji przedstawicielskiej przy równoczesnym obumieraniu demokracji bezpośredniej- obywatelskiej.

A tylko te dwie formy demokracji tworzą przestrzenie dla oddolnych mechanizmów awansowania.

W rezultacie umacniają się *w biznesie i w polityce grupy i grupki interesów*, „sprawujące władzę ekonomiczną, polityczno-informacyjną i kulturową. Ich główni aktorzy „przepoczwarzają się” w wędrowniczki przepelzające z jednej do drugiej a nawet trzeciej partii, z jednego klubu do drugiego, z jednej redakcji do innej, z jednej rady nadzorczej do kilku naraz. Tak było i w poprzednich okresach historycznych i tak jest w okresie transformacji. Skalę tych zjawisk i form znajdzie czytelnik w monografii S.Koper pt. *Życie prywatne elit w drugiej Rzeczypospolitej* (Warszawa 2009). Problem polega na tym, że sukcesy i awanse zależą od poziomu optymizmu społecznego. A ten pobudza jednostki i grupy do wysiłku.

Nie tylko z literatury socjologicznej i psychologicznej wynika, że sukces ma wiele twarzy. Tak samo jest z porażkami, które mają gorzki albo mdły smak. Porażki same nie łamią dążeń do sukcesów, chyba że podmiot nie potrafi sobie z nimi poradzić- przekształcić ich w sukcesy. Jeśli jest inaczej, to porażki przekształcają się w trwałe niepowodzenia, a te z kolei „...długotrwałe nieszczęścia i kłopoty”. Nie przewyżczone grożą „sieroctwem” społecznym i politycznym lub samoizolacją i osamotnieniem. Porażka nie łamie szans jeśli, z jednej strony - toleruje się (...) rozbieżności między aspiracjami a osiągnięciami, (...) z drugiej zaś - gdy mobilizuje siły do wzmoczonego wysiłku. Niezbędna jest też tolerancja porażek. Brak wypośrodkowania racji grozi zdrowiu psychicznemu. W sumie może być „antidotum na „przegrzewanie koniunktury”, na autorytarne zarządzanie, nie mówiąc o autorytarnym sprawowaniu władzy menedżerskiej albo politycznej. W przeciwnym wypadku „porażki przekształcają się w pasma niepowodzeń, a nawet klęsk zawodowych i życiowych” (Art. Hubert, www.republika.pl/hubinet; E.Erazmus, *Edukacja a sukces zawodowy*, WSE, Warszawa 1999, s.19). Na szczęście okazuje się, iż w jednej dziedzinie życia można mieć porażki i klęski, a w innej sukcesy zawodowe, polityczne lub artystyczne albo emocjonalne. Niekiedy jest się zdany na jeden sukces, mierzony ukończeniem studiów, zorganizowaniem firmy lub awansem w pracy itd. Jeśli np. karierę naukową osiąga się powoli, również kosztem życia towarzyskiego, rodziny czy zdrowia, to awanse są formami rekompensat za koszty zadziergnięte w młodości. Oczywiście niektóre jednostki i grupy potrafią skrywać pod promiennym uśmiechem własne lenistwo, zaniżoną aktywność intelektualną lub zawodową, własne emocje, niepowodzenia życiowe a nawet choroby i konflikty małżeńskie.

To oznacza, że etosy sukcesów i karier miały i nadal mogą mieć również wykrzywione albo utopijne oblicza. Dla niektórych pełnią funkcję kulturowej fasady. Służą ukrywaniu np. korupcyjnych lub kumoterskich źródeł awansów i karier kosztem rywali i konkurentów. Prawdopodobnie zdarzają się menedżerzy, pracownicy, którzy nakręcając się przez pewien czas poczuciem gołosłownego dowartościowania, poprawiają w ten sposób samoocenę. Ale taki pracownik czy menedżer, bez reszty efektywny, wypala się szybko, między innymi dlatego, że nie odczuwa potrzeby odreagowania stresów i frustracji w kontaktach z przyjaciółmi czy rodziną. Liczy się kariera. Urasta do rangi recepty na coraz znaczniejsze powodzenie. Z obserwacji wynika, że skrajne ambicje i dążenia osłabiają szanse na „zdrowe” awanse i kariery. W polityce czy reklamie wzmacniają zachowania populistyczne. Tym samym utrudniają przystosowywanie się do wymogów niezrównoważonej gospodarki rynkowej, bo „większość z nas nie może mieć nadziei na bogactwo” (K.Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 1982, s.231).

Może natomiast mieć nadzieję na sukcesy firm, których jakość produktów nie jest ignorowana przez otoczenie. Treść tych nadziei kształtują – po pierwsze- potrzeby własności, osiągnięć, niezależności materialnej, potrzeby bliskości, wiedzy, umiejętności i kwalifikacji oraz samorealizacji, po drugie- czynności rozumiane jako dążenie do aktywnego tworzenia nowych wartości jako skłonności do twórczej działalności, wykonywania ambitnych zadań oraz osiągania osobistych korzyści, po trzeciej- postawy ukierunkowujące zainteresowania na samoorganizowanie się nie tylko klasy średniej w imię „bycia” bogatszymi, po czwarte- przekonania ideologiczne i aspiracje polityczne ukierunkowane na udział w dochodzie narodowym, w sprawowaniu władzy, a przynajmniej we wpływanie na realizację osobistych interesów, ale niezgodnie ze zwyczajem „krewniacy i aktywiści członkami mojej partii i bliscy wyborcy do władz w organizacji”, począwszy od prostych stanowisk do najbardziej wysublimowanych. Na żart wyglądały (2004 r.) reguły w bydgoskich fabrykach, że jeśli na jedno miejsce zgłaszały się dwie osoby z identycznymi kwalifikacjami, to zatrudnia się tego, „który w fabryce ma krewnego”. W służbie zdrowia również preferowano członków rodzin, bo rzekomo „taki pracownik szybko się integruje z załogą”. Powszechność takich i podobnych przypadków tworzy, z jednej strony- cechy nepotyzmu, tj. rozdawania godności przez osoby wpływowe, z drugiej- bariery dla „sierot społecznych” itp. Nie może zatem dziwić, że niektórzy po zajęciu wysokiego stanowiska mają tylko (...) kolegów z własnych korporacji. Akceptują „parakastowy” system utrudniający przechodzenie z jednej do innej „kasty”. A pozostawieni w „rodzinnym mieście prawdziwi (...) przyjaciele, to ludzie sprzed sukcesów i karier”. Im pozostaje przykrość, rozumiana jako niezaspokojony stan psychiczny bliskością, przyjaźnią, kontaktami, osiągnięciami, awansami i karierami zawodowymi itp. (Małgorzata Czajkowska, *Krewniacy do pracy*, „Gazeta Wyborcza” 12.05.2004; J. Zieleniawski, *Organizacja...*, *op.cit.*, s. 431). Więcej, u nich też uwydatnia się zgoda na dziedziczenie bezradności, a tym samym na społeczne niedostosowanie dzieci. Przez niedostosowanie rozumie się nie tylko „zaburzenia charakterologiczne o niejednorodnych objawach, spowodowane niekorzystnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi i długotrwałymi trudnościami w dostosowywaniu się do normalnych warunków społecznych i realizacji zadań danej jednostki”, ale również rezygnacje z rzekomo „zawyżonych lub zaniżonych ambicji zawodowych czy majątkowych (O. Lipkowski, *Resocjalizacja*, Warszawa 1987, s.30).

Niedostosowanie tworzy różne „pułapki”, po pierwsze- dla tych, którzy godzą się np. na trwałe zasiłki związane ze statusem bezrobotnego lub na wcześniejsze emerytury z nadzieją na „dorabianie”, po drugie- na „superate” wolnego czasu, skazującą ich na dalszą bezczynność a potem na bierność zawodową, po trzeciej- tolerancję dzieci wyrażających swoje uczucia w działaniach destrukcyjnych, ukierunkowanych na niszczenie

społecznej harmonii i wartości prospołecznych. Tymczasem są przyjazne stosunki społeczno-gospodarcze i polityczne, ogólnokrajowe i lokalne. Oczywiście konsekwencją innych relacji staje się skłonność do akceptowania rozwoju osobowości przedsiębiorczych, ceniących sukcesy i utopijnych lub podejrzanych wizji karier” (Thomas More (Morus), *Utopia*, Lublin 1993).

Z tymi zagadnieniami wiążą się pytania: dlaczego i o ile mniej lub więcej będą zarabiać i o ile więcej będą płacić za podstawowe produkty w sytuacjach np. wzrostu inflacji czy stopnia zaangażowania kraju w konflikty międzynarodowe? Albo kto będzie wyrównywał koszty inflacji, gdy w ostatnim dziesięcioleciu będzie się porównywać dochody dwudziestu procent najbogatszych Polaków z dwudziestoma procentami najbiedniejszych? (na podstawie danych GUS-u). Ci najbiedniejsi od 24 roku życia mają coraz mniejszy udział w ogólnym dochodzie wypracowanym w np. gospodarce (Andrzej Rzońca, *Nierówności są ok.*, „Gazeta Wyborcza” 14.02.2008). A wiadomo, że sukcesy, awanse i osiągnięcia kumulują się często z dostatnim życiem ludzi, satysfakcjami edukacyjnymi itp. Mierzy się je stosunkiem wysiłku i wynagrodzeń do efektów firm, ogólnokrajowych standardów lub do subiektywnych wyobrażeń.

Psycholodzy biznesu i teoretycy zarządzania radzą, by się nie poddawać z byle powodu, bo wtedy porażki będą szkołą nieporadności. A powinny być lekcją ostrzegającą przed powtórzeniem następstw wynikających z braku umiejętności np. poznawczych, negocjacyjnych, kontrolnych itd. Wyraziściej sukces się rysuje, gdy uparcie zmierza się ku awansowi a następnie karierze, pod warunkiem, że taka jednostka sama określa plany, podejmuje zadania, sama się kontroluje, sama nagradza się za realizację pragnień zawodowych i edukacyjnych. Sama odpowiada za siebie przed rodziną, przełożonymi, a przede wszystkim przed samym sobą, mimo że drogi do awansu czy kariery bywają wyboiste a dla wykluczanych bywają zamknięte z powodów wyżej zasygnalizowanych. Są również jednostki i grupy społeczne, którym nie zależy na awansach a tym bardziej na karierze. Wystarczy im uznanie w strukturach poziomych skorelowane z wysokim wynagradzaniem bądź z możliwościami wpływania na decyzje szefa itd. Nie walczą o to, by być na górze kimś lub posiadać władzę nad kimś. Ograniczają swoje terytorium do osiągnięć, do spokojnej pracy, godziwej egzystencji społecznej, pozytywnego poczucia własnego „ja” i uczestniczenia w działalności zawodowej, społecznej lub kulturalnej. Oni najczęściej wyznają tezę, że sukcesy osobiste i zawodowe są miarą zrealizowania potrzeby samorealizacji i że osiągają je zazwyczaj dzięki inteligencji, talentowi, przedsiębiorczości i samomotywowaniu, wykształceniu, pracowitości, uczciwości, bystrości umysłu, respektowaniu wartości moralnych i społecznych. Miarami sukcesów są przedmioty aspiracji:

szacunek i uznanie ze strony otoczenia, dobra materialne pozwalające na zaspokojenie potrzeb egzystencjalnych, wiedza i wysokie kwalifikacje, przyszłość dzieci, obszerne mieszkanie wraz z jego wyposażeniem, możliwości korzystania z wypoczynku, dorobku kulturalnego i naukowego. Tempo i zakres realizacji przedmiotów materialnych czy kulturalnych i zależy od umiejętności i woli „represjonowania” własnych egoizmów i czynności eksploatatorskich będących w kolizji z takim czynnościami altruistycznymi kooperacyjnymi, jak: skromność, uczciwość, prawdomówność i odpowiedzialności za swoje czyny.

To oznacza, że sukces nie musi się kojarzyć z posiadaniem wszystkiego: władzy i kapitału, apartamentu lub domu, luksusowego samochodu i ekskluzywnych miejsc wypoczynkowych. Zazwyczaj nie muszą się kojarzyć z pobytem dzieci w międzynarodowym przedszkolach, szkołach czy uczelniach z angielskim językiem wykładowym, a do tego w 15 osobowych grupach seminaryjnych. Natomiast mogą się kojarzyć z obniżaniem kosztów produkcji, podwyższaniem jakości usług, zaliczeniem studiów oraz samowychowywaniem się w firmie, w partii itp. Równocześnie w dążeniu do takich czy innych osiągnięć muszą rywalizować a nawet konkurować z bliskimi sobie ludźmi. Ich ideałem jest „ten, kto nie traci czasu na pogoń za tym, do czego nie jest powołany. A ten jest mądrzejszy, kto spośród rzeczy, które może zrobić dobrze, wybiera i rozsądnie stara się zrobić tę najlepszą”. Chyba tak mniej więcej może wyglądać teoretyczny model człowieka sukcesu z prawem do kariery.

Sukces zatem nie jest też w opozycji wobec człowieka etycznego, chociaż nie jest z nim tożsamy. Ale etyczne aspekty pomija się w biznesie czy polityce, przy czym w polityce dominuje kryterium skuteczności a w biznesie zysk. Funkcje etyczne na pierwszy plan wysuwają psycholodzy, etycy, teoretycy zarządzania, niektórzy dyrektorzy oraz prezesi wielkich koncernów. Natomiast przeciętni biznesmeni nie są tak skrupulatni. Troszcząc się o zysk lub o utrzymanie władzy, poświęcają mniej uwagi sprawiedliwości, opiekuńczości.

Tak czy inaczej, ludzie sukcesu, chcąc sprostać celom merkantylnym, muszą wybierać między wizerunkiem np. rozsądnego menedżera czy politykami a pracoholikami lub karierowiczami igrającymi ze swoim zdrowiem i przyjaźniami z ludźmi, z sąsiadami, współpracownikami nie dzielącymi ich „optymistycznych przekonań”. Bezproblemowy jest sukces jednorazowy, np. obroniony doktorat, uzyskany wynik sportowy, zaspokojona ambicja czy uzyskana nagroda. Dla niektórych studentów sukces „kojarzy się...z wygodnym, dostatnim życiem i czerpaniem z niego radości”. Oczywiście, jeszcze „chciałby mieć wysokie dochody, które pozwoliłyby na swobodną egzystencję” a nie, aby pieniądź stał się wartością nadrzędną. Takie cechy (temperamentalne i mentalne) mają znaczny

wpływ na osiągnięcie sukcesów, awansów i karier. To oznacza, że dążenia korelują się z wyposażeniem dziedzicznym i stopniem „pielęgnowania” tych predyspozycji, które współgrają z planem zawodowym. Oczywiście samorealizacja zależy od znajomości samego siebie łącznie z wiedzą o inteligencji i zdolnościach poznawczych, ciekawości, zainteresowaniach i aspiracjach. Istotne są motywacje. Według J. Kozińskiego motywacje uruchamiają działania, nadają „im w zmieniających się okolicznościach ogólny kierunek, podtrzymują w wydatkowaniu energii i czasu oraz wpływają na finalizację w chwili osiągnięcia celu” (Józef Koziński, *Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1996, s. 69). Z nimi także łączą się formy i metody motywowania - racjonalne pod względem prawnym i moralnym lub mijające się z prawem. Na pewno nie każdy, kto ponosi porażki, jest ofiarą losu. Może być sam sobie winien. Ale trzeba uwzględnić:

- losy naturalne: choroby, kalectwo, strukturalne bezrobocie czy zwykłą ludzką bezradność,

- wpływ rynku na pracę i odwrotnie, na stopień wrażliwości lub obojętności społecznej i politycznej „elit” ekonomicznych oraz na nastroje - indywidualne wizerunki: rządzących i zarządzających potencjałem ekonomicznym kraju lub firmy.

Przypomnę, że osobowość określa się jako względnie stałe cechy powtarzalne i niepowtarzalne podmiotu, jego „umiejętności czy zręczność w kontaktach społecznych” lub zdolność do pozytywnych reakcji oraz zdolność do integrowania rozmaitych funkcji osobowości. Ona też jest tym, co „nadaje porządek i spójność wszystkim rodzajom działań podejmowanych przez człowieka” itp. (Alvin S. Hall, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1994, s.18; także: Czesław Matusewicz, *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa 2006). Do tych cech zalicza się wyjątkowy zasób energii umysłowej, psychicznej i fizycznej, również atrakcyjność fizyczną, wdzięk i czar osobisty w kontaktach z innymi ludźmi a nawet z klientami. Mając kontakt z życiem, są dalecy od świata imaginacji, fantazji i zadumy.

Niektórzy, lekceważąc uwarunkowania społeczne i biologiczne, finansowe i edukacyjne, nawołują do „brania spraw w swoje ręce”. Adresują hasło nie do tych, których dotknął los przemian cywilizacyjnych a w tym też los dyskryminowanych, bezrobotnych, zdezaktualizowanych kwalifikacji lub los emigrantów. Wielu nie akceptuje takiego kulturowego modelu sukcesu a zwłaszcza kariery, za który trzeba płacić odsunięciem się od rodziny, przyjaciół, pasji lub własnego zdrowia. Uważają, że doktryna sukcesu a zwłaszcza kariery, w konfrontacji z rzeczywistością, nie jest na tyle ludzka, aby postępować zgodnie z nakazem: „idź i zwyciężaj, nawet gdybyś musiał stosować (...) wszelkie dostępne środki umożliwiające wyprzedzenie rywali” (R. K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 1982, s. 231). Bliższy im jest humanistyczny imperatyw:

„czyń, co chcesz, ale na innych patrz” lub „zauważ zdolności, możliwości i punkt widzenia innych ludzi i naucz się widzieć ich z bliska”.

Jeśli tak jest, to nasuwają się kolejne pytania: w jakim stopniu „zdobywcy karier” posługujący się różnymi metodami mają prawo do dowolnego modyfikowania a nawet manipulowania świadomością lub zachowaniami pracowników? Czy mogą i powinni, zamiast całej prawdy, zastępować ją wygodnymi dla siebie półsłówkami lub półprawdami i informacjami fałszywymi bądź insynuacjami? Psycholodzy i socjologowie zwracają uwagę na manipulacje koncentrujące się na samoocenie, na dysonansie poznawczym oraz poczuciu kontroli i emocjach (Ich wyczerpującą charakterystykę znajdzie czytelnik w książce: Hanna Hamer, *Psychologia społeczna*, Warszawa 2005, s. 212-228). Uogólniając, manipulacje bywają:

- werbalne, polegające na słownym wywieraniu wpływów na rozmówcę za pomocą bodźców pozytywnych (zachęt, komplementów, pochwał) lub negatywnych: plotek i pogłosek o zwolnieniach, pomówień lub wręcz ataków personalnych w postaci mobbingu, eskalacji wymagań i pretensji, obmowy albo markowanych negocjacji po to, by skłonić oponenta do zachowania konformistycznego bądź skrajnie nonkonformistycznego itp.,

- niewerbalne, obejmujące swym zasięgiem wszelkiego rodzaju czynności (mowy ciała), jak np. unikanie, pomijanie, niezauważanie przyjaznych gestów itp. Wyrażają się w braku skrupulatności, niedbalstwie, lenistwie, rozrzutności lub skąpstwie, lekkomyślności, podejrzliwości, przesadnej dojrzałości albo niedojrzałości emocjonalnej, szorstkości, przewrażliwieniu czy ospałości, wreszcie gadatliwości lub mrukliwości itd. Nie ma dialogu bez empatii i asertywności! (Erhard Thiel, *Mowa ciała*, Wyd. Astrum, Warszawa 1996),

- asertywne w stosunkach interpersonalnych. Asertywność będąc zwerbalizowanymi i niezwerbalizowanymi formami zachowania, utrudnia lub ułatwia komunikację interpersonalną a tym samym negocjowanie, awansowania czy wyróżniania pracowników, wyznaczania im zadań, oceniania wyników itd.

Asertywne zachowania pełnią funkcję „strażnika”, zarówno własnych postaw, jak i praw partnerów. Psychologiczny „strażnik” strzeże wolności wyrażania poglądów i szacunku wobec oponenta, precyzowania różnych punktów widzenia na temat przedmiotu sporu. „Zabrania” podejrzeń, agresji i kłamstw a „zachęca” do nowoczesności. Mówiąc innymi słowami, asertywność nie jest tylko synonimem „nie”. Jest również synonimem „tak” w sensie akceptacji partnera - przynajmniej o tyle, o ile jest to możliwe w procedurach awansowych. Stwarza szansę na dialog lub rezygnację w wypadku braku możliwości polubownego rozwiązania sytuacji skłaniających do takich czy innych decyzji. Język tylko na „nie” powoduje napięcia psychiczne, a niekiedy używanie wrogich słów między dwoma podmiotami. Inaczej, z asertywnością i empatią ma się do czynienia wtedy,

kiedy na rynku powstaje sytuacja wyboru ludzi z dwóch lub większej ilości istniejących np. w koncepcji pracy, zatrudniania i inwestowania w ludzi. Wybór dotyczy również **form i metod** realizacji, np. potrzeby osobistego sukcesu, awansu lub kariery politycznej, biznesowej czy artystycznej. W sensie pozytywnym postawa asertywna to uczciwość i empatia, sprawiedliwość i równość, odwaga, prawdomówność, kwalifikacje i praca. Stwarza również szanse dla partnera czy kooperanta nonkonformistycznego. Zawsze można się wycofać, pozbawiając się sympatii partnera. A sympatie to są takie małe gałązki w strukturze zhierarchizowanych wartości, które osłaniają przed zimnymi powiewami (Joanna Sikorska, *Warunki zróżnicowanie, strategie*, Warszawa 1998).

Natomiast mniej ambitne jednostki nie są usatysfakcjonowane swoją sytuacją, gdy znajdują źródła swojej degradacji w stosunkach interpersonalnych. Wtedy kompleksy przejawiają się jako zdeformowane konstrukcje: uczuć, pamięci, myśli, spostrzeżeń i wspomnień. Ponadto tracą odporni na stres. Wskutek tego stają się podejrzliwi zarówno wobec awansujących ludzi, jak i do idei sukcesów a zwłaszcza karier. Jednocześnie są podatni na hasła roszczeniowe i populistyczne. W tym sensie warto mieć na uwadze przy asertywności przesłanie, że „Człowiek jest tym, co myśli i czuje, wszystko to, czym jesteśmy, jest rezultatem tego, co pomyślimy, co jest uzasadnione naszymi myślami i w naszych myślach zbudowane” (Vera F. Birkenbihl, *Komunikacja międzyludzka. Trening sukcesu*, Wrocław 1998, s.123-124). Dylematami karier w okresie transformacji są, prawie nie do rozwiązania, sympatie polityczne, na których ciąży syndrom przeszłości - sarmackiego kombatantstwa, niespójnych pamięci historycznych i współczesnych. Ci, którzy przypominają idee oświeceniowe lub jakiegokolwiek sukcesy PRL nie mają sytuacji komfortowej. Konserwatyści wpisują ich na listę obywateli drugiej kategorii a nie głównie postpezetperowskich konserwatystów. Jeszcze inne relacje wynikają z konieczności wyboru substytutu lub jakiejś wartości: celu, zadania, stanowiska, funkcji, tytułu, pieniędzy czy udziału w realizacji jakiegoś standardowego programu albo sponsora, menedżera lub kierownika. Według J.Kozieleckiego standard jest „Informacją o wartości, którą jednostka zamierza osiągnąć i która daje jej osobistą satysfakcję”. Wymieniony autor, nawiązując do refleksji M. Lewickiej, dodał, że „kiedykolwiek powstaje rozbieżność między aspiracjami (standardami osobistymi) a rzeczywistym stanem rzeczy (...) rodzi się pewne napięcie motywacyjne, które pobudza do działania i formułowania bardziej wartościowych rozwiązań” (J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1980, s. 236; także: M. Lewicka, *Niektóre ogólne wyznaczniki tolerancji na niezgodności poznawcze*, „Przegląd Psychologiczny” 1975 nr 3). Ale ogólny system, narzucając filozofię pracy we współczesnych czasach, sugeruje społeczeń-

stwu w sensie psychologicznym konieczność uruchamiania szans na szybkie osiągnięcia, awanse i kariery. Z nimi wiąże się również wybór form, metod i czasu zaspakajania potrzeby awansu, zwłaszcza w sytuacji ryzyka. Na wybór bowiem mają wpływ wyznawcy jakiejś ideologii i zwolennicy jakiejś partii. „Wyznawcy” preferują *swoich* znajomych, bo rzekomo oni zawsze są etyczni, uczciwi, przyzwoici, prawdomówni, a *obcy* to konformiści, cynicy, kłamcy, oszuści, fanatycy, ateści lub fundamentaliści.

Mówiąc innymi słowami, dylematami są sprzeczne motywy radzenia sobie z wyborem jednej, dwóch wartości albo z mniejszej lub większej możliwości realizacji np. planów życiowych: osiągnięcia sukcesów czy karier, nawet kosztem rezygnacji z odwagi myślenia i autonomii. Ceną może być samotne „wędrowanie ku szczytom” pozycji społecznej.

***Globalizacyjne
uwarunkowania sukcesów, karier
oraz porażek i klęsk***

Piszący o sukcesach nie może pominąć globalizacji, która w jakimś stopniu, z jednej strony - uniwersalizuje popyt na sukcesy i awanse, z drugiej - marginalizuje „gorzej urodzonych”- mniej zaradnych. Tym drugim nie dostarcza szans na osiągnięcia. Globalizacja, mając kilka desygnatów, obejmuje procesy rozszerzania się na kuli ziemskiej szans awansowych i karierowych, ale nie zawsze i nie wszędzie egzystencji ludzkich w ponadnarodowych sferach społeczno-gospodarczych. Z jednej strony „rozrzedza” się granice między państwami a wraz z nimi separatyzy regionalne i państwowe, drugiej zaś - tworzy się nowe mury-bariery przed ludźmi aspirującymi do sukcesów i karier. Chodzi o mieszkańców Ameryki Południowej, Azji a zwłaszcza Bangladeszu, Palestyńczyków. W ogóle to o ludzi spoza UE, USA, Kanady czy Chin i Indii. Pod tym względem Polacy należą do uprzywilejowanych. Ryzykując, osiągają sukcesy a niekiedy kariery w UE: zatrudnieniowe, biznesowe, edukacyjne, artystyczne a między innymi zawodowe. Migracje skłaniają jednych do zamykania się w swoim środowisku, innych do uczenia się, począwszy od języków i form pracy, a skończywszy na opanowaniu mechanizmów wzbogacania się finansowego i intelektualnego. Do zalet zaliczyć można wieloprofilowe oddziaływanie i wzajemne wspomaganie się, a zarazem interdyscyplinarne kształcenia (Z. Melosik, *Edukacja globalna: nadzieje i kontrowersje*, [w:] *Wprowadzenie do pedagogiki, wybór tekstów*, Praca zbiorowa pod redakcją Teresy Jaworskiej, Romana Leppera, Kraków 1996; także: E. Erasmus, *Edukacja a sukces zawodowy*, Warszawa 1999, s.115-1006). W tym regionalnym zakresie globalizacja jako współczesna forma cywilizacyjna na pewno:

- wzbogaca doświadczenia ludzi, kształtuje nawyki zawodowe, zarazem ingeruje boleśnie w ich życie wewnętrzne i rodzinne. Pobudza do osiągnięć bogatych i ustosunkowanych przedsiębiorców wkraczających w gospodarkę rynkową, a młodych pracowników do wrastania w nowe stosunki społeczne i pracy,
- zwiększa prestiż wykształconych i wykwalifikowanych pracowników, a zmniejsza status mało wydajnych i bez kwalifikacji. Ceni nie tyle sukcesy mierzone powodzeniem życiowym, ile karierami z ich zewnętrznymi znamionami i mechanizmami, takimi jak: popularność, prestiż i uznanie zwycięstwa w rywalizacji i konkurencji, uzyskany zysk i dochody nawet kosztem kooperanta > wspólnika > klienta > wyborcy czy zwolennika jakiejś tam idei i doktryny,
- tworzy też klimat sprzyjający szybkiemu pięciu się ku szczytom kariery za wszelką cenę, dzięki łączeniu przedsiębiorczości z zachowaniami agresywnymi, stosowaniem czarnej reklamy, posługiwaniem się nowomową i półprawdami, epitetami, pomówieniami itp. (T. Pilch, 1993, s. 337-338),
- przesuwa humanistyczne ideały karier na plan dalszy. Na przykład człowieka czy obywatela - zastępuje klient, konsument czy wyborca. Warto-

ści „uroczyste” zastępują: uczciwość, spolegliwość i kooperacje, altruizm i pomocniczość, równość i partnerstwo, szacunek, godność i obywatel z jego prawami do nauki, ochrony zdrowia, asertywność i empatia. Najwyższe miejsce w strukturze wartości zajmuje: własność, rynek, konkurencja i zysk, układ i lobbysta, słupek sondażowy. Słowa walka i dyskryminacja zastąpił termin- misja,

- relatywizuje normy prawne rygorystycznie sformułowane na rzecz prawa dla mogących zabezpieczyć kaucjami czy wybitnymi adwokatami swoją swobodę. Z tego powodu nie traci na aktualności przesłanie Josepha Conrada, że być może „Jest na świecie szczęście, ale w poczciwej pracy, nie w obietnicach loterii”,

- modernizuje formy i metody realizacji potrzeb: osiągnięć, uznania i samorealizacji tak, że sukcesy i kariery osiągają jednostki a dopiero potem grupy społeczno-zawodowe. Ta tendencja zbiega się z przesłaniem Emila Oescha, że „Do sukcesu nie ma żadnej windy. Trzeba iść po schodach”, sumiennie i uczciwie, kompetentnie i umiejętnie w taki sposób, aby mieć uznanie najbliższego otoczenia a jednocześnie wychodzić na przeciw wyzwaniom XXI wieku,

- zaostrza dysproporcje społeczno-gospodarcze i polityczne. Kraj przestaje być daleką prowincją świata. Przeciwnie zaczyna być częścią wspólnoty europejskiej częściowo państw ponowoczesnych. Również się marginalizuje. Znaczne jego przestrzenie przypominają „skansen”, w którym akceptuje się nierówności: społeczne, regionalne, kulturowo-obyczajowe a nawet elementarne potrzeby ludzkiego zdrowia, niepełnosprawnych itp. Nadal dyskryminuje się mniejszości, upośledza ludność wiejską i podtrzymuje się uprzedzenia do ludzi starych, kobiet, innowierców i innych mniejszości. Jednak jak już wspomniano, co trzecia kobieta jest już menedżerką. Ale ponad siedemdziesiąt procent pracuje jako sekretarki i kobiety za ladą (Ewa Wesołowska, *Równość w cenie*, „Newsweek” 20.02.2002). Kontrasty istnieją na przestrzeni geograficznej: wschód-zachód, wieś-miasto, bogaci-biedni, wykształceni-analfabeci funkcjonalni, demokraci-fundamentalści, nie mówiąc o konfliktach ideologicznych, wyznaniowych i politycznych. One utrwalają i tworzą nowe zamknięte rejony (przeszkody) dla sukcesów i karier. Najmniejsze szanse mają regiony, dla których nie była łaskawa historia Polski poszlacheckiej XIX oraz XX wieku,

- wyostrza język dialogów społecznych i biznesowych. Dzieje się to kosztem rozmów, dyskusji „o zabarwieniu empatycznym”. Upowszechniają się monologi nasycone pomówieniami, epitetami, plotkami i pogłoskami dyskredytującymi konkurentów na rynku awansów i karier. W każdym razie dialogi nie służą rozpoznawaniu skomplikowanych procesów społecznych a opisy stanu faktycznego regulowaniu nierówności decyzjami politycznymi i prawnymi. Lekceważy się partnerskie zachowania. Spo-

rom towarzyszy odwoływanie się bardziej do przekonań niż do sumienia i aspiracji. Rozmowy zdawkowe, a nie dialogowe są sztucznym antidotum na samotność. Ten styl, stając się współczesnym sposobem bycia ludzi, tworzy nowe dylematy w komunikacji interpersonalnej. Komunikujący się – pisze B. Skarga - mają przyklejone do „...ucha komórki w każdym miejscu, na ulicy, w pociągach, korytarzach uczelni, supermarketach, na wycieczce itd. Wciąż telefonują i po co? To nie jest już tylko kwestia mody, zachłyśnięcia się nowością techniczną pozwalającą na szybki kontakt. Ten styl nie ułatwia wymiany poglądów między np. rywalizującymi i kooperantami. Przeciwnie, utrudnia rozwiązywanie problemów praktycznych i teoretycznych. W praktyce skazuje poszukujących pracy, menedżerów, ekspertów, załogi, rady nadzorcze, rady wydziałów na milczące ratyfikacje sugestii przełożonych. Podobne puste dialogi imituje komunikacja medialna, telefoniczna i internetowa. Prawie na wszystkich poziomach życia społecznego jedni nadają informacje, a drudzy je odbierają. Krzyżują się oczekiwane i nieoczekiwane kody i wykrzykniki z pomówieniami, podejrzeniami i z oskarżeniami. Nader często myślenie zagłuszają monologi rzekomo „niezależnych dyżurnych komentatorów”: ekspertów i rzeczników życia gospodarczego” (Skarga R. o obywatelstwie, „Gazeta Wyborcza”, 22-23.10.2006),

- zachęca ludzi, liderów i przywódców politycznych do zawyżania wartości przedmiotów aspiracji, tytułów administracyjnych czy naukowych, prestiżu i władzy, własności, kapitału, zysku, ulg podatkowych itp. W hierarchii tej najwyżej lokują się dobra materialne i własnościowe (domek, samochód, wyposażenie i działka z domkiem letnim), wielorakie aspekty pracy zawodowej, kwalifikacje, własna uroda, przeszłość i przyszłość dzieci, w sumie wartości konsumpcyjne. Na dalszym planie mieszczą się wartości uniwersalne: równość, empatia, kooperacja, wiedza, sprawiedliwość, chyba że też stają się wartością rynkową – „towarem”. Deficyt czynności kooperacyjnych i pomocnych sprzyja, z jednej strony - kształtowaniu się zachowań eksploatorskich i populistycznych, z drugiej zaś - korodowaniu zachowań swoich przedstawicieli, również pracowników, przedsiębiorców a nawet uczniów i studentów, nie mówiąc już o systemie prawnym i obyczajowym. W tym klimacie nie są jednowartościowe nadzieje ludzi na sukcesy, a jeszcze bardziej na twórcze kariery,

- wzmacnia oczekiwanie ludzi na pozytywną zmianę indywidualnego losu, na miarę wielkich miast i bogatych regionów. A przez los rozumie się ogół czynników wpływających na jakość, np. pracowniczych osiągnięć i na ich poziom aspiracji wyrażających się w długofalowych planach życiowych. Chodzi również o ludzi niepełnosprawnych. Rzecz w tym, aby ich los nie musiał funkcjonować jako wrodzone czy nabyte „fatum”, lecz jako perspektywa walki w myśl hasła „człowiek kowalem własnego losu”.

Ponadto sukcesy, awanse i kariery dla wielu ludzi mają różne znaczenia. Dla jednych są znakami awansu społecznego, dla innych zawodowego lub kulturalnego, którego jednostka nie chce przekraczać. Dla innych informacją o uzyskaniu pracy lub zdobyciu dyplomu świadczącym o wysokich kwalifikacjach może się liczyć jako etap realizacji celu życiowego do tego wychodzącego poza dotychczasowe osiągnięcia, a nawet poza subiektywnie odczuwane aspiracje.

Warto dodać, że w tak rozumianej kulturze sukcesu stosunki międzyludzkie jawią się jako magia osiągnięć wynikających nie tylko z osobistych uzdolnień czy z urodzenia, ani z pracowitości, cierpliwości, szacunku, lojalności i edukacyjnego zaangażowania. Dzięki temu mogą mieć satysfakcję z tego, że stają się osobami twórczymi, postępującymi zgodnie z przesłaniami Lisa, że: „Jeżeli warto o czymś pomyśleć, to warto również zanotować” oraz Collina L. Powela, iż „W osiągnięciu sukcesu nie ma tajemnic. Jest on wynikiem przystosowania do ciężkiej pracy i uczenia się na błędach”. Sukces lub kariera jest znakiem rozpoznawczym własnej wartości-wizerunku. Sukcesy życiowe i zawodowe tych ludzi mogą być osiągnięte zarówno dzięki woli samokształcenia przez odkrywanie, działanie (czynności) i przeżywanie, jak i dopasowywanie się do sprzyjających uwarunkowań.

To kształtuje kult kariery. Ale wciska się on też zdeformowany do świadomości ludzi. Funkcjonuje jako wiązanka magii i mitów w postaci aureoli posiadania własności, dobrze wynagradzanego stanowiska nawet za cenę: zdrowia, przyjaźni, stosunków rodzinnych i interpersonalnych-międzyludzkich. Idealem jest menedżer, polityk nie tylko dobrze wynagradzany i wyposażony w atrybuty władcze, przy tym ułatwiające im nawiązywanie kontaktów z politykami, biznesmenami, ludźmi kultury i kultu religijnego, ale również zachowujący dystans do partnerów, strzegących ważnych informacji itd.

Jeśli karierę otacza aureola nadzwyczajności, zdziwienia i niedowierzania, dumy i pożądania, to biznesmen, lider, nie oglądając się na partnerów, liczy, że dobiegnie pierwszy do mety i sam stanie na najwyższym podium z nadzieją na wielkie pieniądze. Dla sportowca liczy się wynik i zakwalifikowanie na olimpiadę i nagroda pieniężna. Dla naukowca, artysty liczy się droga do odkrycia czegoś nowego, a dopiero potem gratyfikacje materialne. Człowiek nauki poszukuje prawdy a polityk skutecznego rezultatu. Patologiczne cechy ma relacja odwrotna. Jest tak wtedy, kiedy politycy dobijają się prawdy a naukowcy, eksperci czy artyści wymuszają skuteczne działania. Karierę biznesmena ścieli własność, wysokie konto bankowe i zyskowny produkt sprzedawany na światowym rynku a po drodze wizerunek, np. człowieka roku, doradcy, posła cieszącego się publicznym uznaniem. Inne są wymiary kariery artystycznej.

Oczywiście w tym wszystkim ważny jest talent, zdolności, samokontrola, poczucie odpowiedzialności, skromność i łut „szczęścia”, chociaż te predyspozycje nie zawsze przekształcają się w karierę. Solidaryzuję się z cytowaną już E. Poblócką, kiedy mówi: „Często jest tak, że młody artysta gra pięknie (...), ale nie osiąga wielkiego rozgłosu. Kariera, sława, pieniądze - to wszystko zdobywa się według innych reguł. Mogłabym nawet powiedzieć, że są tacy, którzy grają przeciętnie, a mimo to robią kariery”.

Dla wielu „dobrze urodzonych” przykładem pozytywnym może być kariera dwóch wybitnych Polaków i jeden obcy: wokalisty i pianisty oraz odkrywcy. Wokalista Jan Kiepura upublicznił swoje wrodzone możliwości. A zaczęło się od wtargnięcia podczas pobytu w Wiedniu do gabinetu dyrektora wiedeńskiej Staatstoper- F. Schalka i wydobył z siebie takie wysokie „C”, że dyrektor uniósł się ze swojego fotela i usłyszał „ja mogę jeszcze wyżej”. Kiepura, dzięki takiej sile przebiccia, wyszedł z gabinetu z kontraktem. Zaraz potem stał się znany światowej publiczności. Dowiedział się nagle, jak przekształca się pasmo sukcesów w karierę. Intuicyjnie wyczuł, że zaczyna się najszybszy bieg o uznanie publiczności i zapewnienie sobie dobrej pozycji życiowej. Odtąd sukcesy odnoszone na koncertach miały barwę wielkiej kariery osnutej aurą publicznego podziwu.

Również Wiktorowi Małcużyńskiemu wojna stworzyła w Paryżu niezwykle zdarzenie. Po klęsce Francji w 1940 r. znalazł się w Argentynie. Tam Yehudi Menuhin pomógł mu odnieść kilka sukcesów koncertowych. Te sukcesy, mimo niepewnego losu, zapoczątkowały światową karierę pianisty. A Michał Faradau zaczynał jako drwal, skończył jako wielki fizyk (XVIII w.).

Te przykłady świadczą o tym, że jak rodzą się ludzie dalej wybiegający niż „przeciętnie urodzone” otoczenie, to jeśli są zauważeni, to mają szansę (sposobność, widoki na przyszłość) na wykorzystanie potencjału osobowościowego: talentu, zdolności a zwłaszcza uzdolnień, inteligencji, cierpliwości, odporności na stres, sprawności zmysłowo-ruchowych. Synteza uzdolnień warunkuje sukcesy nawet wbrew barierom materialnym i społecznym.

To z nich rekrutują się zrównoważeni i dojrzały odkrywcy, podróżnicy i przewodnicy, wynalazcy, uczeni, artyści, biznesmeni i przedsiębiorczy menedżerzy, sportowcy oraz niepełnosprawni giganci cierpliwości, wytrwałości i czynu. Uzyskują wysokie oceny „nie na podstawie deklaracji, lecz na podstawie niecodziennych (...) sukcesów, a to jest wprost proporcjonalne do tego, ile razy potrafią upaść i ponowić próbę.” (Tom Hopkins). To z nich rekrutują się ci, co potrafią kontrolować samych siebie: Kotarbiński-Kotarbińskiego, Balcerowicz-Balcerowicza, Kulczyk-Kulczyka, Kapuściński-Kapuścińskiego, R. Korzeniowski- Korzeniowskiego itp. Ich osiągnięcia przekształcają się w kariery. Niestety, niektóre przeobrażają się w karierowiczostwo. Ich wewnętrzna „chemia” sukcesów po-

budzała do następnych. Skłaniała np. kończącego karierę sportową do zakorzenia się w polityce, w biznesie a nawet w mass mediach. Okazuje się, że zahartowani pierwotni zwycięzcy, nie boją się rywalizacji i konkurencji. Doświadczenia nauczyły ich przewidywania zgodnie z aforyzmem, że „Może nie ma urodzonych zwycięzców, ale są ludzie potrafiący rywalizować skuteczniej niż inni” (M. Włoszczowska, *Baron de Coubertin przewraca się w grobie. Dziś liczy się tylko zwycięstwo, o przegranych nikt nie pamięta*, „Nesweek” 18.08.2004).

*Współczesne dylematy sukcesów
i karier XXI wieku*

W końcowej fazie transformacji istotnym okazał się rynek. Jeśli początkowo modyfikował się pod jego wpływem system wartości ideowych (uniwersalnych), to w ostatnim dziesięcioleciu zaczęły dominować wartości użyteczne: produkty pracy ludzkiej - w tym awanse i kariery. Ten prestiżowy rynek określał mechanizmy, formy, metody i środki organizowania się menedżerów, polityków, prawników, doradców itd. Coraz mniej jest przestrzeni dla awansów pracobiorców - pracowników. Nie spełniło się oczekiwanie na to, iż rynek rozbudzając ludzkie aspiracje, prawie upowszechniając edukację, to samo uczyni z sukcesami, awansami a nawet z karierami. Tymczasem rynek nie tylko utrudnił starty uboższym warstwom społecznym, ale wyekspedował z miast około jednego miliona chłopo-robotników. Przeważnie byli to młodzi ludzie ze środowisk wiejskich z województw lubelskiego, podlaskiego, podkarpackiego, małopolskiego oraz części mazowieckiego i łódzkiego.

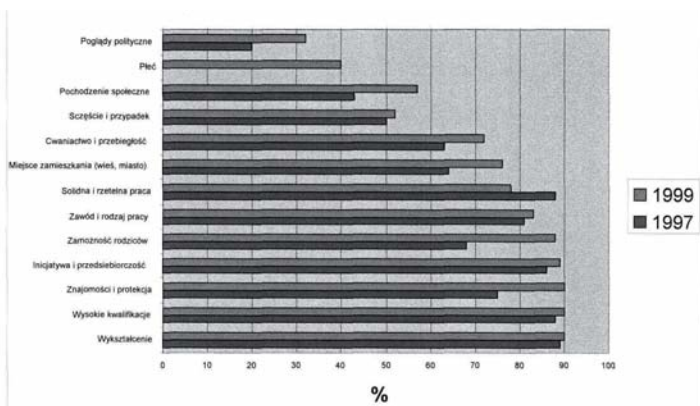
Nie udało się zmniejszyć dysproporcji między wynagrodzeniami pracowników w Warszawie, gdzie średnie płace wynosiły 3760 zł, a Wrocławem z 2760 zł, z Łodzią z 2483 zł i Krakowem już tylko z 2733 złotymi. Znacznie więcej otrzymywali np. informatycy i inżynierzy. Wynagrodzenie tych pierwszych wahało się w 2008 r. między 4400 zł w Krakowie i 3950 zł w Łodzi, a 2525 w Katowicach i 2500 zł w Gdańsku. Jeśli idzie o inżynierów, to czołowe miejsce zajęli w Warszawie - 4475 zł i we Wrocławiu 4400, natomiast w Łodzi tylko 2775 zł.

Pensje nisko kwalifikowanych pracowników oscyływały między 1500-1800 zł. Na przykład sekretarki, sprzedawczynie, pracownice biurowe i pielęgniarki zarabiałały od ok. 900 zł w Łodzi i 1,5 tys. w Krakowie i w Szczecinie i ponad 2,5 i 3 tys. w Warszawie. Przeciętne krajowe wynagrodzenie otrzymywało około dwóch trzecich pracowników. Wcześniej już wspomniano o tym, że w tym samym czasie rosły dynamicznie dochody klasy średniej: właścicieli firm, kadr kierowniczych, zarządzających instytucjami publicznymi, nie mówiąc o „skokach” w górę, od kilkunastu do kilkudziesięciu a nawet kilkuset tys. zł przesyłów itp. (GUS 0-21.10.2007), a jeszcze większe w 2010 r. Te wynagrodzenia stwarzały i stwarzają ich dzieciom szansę na realizację marzeń na bezpłatne studia akademickie, a potem na awanse. W rezultacie bardziej zwiększały się dysproporcje w Polsce niż na Węgrzech, Słowacji, w Czechach i Niemczech Wschodnich. Dlatego chyba zasadne jest przypuszczenie, że cechami polskiego ubóstwa są, z jednej strony - niskie kwalifikacje i dochody zatrudnionych i niezatrudnionych oraz nawyki eksploatorskie, z drugiej trwałe bariery społeczne, kulturowe i mentalne.

Wprawdzie do historii przeszedł zwyczaj naznaczania ludzi takimi epitetami jak: cham, dziad, parobek, służąca, znajduch, bękart itd. Jednak odradzają się echa tamtej pogardy, np. „płacę tyle, ile mi się podoba” lub „pracuj albo się wynoś” albo „pracuj za seks”. O biedzie mówi struktura gospodarstw rolnych i domowych oraz około 1,5 mln rodzin bez własnego

mieszkania, a 250 tys. młodych małżeństw bez szans na mieszkanie, bo ceny były i są niebotyczne w stosunku do dochodów. Dotyczyło to np. ponad 2 mln Polaków- 6,65% populacji w latach 2006-2007.

Ci „syci”, patrząc z perspektywy zadowolonych, nie doceniają wzrostu dysproporcji (w latach 2008-2010) między beneficjentami karier i karierowiczów a podmiotami z obniżającym się bezpieczeństwem obywatelskim i socjalnym (Informacje o utrwalających się niedostatkach znajdzie czytelnik w artykule pt. *Potomkowie biedaków zostaną biedakami*, Rozmowa z prof. Marią Jarosz, „Przegląd” 19.11.2001). W lepszej sytuacji znajdują się kadry licznych instytucji przedstawicielskich: posłowie i senatorzy oraz ich obsługa, wojskowi, marszałkowie województw z liczным gronem awansujących i robiących kariery starostów, burmistrzów itp. Z drugiej strony, nie obce są właścicielom małym i średnich firm lęki przed bankructwami, zmianami branż, koniecznością konsolidacji kapitału, szkół wyższych oraz koniecznością obrony sukcesów, karier i kapitału ludzkiego w warunkach rywalizacji i konkurencji o lepsze miejsce wśród podmiotów gospodarczych, politycznych i kulturalnych. Jednak ludzie nie „podpisują” się tylko pod osiągnięciami materialnymi lub wysokimi miejscami w strukturze społecznej. Mają też inne, najczęściej subiektywno-indywidualne aspiracje. Pragną, przynajmniej niektórzy, czegoś dokonać sami, kogoś pokonać, trudności przezwyciężyć własnym wysiłkiem, licząc też na aplauz „sali” i zachwyt publiczności. A pragnienia mogą dotyczyć różnych poziomów sukcesów i dróg do nich prowadzących. To świadczy o nader zróżnicowanej mapie dróg do sukcesów i karier. Przybysze, np. ze wsi, muszą zaczynać od najniższego wynagrodzenia, chyba że w grę wchodzi specjalista lub „swoi”. Dysponujący chociażby w latach dziewięćdziesiątych informacjami. Studenci wskazywali na jeszcze inne czynniki sukcesów zawodowych:



Źródło: Sondaż COBOS, 4-9.03.1999 r: Reprezentatywna próba losowa 1111 dorosłych Polaków

Rys.1 Struktura czynników kreujących sukcesy

Te słupki nie ilustrują skali „głodu”, ale czynniki kreujące sukcesy z różnych powodów: z nierówności dochodów, cech osobowych (inteligencji, uzdolnień, zainteresowań, ciekawości, aspiracji, wewnętrznego mechanizmu motywacyjnego) i z zewnętrznych uwarunkowań (konieczności utrzymania rodziny, kształcenia dzieci, lęku przed zwolnieniem, egzekwowaniem obowiązków itd.).



Trudniej jest tym, którzy musieli lub nadal muszą godzić lojalność z odwagą, wolność z posłuszeństwem i uległością lub przyzwoitość z hedonistycznym (konsumpcyjnym) modelem życia. Polscy przedsiębiorcy poczuli się pewniej w okresie poprawiającej się koniunktury gospodarczej a obywatele po akcesie Polski do UE. Również bogatsi rolnicy osiągają sukcesy produkcyjne, biznesowe i polityczne między innymi z powodu płynących z UE funduszy, zatrudnianiu taniej siły roboczej i polityce cenowej, pulsowaniu myśli wokół karier politycznych i korzystniejszemu klimatowi wokół sukcesów i karier bogatych rolników. Nie obejmował i nie obejmuje w jednakowym stopniu ludzi egzystujących w całej Polsce, bo: falował „rynek” pracodawcy a wraz z nim rynek zaradności, kwalifikacji i nawyków pracowniczych. Do wyjątkowych należały wzrastające np. w 2007 r. w Krakowie średnie zarobki informatyków do 4400 zł, ale

już nie w Gdańsku i Warszawie. Oznacza to, że informatyk po przeniesieniu się z Gdańska do Krakowa uzyskiwał 1900 zł więcej a inżynier po przeniesieniu się z Łodzi do Warszawy o 1700 zł więcej. W tym samym czasie około 50% dorosłych obywateli nie miało i nadal nie ma takich szans, mimo że stopa bezrobocia spadała z 18% w 2005 r. do ok. 12% w 2007 r., a w dużych miastach do 7% i 3%, natomiast w 2008 roku do 9% i znów wrosła w 2010 r. do ok. 13%. Jednocześnie wzrost płac i obniżek podatków nie zrównoważyły sytuacji mało zarabiających. Przeciętne wynagrodzenie brutto, np. we wrześniu 2007 r., wynosiło 2850 zł a w 2008 r. już ponad trzy tysiące, ale różniło się w poszczególnych regionach Polski. Najwyższe, bo ok. 3500 zł było w woj. mazowieckim, ok. 2200 r. w woj. warmińsko-mazurskim i ponad 2300 w woj. świętokrzyskim. W tym ostatnim województwie stopa bezrobocia przekraczała 15%. Taka tendencja nie stabilizuje szans na sukcesy i kariery. Zarazem stwarza szanse pracodawcom na manipulacje zatrudnieniami.

Sensowną również wydaje się opinia o zagęszczaniu się „nijakości” osiągnięć na terenach dalekich od metropolii. Na wschodzie i na południu Polski sukcesy mają miniaturowe oblicza. Jeśli są, to w ramach, z jednej strony - ruchliwości wewnętrznej, bo małe są szanse na przemieszczanie się w biednym regionie a rzadziej w kraju, z drugiej – zewnętrznej. Tam „migrujący” rzadko „dotykają” swoich karier. Niektórzy wracają do kraju z zaoszczędzonym kapitałem, ale nie z wzbogaconymi doświadczeniami zawodowymi. Jedynie domniemywać można, że zechcą po powrocie do kraju odtworzyć, już w zmienionych sytuacjach, tamte doświadczenia biznesowe, menedżerskie i turystyczne. Inaczej mówiąc, dorosły człowiek może odwoływać się do utrwalonego tam „ekranu poznawczego”. Z kolei ten ekran ułatwia porządkowanie i kontrolowanie myśli o sukcesach i karierach, angażowanie emocjonalne oraz czynności już nie według standardów gospodarki przemysłowej, ale na miarę cywilizacji poprzemysłowej (ponowoczesnej).

Ten proces mogą zakłócić i zakłócają merytoryczne i mentalne zagrożenia. Nadal z trudem godzi się różne cele, które pragnie się osiągnąć w nauce a następnie w życiu zawodowym, łącznie z dobrami konsumpcyjnymi czy zapewnianiem przyszłości swoim dzieciom. Jednocześnie gadulstwo zastępuje obiektywne myślenie. To utrudnia panowanie nad emocjami. Wyprowadza z równowagi. Powoduje marnowanie czasu wielogodzinnymi posiedzeniami i dyskusjami. Zagroza sukcesom oglądanie „obrazów” telewizyjnych. Dzieje się to kosztem relacji z innymi ludźmi. Fałszuje stosunki międzyludzkie pozornymi uprzejmościami i udawaną przyjaźnią, a jednocześnie pozostaje się niedostępnymi odbiorcami informacji, opinii i poglądów. Nudzący się nie odpoczywają, ale narzekają na brak czasu. Nowe informacje słabo docierają do świadomości, a jeśli jest

inaczej, to konkretyzują się negatywnymi reakcjami. Zagrożeniem dla sukcesów w pracy może być i bywa przemęczenie lub lekceważenie czasu na odpoczynek, relaks, omawianie ważnych spraw. Wtedy wszystko dzieje się za szybko, wszystko toczy się błyskawicznie i jakby obok, zanim zdąży się zastanowić, aby coś zmienić. Deficyt czasu utrudnia spostrzeganie zjawisk, spostrzeżeń i prawidłowe interpretacje faktów czy treści czyichś rad i propozycji.

Młodym pracującym (np. studentom) zagraża kulturowy imperatyw: „sukces w każdej dziedzinie” i „za wszelką cenę” nawet, gdyby trzeba było wykorzystywać do tego celu społeczne środki, wątpliwe momenty, naganne formy uczestniczenia w konflikcie. Innymi zagrożeniami są te, które zakłócają drogi do karier. Są to najczęściej trudności przystosowywania się do rynkowych warunków życiowych lub do nowych standardów zawodowych przy minimalnych umiejętnościach wykorzystania doświadczeń i skutków własnej działalności. Sukcesom zagraża nieuporządkowane życie osobiste, w tym skłonności do nałogów a w najlepszym razie do „gorszego” towarzystwa. Na te zagrożenia nakładają się obawy i lęki przed utratą pracy, dobrze płatnego stanowiska z możliwością samokształcenia i wymiany poglądów z mądrzejszymi ludźmi. Zagrożeniem może być zarówno nadmiar czasu na zajmowanie się sprawami rodzinnymi, drugorzędnymi, jak i nagła utrata zdrowia itd.

Złe warunki pracy to zagrożenie dla życia psychicznego. Wówczas, jak pisze A. Kępiński, pojawia się nerwicowa niemożność podejmowania decyzji. Jego istotnym źródłem jest konflikt nerwicowy, który zazwyczaj rozgrywa się między szefem a pracownikiem. Taki konflikt „prowadzi do zacieśniania się przestrzeni życiowej parcowników, a tym samym do obniżania jego dynamiki. Wtedy człowiek drepce jak gdyby w miejscu, nie posuwa się naprzód, czuje się jak w ślepej uliczce” (Antoni Kępiński, *Melancholia*, Warszawa 1996, s. 174).

Również barierami są przeżycia psychiczne środowisk kierowniczych - napięcia. Powstają w sytuacjach braku zgodności pomiędzy wymogami wynikającymi z oczekiwań np. właściciela firmy, rady nadzorczej tej czy innej kooperacji lub skarbu państwa, a możliwościami przestrzegania standardów jakości i ilości środków koniecznych do ich realizowania konkretnych zadań przez kierowników średniego i wysokiego szczebla. W tym samym czasie przeciętny obywatel, słysząc o społeczeństwie obywatelskim, nie dostrzega możliwości wyboru osoby na radnego, na posła, członka rady nadzorczej itd. Może jedynie w swoim środowisku krytykować, narzekać lub wszystko chwalić, ale głos jego nie musi być słyszany i prezentowany przez mass media czy gdzie indziej. Utrudniać może niespójność przedmiotów aspiracji. Pytani np. respondenci o to, „Do której z wymienionych grup, klas czy warstw chciał(a) by Pan i Pani należeć?” - odpowiadali, że do klasy średniej - ok. 23% w 2008 r.

Do klasy wyższej chciało należeć 11%, a do właścicieli przedsiębiorców tylko 10%, do inteligencji tylko 10%, a do grupy specjalistów 9%. Zatem prawie połowa badanych aspirowała do klasy średniej. Miejsce w klasie robotniczej wybrało tylko 6% respondentów, chłopskiej 6%, a pracowników umysłowych 3 do 4%. O statusie menedżera marzyło zaledwie 3%. Charakterystyczne, że wśród klasy kapitalistycznej sytuowało się 3%. Zaledwie 1,1% respondentów aspirowało do życia w burżuazyjnej Polsce”. Do klasy niższej i drobnomieszczkańskiej mogłoby należeć niecałe 1% respondentów (CBOS. Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku, 13.10.2003 r. oraz OBOP w 2004 r.).

Charakterystyczne jest, że w tej „gorszej połowie społeczeństwa polskiego, prawie po 20 latach przemian, przeważała niska ocena własnej pozycji społecznej. Również wyniki CBOS z 1997 r. w porównaniu z wynikami z 2004 r. wykazywały wzrost odsetek respondentów, którzy oświadczyli, że ich sytuacja jest gorsza niż ich dziadków i ojców (Włodzimierz Dyczewski, *Komunikat z badań przygotowany na XII Ogólnopolski Zjazd Socjologiczny*, Poznań 2004, Warszawa 2004). Natomiast poprawiło się poczucie tych, którzy w latach 2005-2008 otrzymywali wynagrodzenie netto 8496 zł i znacznie więcej. Ci bogatsi dostali o ponad 300 zł więcej, a w styczniu 2008 r. jeszcze ponad 200 zł więcej. Prócz tego np. wysocy urzędnicy warszawscy dorabiali w radach nadzorczych. I tak wiceprezydent Warszawy do spraw zdrowia uzyskiwał 40 tys. miesięcznie, polityki mieszkaniowej 60 tys., a burmistrz Ursynowa -28, Bemowa 25 i Woli tylko 3 tys. Oni w tym samym czasie dysponowali własnym majątkiem od 500 tys. do ponad 2 mln zł a zarobki sekretarek i asystentów w administracji wzrosły zaledwie od 200 do 300 zł, dla asystentów o 500 zł. Skoczyły natomiast wynagrodzenia dla kadr kierowniczych, np. dla dyrektora administracyjnego z ponad 17 tys. miesięcznie w 2006 do ponad 20 tys. w 2007 r., a kierownika z ponad 5 tys. do ponad 7 tys., nie mówiąc o stu krezusach i więcej tysięcy w miesiącu (AG „Test”Hr, 2007r.).

W tej nowej sytuacji, mimo takiego zróżnicowania, prawie połowa respondentów identyfikowała się pod wieloma względami bardziej z etosem klasy średniej niż z ludźmi z własnych środowisk. Zdaniem analityków świadczyła o tym erupcja nadziei i optymizmu i mimo niej bankructw przedsiębiorstw państwowych, częściowo sprywatyzowanych i strukturalnego bezrobocia.

Interesujące okazały się reminiscencje przywilejów w III RP. Kolejne rządy z oporami rezygnowały ze swoistego uprzywilejowania, pomimo iż ich wynagrodzenia były i są o wiele razy wyższe niż peerelowskie. W 2008 r. sama kancelaria premiera dysponowała pięcioma ośrodkami wypoczynkowymi. Za pół darmo urzędnikom wypoczywającym „fundowali” podatnicy około 4,5 mln złotych (Artur Kowalczyk, *Ośrodki premiera straciły 4,5 miliona złotych*, „Fakt” 2.03.2008). W tym samym czasie (2008 r.) prezesi *spółek giełdo-*

wych wspięli się na ówczesne szczyty sukcesów finansowych. Średnio około pięćdziesięciu z branży medialnej i chemicznej, telekomunikacyjnej i informatycznej zarobiło przeciętnie ok. 2 mln zł w jednym roku. Ale dziesięciu prezesów banków otrzymywało od 3,3 mln zł - przez 6,4 mln zł - do 7,7 mln zł. Warto nadmienić, że w tym samym roku liczni menedżerzy otrzymywali prawie dwa i pół razy większe uposażenia niż w Czechach i Słowacji. Prócz tego bez społecznego i medialnego szumu uprzywilejowani uzyskiwali bonusy w postaci akcji. Stanowiły i stanowią one 19% dochodów menedżerów. Imponujące okazały się finansowe aspekty karier politycznych. „Prezydent wydał 2 miliony na loty do Juraty”, a ponad 2,5 mln na nagrody dla pracowników kancelarii prezydenta, a premier „pół miliona na podróże do swojego domu” („Fakty” 23.07.2009 r. Nikt nie zakwestionował prawdziwości danych.).

Odłogiem pozostały **płace pracowników** ochrony zdrowia (bez lekarzy), systemu edukacyjnego i opiekuńczego, policji i kolejarzy, służb cywilnych w wojsku, nie mówiąc o beznadziei biednych rodzin wiejskich, „epizodycznych” mieszkańców hospicjów, samotnych matek, nieuleczalnie chorych i ubożających emerytów itp. Podobnie, chociaż nie tak samo, było w PRL. Niżej wymienieni autorzy pisali w 1971 r. „W warstwie tej stosunkowo nisko uposażonej awansować (...) można dzięki wytrwałej pracy, lojalności wobec przełożonych i ich wymagań, dzięki zdyscyplinowaniu i posłuszeństwu wobec ustalonych zasad postępowania. Człowiek o niezależnych poglądach, buntujący się i szukający własnych dróg nie posuwa się szybko na drodze kariery w systemie urzędowej hierarchii. Stąd właśnie wywodzą się charakterystyczne cechy psychospołeczne mas pracowników biurowych. Niski poziom wykształcenia, zależność ekonomiczna i zależność służbowa w ramach instytucji powodują, że masy pracowników biurowych pozbawione są samodzielności politycznej i społecznej” (B. Drozdowski, J. Szczepański, *Menedżerowie średniego szczebla*, „Miesięcznik Literacki 1971” nr 10).

W czterdzieści lat później zatrudnione pielęgniarki, terapeuci opiekujący się starymi i schorowanymi ludźmi w dwunastu innych ośrodkach Warszawy otrzymywali od 1000 do 1200 zł, a najwyżej do 1,4 tys. miesięcznie. Ich podwyżki wyniosły 80 zł (W. Karpieszuk, „Gazeta Wyborcza” 27.08.2008). Dla przeciętnego Polaka antidotum na takie płace stały się otwarte granice UE. Zwiększyły się szanse na start po pracę a nawet po sukcesy edukacyjne. Pozostali szukali szczęścia w nowej sytuacji. Boją się obcych, bo obcy rzekomo wykupują polskie dobra (ziemię, domy i tradycje), a tym samym ograniczają Polakom przestrzeń życiową i historyczną. Ponadto „... wolność wszystko Polakom przestrożyła (...) w wielką niepewność (...), bo ludziami teraz wolnym zabrano bezpieczeństwo, którym byli obdarowywani przez cywilizację więziennego komunizmu. Zdaniem robotników dawne „twierdze klasy robotniczej przerodziły się w wielką wolność, w wielką niepew-

ność” nawet sukcesów. Ktoś inny przesadzając, dodał, że dwie zbiorowości polskich obywateli z zachodniej i wschodniej Polski stają na przeciw siebie. Mają one różne „koszyki” aspiracji sukcesów, awansów, karier a nawet karierowiczostwa. Ci ze wschodu są bardziej nieufni i niepewni, podejrzliwi i zaleźnieni, ale zawsze pewni swej ziemi. Ci z zachodniej Polski pracują z większym poczuciem pewności. Wiążą nadzieje ze zmianami, dialogiem i z ponowoczesną cywilizacją. Pobłażliwie oceniają „ucieczkę” ponad 2 mln młodych. Ich sukcesy zagraniczne rzekomo odbiegają od dziewiętnastowiecznych „podróży do Ameryki: Toporków”, bohaterów nowelki „Za chlebem” czy bohaterów nowelki „Pan Balcer w Brazylii” lub wędrowki S. Pigonia po wiedzę opisaną w autobiograficznej książce pt. „Z Komborni w świat”-1946r. Współcześni „ryzykanci” najwyżej wrócą z obniżoną wiedzą i kwalifikacjami, ale również doświadczeniem i dużymi oszczędnościami, niezbędnymi w polskim systemie zawodowym.

W tym kontekście tylko częściowo jest sensowne twierdzenie, że rynek unijny stworzył i stwarza polskim zbiorowościom społecznym szanse na sukcesy a tylko wyjątkowo na kariery. Z drugiej strony, dostrzegają tam korzystniejsze perspektywy społeczno-ekonomiczne. Zresztą taką perspektywę wyznacza Karta Socjalna Wspólnoty Europejskiej ([w:] *Kalendarz ZNP*, Warszawa 1993, s. 256-262). Unia oferuje też prawa, ale jeszcze nie gwarantuje polskiemu pracownikowi i turyście praw porównywalnych do europejskich standardów np. płacowych, edukacyjnych, leczniczych czy opiekuńczych i turystycznych. Również chyba jest zasadne przekonanie brytyjskiego prognostyka Nialla Fergusona, że: „Kiedyś jeden wspólny zachód nie tylko istniał, ale i eksportował swój model z wielkim przekonaniem i sukcesami (...). Ale dziś idea jednego Zachodu wydaje mi się coraz mniej aktualna (...). Cywilizacja europejska jest podminowana przez emigrantów, którzy nie podzielają świeckich, liberalnych wartości (...). Europejski styl życia, w którym człowiek przedkłada długi lunch ponad pracę, a pracę ponad modlitwę, jest silnie zakorzeniony. Ludzie w Europie pracują mniej niż w Japonii (...). Dla wielu ta kultura przyjemności jest pociągająca” (Niall Ferguson, *Imperiów żal*, „Gazeta Wyborcza” 28-29.08.2007). Ludzie bogaci programując swoją działalność, mają powody do radości, satysfakcji a nawet euforii.

Czytelnikowi może nasuwać się pytanie, jak się ma zachować człowiek w sytuacjach „wścigu szczurów”? Według J. Czapińskiego nie jest to problem. Większa część ludzi wyraża optymizm i zadowolenie z sytuacji ekonomicznej kraju i indywidualnych warunków materialnych, „z własnego wykształcenia, (...) z perspektywy na przyszłość, (...) ze stanu bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania”. Pominął syndromy awansów „za zasługi”, z tytułu urodzenia albo za wierność „spadochroniarzy”, zawdzięczających stanowiska koneksjom rodzinno-kumoterskim, bizne-

sowo-politycznym, a nie wiedzy, umiejętnościami i zdolnościami interpersonalnym. Jeśli tak jest, to ten optymizm nie przekładał się na relacje z ludźmi, z pracownikami, przyjaciółmi, dziećmi, współmałżonkami itp. Natomiast jest dużo racji w tym, że „ludzie szczęśliwi wydajniej pracują i mają lepszą samoocenę”. Gdy się udaje, sobie przypisują sukcesy i kariery, a w wypadku porażek ich źródła upatrują u innych (Prof. Janusz Czapiński, współautor *Diagnozy Społecznej, Polacy szczęśliwi jak nigdy*, 2007; *Warunki życia Polaków. Raport*, Redakcja Janusz Czapiński, Tomasz Panek, Warszawa, Rada Monitoringu Społecznego 10.09.2001; także: „Dziennik” 1.10.2007).

Rzadziej uwzględnia się satysfakcję tych ludzi, u których słabsza jest kondycja psychiczna i intelektualna. Może i dlatego pozostają w Polsce. Jest ich więcej. Niektórzy sami sobie zagrażają również epizodycznymi zachowaniami destrukcyjnymi. A one przyczyniają się do spadku optymizmu, wzrostu poczucia bezradności albo agresji. Treść tego stanu ilustrują: wiersz Wiesławy Szymborskiej, że „Zrodziliśmy się bez wprawy i pomrzemy bez rutyny” oraz innego autora, że „Człowiek, który obrał sobie jasny cel, będzie czynić postępy na najbardziej wyboistej drodze”, zaś „Człowiek bez celu pozostanie w miejscu, nawet na najprostszej drodze” (Thomas Carlyle). Z badań J. Czapińskiego wynikało też mniej optymistyczne spostrzeżenie dotyczące zarysowanej optymistycznie przyszłości niegwarantującej ludziom poniżej trzydziestki (...) samostnego odnawiania optymizmu. Ten mechanizm, dodaje J. Czapiński, „z czasem się zużywa i starzeje się wraz z człowiekiem (...). Starsze pokolenie, zarówno w średnim jak i starszym wieku, doświadcza pustki wokół siebie, mimo posiadania kwalifikacji i doświadczenia. Tylko niektórym, nawet biednym, pozwala różowo widzieć przyszłość” (Prof. J. Czapiński, *op.cit.*).

Te opinie nie dotyczyły beneficjentów polskiej transformacji. Oni spostrzegają siebie już jako architektów swoich pozycji i swoich karier. Im odpowiada triada J.Locke`a: „życie-wolność-własność i odwrotnie”. Traktują je jako wyraz swojej woli i wysiłku oraz jako rezultat wyobrażeń neoliberalnych lub konserwatywnych w sferze gospodarczej a mniej liczni w sferze obyczajowej, politycznej. Sądzą, że sami sobie dorobili klucz do sukcesów i karier, a ich potomkowie już mogą rezerwować miejsca na mapie karier. Bliskie jest niektórym przekonanie, że „Człowiek dzięki umiejętności mijania się z prawdą i nieustannym doskonaleniem tej umiejętności, potrafi „osiągnąć wysoki stopień rozwoju”. Na pewno mężczyznom przypada palma pierwszeństwa. Oni częściej niż kobiety traktują półprawdy jako „metodę ułatwiającą czynienie nieprzyzwoitych czynności prawnych a nawet nadużyć”. Kobiety jako biznesmenki bardziej niż mężczyźni cenią sobie bezpieczeństwo w pracy, w rodzinie, w stosunkach

interpersonalnych. Dla kobiet np. sukcesem już jest umowa o pracę na czas nieokreślony i w pełnym wymiarze godzin. Na drugim miejscu jest wynagrodzenie. Ten pogląd podziela też B. Balcerzak, dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Również wpisał się w ten ton Robert Szarf (*Mistrzowie iluzji w świecie zwierząt i ludzi*, „Newsweek” 28.02.2005 oraz Jan F. Trelak, *Psychologia menedżera*, s.49-51).

Ten nurt pomijają niektórzy polscy komentatorzy niewidzialnej ręki rynku. Niektórzy absolutyzując (np. W. Gadomski) „wolny rynek”, nadają mu moc sprawczą sukcesów, awansów i karier. Odpowiadali również na pytanie: jaki i który rynek mają na myśli: czy w gospodarce, w kulturze, oświacie i ochronie zdrowia, czy w nauce, polityce zagranicznej i obronnej? Dla nich liczy się swobodny wybór celów, form i tempa ich realizacji i decydowania o swoim życiu prywatnym. Na pytanie: „czego (...) więcej potrzeba ludziom, którzy kochają wolność?”. Odpowiadają – „tylko to, co prywatne i rynkowe: szpitale, apteki, telefonia, banki, supermarkety, drogi, linie kolejowe, prywatne media” i wszystko inne (Witold Gadomski, *Rynek jest ciepły*, „Gazeta Wyborcza”). Ponadto „Rynkowi potrzebny jest nie człowiek, a pracownik, nie obywatel, ale klient lub żołnierz, nie wartości humanistyczne, ale skuteczność działań, nie popyt, ale wysokie ceny i zyski, nie pasja służby publicznej, ale konsumpcji, (...) przyjemnej i obfitej. Jeśli się mówi o człowieku, to ze szczęśliwą kasą. Takim był np. Jerzy Zdrzałka- były członek Porozumienia Centrum czy Fabisiak- senator, były członek PO. Pierwszy pełnił funkcję wiceministra finansów, potem zaraz przeszedł na stanowisko prezesa PBK SA i jednocześnie na stanowisko doradcy. Był też przewodniczącym rady nadzorczej KGHM Polska Miedź.

Nieuchronnymi kosztami „muszą być bankructwa firm rodzinnych, los ludzi wykluczonych, zlicytowanych mieszkań i domów razem z mieszkańcami, a tym bardziej bezrobocie itd. Ten monizm rynkowy deformuje społeczne aspekty awansów i karier w realnym kapitalizmie rynkowym”. Zastania zarazem mechanizmy sukcesów i awansów w krajach zachodnio-europejskich, nie mówiąc o skandynawskich (Marek Ziółkowski, *Zmiany systemu wartości*, [w:] *Współczesne społeczeństwo Polskie. Dynamika zmian*, Pod redakcją Jacka Wasilewskiego, Warszawa 2006, s. 160).

Plonem takiej teorii i praktyki jest przekonanie wielu Polaków, bez racjonalnych przesłanek, że kapitalizm polski nagradza swoje rzekome „elity”- biznesowe, polityczne czy jednostki uczestniczące w kulturze masowej. Często dowartościowywania dokonuje się w czasie, kiedy nie ma pieniędzy na refundowanie np. przeszczepionej ręki, a są (12 mln zł) na prezenty świąteczne czy kredyty nisko oprocentowane dla parlamentarzystów („Fakt” 5.04.2007 oraz 22-23.12.2007).

Na drugim biegunie egzystuje połowa społeczeństwa polskiego a w nim ludzie z pogranicza egzystencji. Menedżerom i kierownikom,

dziennikarzom bądź politykom wydaje się, że wystarczy znać potrzeby 20% konsumentów, aby wyprodukować towary i pouczyć kupujących.

W 2005 r. przeciętna emerytura przekraczała zaledwie 1000 zł a renta 700 zł. Odsetek osób pobierających świadczenia powyżej 1050 zł obejmował ok. 39%, a rencistów niecałe 18%. Emeryci wędrówkę rozpoczęli np. już w czasie studiów. Potem mieli osiągnięcia i sukcesy zawodowe. W XXI wieku znajdują się w jakimś drugim „portfelu” i czekać muszą na szpitalne leczenie, na odpoczynek i rehabilitację w sanatoriach (Jacek Wasilewski, *Formowanie się nowej struktury Społecznej*, [w:] *Współczesne...*, *op. cit.*, s. 94). Nie kupują koniecznych lekarstw. Dlatego podzielam racje J. E. Stiglitz, gdy zalicza do mitów poglądy tych teoretyków, którzy kwestionując regulacyjne funkcje państwa, gloryfikują rolę „niewidzialnej ręki” rynku również w sferze osiągnięć, awansów, sukcesów i karier a jednocześnie pomijają negatywne strony rynku. Jakkolwiek Stiglitz z przesadą pisał, że jeżeli rynek cokolwiek kreuje, to na pewno karierowiczów-eksploatatorów, nosieli bezlitosnej konkurencji, cichej korupcji i fałszywych zwycięzców biznesowych lub politycznych. Dodał że, cieniem kładą się te patologie na treści i tempo przemian, a zarazem nie zniechęcają do zatrzymywania, gdy zostaje naruszona równowaga między bogatymi i biednymi ludźmi oraz małymi i dużymi regionami świata (Joseph Stiglitz).

Charakterystyczny jest język „nowomowy” konserwatywno-liberalnej. Na przykład przedsiębiorca już nie zatrudnia i nie płaci za pracę, ale „daje” pracę, karierowicz nie kradnie, ale wyprowadza kapitał, bank nie oszukuje, ale ryzykuje. Konsument powinien być wdzięczny. Ten język premiuje serwilizmem, zobowiązuje do zachowań służalczych. Godząc w godność, staje się zarzewiem rozterek i animozji.

Sumując powyższe wywody, warto przywołać opinię M. Janion, że „wolny rynek uderzył jak grom z jasnego nieba w hasło, iż wszyscy mamy jednakowe „żołądki” w imię aspiracji i interesów silniejszych i bardziej zaradnych, że „Wolny rynek domaga się samotnych jednostek, bo one elastyczniej potrafią poddać się jego dyktatowi”. Więcej, jednostki mające poczucie własnej wartości „muszą sobie dawać radę bez bliskich. Często osiągając karierę, doświadczają samotności w bardzo prosty sposób” (Maria Janion, *Nakręcenie*, „Gazeta Wyborcza” 5-6.11.2005). Wcześniej Golf Dahredorf wskazał na podobne dylematy. Pisał, że „...nie potrzebna jest taka (...) konkurencja, której stawką jest coraz częściej bezduszny wyścig za sukcesami i karierami obudowanymi posiadaniem bogactwem i władzą”. Wówczas przeciętność, gotowość do wyrzeczenia się i akceptacji ewentualnych porażek i klęsk życiowych stają się samospełniającym się proroctwem-„bezsilności i nieudacznictwa”. To oznacza, że coraz mniej jest miejsca dla ludzi szukających spokojnego, w miarę dostatniego życia. Konkurencja urzeczowia stosunki międzyludzkie a tym samym zakłóca tradycyjne więzi społeczne i współczesną solidarność oraz współpracę.

Rynek ma jeszcze inne oblicza. Raz pobudza jego mechanizm do rywalizacji i konkurencji o większą wydajność pracy, o pierwsze miejsce na rynku towarów i pracy, a innym razem skłaniając do konkurencji a nawet walki na rynku politycznym, sportowym, castingowym, obezwładnia uczciwych i praworządnych obywateli. Może też być dla młodych wzorową drogą dla - bezdusznych, silnych, zdrowych, uzdolnionych i wykształconych, gotowych do ryzyka w walce o sukcesy i kariery, którym towarzyszy zysk czy niskie podatki. Działać też może jako młot *odstraszający* gorzej „urodzonych”- daleko „mieszkających”, mniej zaradnych lub bojących się gilotyny odcinającej tych, którzy nie zdołali opanować mechanizmów rynkowych w sferze edukacji, doświadczeń i usług lub produkcji oraz komunikacji interpersonalnej w tym języka biznesowego (np. angielskiego czy rosyjskiego), telefonii internetowej itp. Oni już na starcie, wiedząc, że nie będą mogli uczestniczyć w wyścigu „szczurów”, rezygnują z daleko siężnych planów życiowych: znaczących sukcesów i karier zawodowych.

To nie oznacza, że również klasa średnia nie czuje się zagrożona wysokimi kosztami transformacji lub kryzysów. Zauważają te dylematy neoliberalni teoretycy i politycy. Generalnie eksponują zalety rynku, chociażby dlatego, że współczesna cywilizacja, a w szczególności technologia, zmniejsza popyt na czynności wymagające wysiłku fizycznego. Tym samym kobietom stwarza szanse na sukcesy i kariery prawie we wszystkich działach gospodarki i kultury społeczno-politycznej.

Jest i *odwrotna strona* tego procesu. Rynek uruchamiając mechanizm psychologiczny, społeczny i ekonomiczny, funkcjonuje też jako alibi dla karierowiczów, korzystających z – jednej strony - społecznej tolerancji oferty „pierwszego miliona”, zatrudniania dzieci ojców lewicy i prawicy na eksponowanych i dobrze wynagradzanych stanowiskach – z drugiej zaś - możliwości działania o charakterze korupcyjnym, a nawet mafijnym. Język branżowy i towarzyszące mu mity utrudniają odpowiedzialnym organom egzekwowanie praworządności i identyfikowanie łamania prawa. Takie kategorie, jak operatywność, kreatywność czy zaradność służą skrywaniu eksploatorskich czynności polegających na tym, że „podmiot odnosi korzyści kosztem innych” (Janusz Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1966). To pozwala, jak zauważyła Magnes Heller, na „żeglowanie” między „sieciami ochronnymi w postaci różnorodnych wpływów i powiązań” kumoter- skich, biznesowych i politycznych (Ghemawat, *Świat nie jest płaski*, „Gazeta Wyborcza” 24-25.03.2004).

Jak widać cywilizacja powoduje zróżnicowane następstwa. Wzbogaca struktury instytucjonalne, sprzyja „wzrostowi liczby stanowisk i pozycji dla ludzi zarówno sprawujących, jak i dających władzę ekonomiczną, administracyjną czy polityczną”. Również rodzi wyzwania pod adresem ambit-

niejszych właścicieli i menedżerów. Kształtują przekonania o tym, że nawet „Najlepsze (...) urządzenia i maszyny nie będą należycie wykorzystane, jeśli posługujący się nimi ludzie będą nieudolni i źle przygotowani lub niechętni” (T. Tomaszewski; Szerszą refleksję na ten temat znajdzie czytelnik w książce E. Erasmus, *Edukacja a sukces zawodowy*, Warszawa 1999).

W sumie współczesną wizję sukcesów warunkują potrzeby osiągnięć odczuwane przez dorastających i dorosłych (płace, bezpieczeństwo pracy, zdrowie i mieszkanie, samochód lub rower, wczasy lub wypoczynek na działce) oraz potrzeby autonomiczne- samorealizacja, uznanie, kariera i przewożenie lub kierowanie. Jedne i drugie pobudzają potrzeby: własności, kont bankowych, władzy, bycia na rynku pracy lub towarów, kwalifikacji pracowników i afiliacyjnych przełożonych, kapitału i uznania, zaszczytnych funkcji, tanich kredytów itp. Zwiększa się zapotrzebowanie na skuteczne formy, metody kształtowania bardziej świadomości klientów i konsumentów niż ludzi i obywateli. Konsument i klient winien cenić bardziej „mieć” niż „być”.

Cywilizacja także poszerza przestrzeń dla stanowisk kierowniczych w systemie zarządzania personelem, gospodarką, administracją samorządową łącznie z przedsiębiorstwami i organizacjami samorządowymi. Te ostatnie pełnią funkcje edukacyjne. Tylko w tym sensie trafna jest uwaga J. Kozielskiego, że „Trudno sobie wyobrazić dorosłego człowieka, który nigdy nie sprawowałby kontroli nad innymi (...) i nie zetknął się w ostatnich dziesięcioleciach ze zwiększającą się liczbą doradców i konsultantów” (J.Kozielski, *Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1996, s.67; także: Lester R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa-Londyn 1998, s.14-16). Jednocześnie słusznie zauważa, że cywilizacja dzieli ludzi na tych, którzy mają władzę i chcą ją pomnożyć oraz na tych, którzy dopiero jej poszukują. Dla pierwszych życie będące grą o karierę jest warte wysiłku i zabiegów o wpływ na inne osoby, a dla drugich życie, będące egzystencją, warte jest zachowania własnej tożsamości, łącznie z możliwością nawiązywania przyjaznych stosunków z innymi pracownikami. Dzięki temu „członkowie organizacji na niższych szczeblach często dysponują znaczną władzą nieformalną, którą zawdzięczają umiejętnościom, posiadaniu informacji o zasobach firmy itd. (James A. F. Stoner, *op.cit.*, s. 260 i 102).

W związku z tym nasuwają się nowe pytania: Czy i jak zaawansowany rynek motywuje ludzi do działalności na rzecz dobra ogólnego i osobistego? W jakim stopniu przyśpiesza awanse i kariery, a zapobiega karierowiczostwu jako odmianie patologii? W jakim zakresie zapewniają te cele takie atrybuty, jak: własność, władza, prestiż społeczny i popularność rządzącej partii politycznej? Jak konkurencja wpływa na interpretacje ideałów humanistycznych: czynności altruistycznych, pomocnych i kooperacyjnych w kontekście wyścigu szczurów? Ile przestrzeni wyznacza

się rozwojowi własnej osobowości- wzbogacaniu własnego potencjału intelektualnego i emocjonalnego? Dlaczego za deklaracjami o społeczeństwie obywatelskim i stosunkach partnerskich ukrywa się egoizm, pychę i skłonności do działalności ukierunkowanej na uzyskiwanie głównie wartości biznesowych i władczych? Co sprzyjało i sprzyja upowszechnianiu się antywartości uzasadniających czynności karierowiczoskie a nawet spekulacyjne? (M. Stepulak, *Podejście systemowe we współczesnej psychologii polskiej*, KUL, Lublin 2005, s.101). Prawdopodobnie te dewiacje też miały i mają wpływ na „polskie” dwa obszary sukcesów i karier. Jeden degradował rolników i robotników, „wczorajszych” rzemieślników i drobnych kupców, drugi wyzwalając prawie „neurotyczną” potrzebę dynamicznego uczestniczenia w wyścigu po zbiorowe i indywidualne wiązki sukcesów zawodowych. Mimo barier są źródłami sukcesów i karier takie wartości, jak:

- wolność, odpowiedzialność i swoboda dysponowania własnością, uzyskiwaną dzięki wykształceniu i kapitałowi intelektualnemu,
- własność i przestrzeń terytorialna uzyskiwana po tanich cenach w środowiskach lokalnych przez ludzi przedsiębiorczych lub dysponujących kapitałem inwestycyjnym- także sprytni i chciwi spekulanci,
- zdolność wkomponowywania się w krajobraz rynkowy i krajobrazowy zarówno przedstawicieli korporacji zagranicznych, jak i dynamicznych polskich menedżerów,
- umiejętność uczenia się biznesu.

W rezultacie polscy profesjonaliści, których kariera często zaczynała się od pomocniczych funkcji kierowniczych, zastępują menedżerów zagranicznych, np. Kewin Grace. Polacy szybciej rozpoznają rynek i łatwiej porozumiewają się z kontrahentami zagranicznymi niż ich zagraniczni odpowiednicy. Ktoś nawet zauważył, że prawie każdego obcokrajowca może zastąpić polski specjalista. Jednocześnie utrzymuje się przeświadczenie, że młody wiek polskich kierowników, kształconych w PRL utrudniał i utrudnia kierowanie ludźmi w dużym przedsiębiorstwie. Brakuje im rzekomo samodzielności, inicjatywy, **umiejętności** prezentowania firmy i samego siebie. Nie radzą sobie ze stresem.

***Biznesowo-społeczne
dylematy sukcesów i karier***

W poprzednim rozdziale wspomniano, że miejsca wczorajszych „medżerów” zajmowały osoby prorynkowe- nowe i w części nomenklaturowe. Poszerzała się przestrzeń zarówno dla osób przedsiębiorczych, samodzielnych i cierpliwych, jak i odważnych i gotowych do ryzyka w zaspokajaniu nowych potrzeb i realizacji aspiracji w biznesie i w polityce - awansów i karier. Niektórzy „z kocią zwinnością i pomocą kolegów przeskakiwali z realnego socjalizmu do kapitalizmu”. Na przykład jeden z nich wyuczając się fachu drapieżnego bankiera, stał się nawet celem większych drapieżników” (Jarosław Kurski, *Bezcenne znajomości*, „Gazeta Wyborcza” 18-19.03.2000).

Widać też rozdarcie wśród piszących eseje na temat związku wolności z: rynkiem, konkurencji ze skutecznością prawa pracy, wydolności systemu ochrony zdrowia z polityką budżetową i wojskową państwa oraz bezpieczeństwa socjalnego z bezpieczeństwem obywatelskim itd. Były to i są istotne dylematy kultury sukcesów, awansów, karier i karierowiczostwa. „Dyktatura” rynku nadawała i nadaje bowiem rynkowi, z jednej strony - „władzę absolutną”, z drugiej - pobudza jednostki przedsiębiorcze do sięgania po coraz wyższe stanowiska, np. w korporacjach, po szybsze osiągnięcie zysków z produkcji, inwestycji, nauki i szkoleń, również ze sfery kultury masowej i turystycznej.

Z drugiej strony poszerzająca się przestrzeń ułatwiała „łowcom głów” drenowanie wykształconych specjalistów. Tym dobranym popyt na specjalistów umożliwiał osiągnięcie ambitniejszych przedmiotów aspiracji takich jak:

- pracę i płacę zgodną z kwalifikacjami, zasadą bezpieczeństwa prawnego i socjalnego,
- bezstresowe funkcjonowanie w mniej lub bardziej wielokulturowych formach i stosunkach społecznych i wyznaniowych,
- kształcenie się i dokończanie zawodowe, biznesowe i językowe w różnych formach edukacyjnych,
- uczestniczenie w szeroko rozumianej kulturze innych narodów i jednocześnie w kulturze masowej oraz w turystyce wypoczynkowej.

Nowy system zarządzania i kierowania ludźmi usytuował ich w hierarchicznej strukturze własności i władzy, mniej w demokratycznej. Jednak zawsze pozostaje pytanie o zakres szans godnego życia dla wszystkich, osiągnięcia karier politycznych i „indywidualnych w warunkach respektowania autonomii jednostki, ochrony ich zdrowia. Zresztą są to kryteria racjonalnych standardów stosunków pracy, w tym na stanowiskach kierowniczych, a zwłaszcza mających wpływ na tworzenie jednakowych szans na awanse i kariery. Do tego dochodzi spluralizowany system partyjny i związkowy, również z ich destrukcyjnymi mechanizmami. Na tej przestrzeni funkcjonują ludzie z ambicjami równoczesnego bycia w biznesie, polityce, kulturze i w życiu ideologicznym-opiniotwórczym. Mają potrze-

bę osiągnięć i władzy jako symbolu kariery. Ale również dążą do władzy, a to dążenie może być zrodzone, jak zauważył K. Obuchowski: „słabością lub lękiem, zazdrością, chciwością i nienawiścią, brakiem stabilności uczuć i trudnościami systematycznego „pobudzania ludzkiej inicjatywy”. Są bowiem ludzie, którzy pasjonują się prawie każdą władzą, tym bardziej gdy udział we władzy stwarza dodatkowe szanse na osiągnięcie coraz wyższych szczebli w hierarchii korporacji, administracji, organizacjach społecznych, nie tylko dlatego, iż mają silną motywację władczą, ale również dlatego, że: są sfrustrowani, że akceptują określoną ideologię lub uważają się za narzędzie postępu i moderatora dobra ogólnego (Kazimierz Obuchowski, *Adaptacja twórcza*, Warszawa 1989; także: Józef Kozielecki, *Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1986, s. 69).

Jednocześnie szeroko rozumiany biznes spycha „źle urodzonych” i mniej zaradnych na pobocza społeczne i zawodowe, a także skazuje na stały pobyt wśród skrzywdzonych przez los, przez przestrzeń geograficzną z rozrzedzoną siecią dróg, rozrzedzoną siecią przeszkoli i szkół, przedsiębiorstw, internatów i hoteli oraz biur turystycznych. Są też skrzywdzeni przez historię i transformację ustrojową. Na szczęście Polska, po wstąpieniu do UE, uzyskała nowe szanse na rozwiązywanie problemów socjalnych ludności rolniczej. Substytutami ich szans była możliwość kontynuowania pracy w swoich małych i większych gospodarstwach i demokratycznych stosunkach interpersonalnych.

Jest też jeszcze inna strona podziałów społecznych. Ich syndromem jest również globalizacja niepewności, ubóstwa i biedy. Zaliczają się do nich np. koszty leczenia jednego pacjenta. Wyceniono je w 2007 r. na 3 zł 20 groszy a koszty codziennego utrzymania posła na 900 złotych. Wynagrodzenia dziecięcych „gwiazd” za jeden dzień na planie oscyływały w 2008 r. od jednego do trzech tysięcy złotych, co sumowało się miesięcznie na kwotę 20 tysięcy zł. Uposażenia niektórych polskich i zagranicznych menedżerów wahały się w 2001 r. od 46 tys. - przez 160 - do 450 tys. miesięcznie, nie licząc niebotycznych nagród, odpraw i stałych podwyżek płac jeszcze w 2008 r. Nie wiadomo, ile złotych przypada na jednego radnego, członka rad nadzorczych i członków różnych komitetów i ekspertów, konsultantów i doradców indywidualnych.

Natomiast porażki zawodowe korelowały i korelują z miejscem zajmowanym w strukturze gospodarczej i społecznej- upośledzeni rolnicy i mieszkańcy wsi, robotnicy bez kwalifikacji lub mieszkający z dala od metropolii, nie mówiąc o ludziach po pięćdziesiątce, niepełnosprawnych, emerytach i rencistach i tych pracownikach, których wynagrodzenie waha się wokół 1 tys. zł. Jak już wcześniej wspomniano, jest ich ok. dwa miliony. Wszyscy oni, tak samo jak mieszkańcy Azji i Afryki, nie potrafią się zmieścić w polskiej cywilizacji rynkowej ani przełamać barier dla

swoich dzieci. Dla nich przestrzeń awansów jest zagęszczona barierami komercyjnymi: wysokie koszty utrzymania, kształcenia i komunikacyjne, niskie płace, ograniczony dostęp do kredytów na mieszkania. Mechanizm rynkowy inaczej „mieć” awanse i kariery przedstawiciele klasy średniej, w skład której wchodzi kadry kierownicze „nienaznaczone” historyczną infamią, niż ludzie z „daleka”.

Poza szansami na sukcesy zawodowe pozostawało w polskim systemie rynkowym około 45% ludzi dysponujących „morzem” wolnego czasu. Tylko 55% pracuje. Oczywiście, że wśród niepracujących są tacy, którzy wolą bezczynność niż sukcesy w pracy a szanse na awanse i kariery interpretują jako fobie z powodu niedojrzałego kapitalizmu. Inaczej jest gdzie indziej. Na przykład w Danii współczynnik aktywności zawodowej wynosił 75,7%. Tyle korzystało z szansy pracy i szans na różnorodne awanse - trzy czwarte dorosłych, zdolnych do pracy. W Polsce pracował i pracuje tylko co drugi dorosły. Mają oni niski poziom motywacji i aspiracji zawodowych. Poza rynkiem pracy czują się „wolnymi ludźmi”. Też nie aspirują do pracy twórczej. Wolą „być” na skrawkach przestrzeni życiowej i rekreacyjno-towarzyskich albo wyjechać czy wręcz uciec z kraju, aby nie spaść do klasy bezrobotnych, emerytów pomostowych i rencistów trzeciej kategorii. Ale również na biegunie „sytych” kształtuje się już warstwa próżniaczarentierska. Przeto trafna wydaje się definicja motywacji hubrystycznej (ważności), którą J. Kozielski definiował jako „trwałe dążenia człowieka-sukcesu a następnie kariery do potwierdzenia i powiększenia swojej wartości (...) do wartościowania siebie (...) wywołania dumy, zwiększenia poczucia osobistego bezpieczeństwa (...), ważności powodzenia w życiu, sukcesu w zawodzie” (J. Kozielski, *Człowiek, op. cit.*, s.84).

Wskazuje też na niskie motywacje tych, którzy swoje małe wyniki w pracy wiążą głównie z biegiem wydarzeń zewnętrznych. W pracy lub biznesie stać ich na myślenie receptywne i działalność, ukierunkowaną na pozyskiwanie i konsumowanie wartości materialnych. Są to jednostki przeważnie rekrutujące się np. z polskich wiosek i małych miasteczek, które nie miały możliwości wiązania sukcesów z interesującą pracą zawodową a tym bardziej z karierami biznesowymi, artystycznymi czy z uczestnictwem w międzynarodowych firmach. Marzą jedynie o rodzinie, mieszkaniu, odpoczynku na wczasach, spokoju w pracy i o przyjaźni z kolegami. Decydując się na jeden lub dwa sukcesy, są zazwyczaj „zagubieni i sentymentalni”. Dla niektórych z nich sukcesem może już być praca fizyczna, a nie wyjazd ze swojego miasta, by dużo zarobić. Jeśli wyjeżdżają, to dlatego że u siebie nie widzą perspektyw nawet na M2 w gomułkowskim bloku (Adam Leszczyński, *Młodzi z prowincji w pa-skudnym mieście*, „Gazeta Wyborcza” 22-23.09.2005). Oni ciężko znoszą bezwzględną rywalizację a zwłaszcza konkurencję na rynku pracy. Nie

wiedzą, jak rywalizować o awans, o uznanie ze strony menedżera, nie mówią już o zajęciu prestiżowego stanowiska.

Te anomalie można też odnieść do menedżerów - zwłaszcza do kadr kierowniczych w sferze budżetowej i politycznej a przede wszystkim pracowników zatrudnionych w sferach usługowych. Ich odczucia dzielą pracownicy dotknięci niepowodzeniami w biznesie, wypalaniem się zawodowym, motywacjami afiliacyjnymi przejawiającymi się bardziej w trosce o przyjazne stosunki międzyludzkie niż koncentrowanie pracowników na celach wyższego rzędu. Takie zachowanie oddala ich od realizacji ambitnych planów a tym samym od kariery (Marian Stepulak, *Podejście systemowe we współczesnej psychologii polskiej*, KUL, Lublin 1995, s.101 i 200; także: M.R.Kopmeyer, *Praktyczne metody osiągnięcia sukcesów*, Warszawa 1995).

Również osoby starsze „rezygnują” z sukcesów i niestabilnych awansów, nie mówiąc o karierach. Świadczą też o tym tytuły artykułów: *Pracodawcy, nie dyskryminujcie pięćdziesięciolatek*, *Więcej pracy nie dla wszystkich*, *Wielka ucieczka Polek (...)*, *Ponad milion kobiet wyjechało z Polski* („Dziennik” 11.02.2008; także Konrad Niklewicz, „Gazeta Wyborcza”, 19.12.2007). Tylko 27% obywateli polskich w wieku 55-64 było w 2006 r. zatrudnionych, a 13,5% żyło w rodzinach, w których nikt nie miał pracy. Według Komisji Europejskiego Eurostatu Polska pod tym względem „wysforowała” się po Belgii na drugie miejsce, przy czym Belgia miała i ma rozbudowany system opieki społecznej. Oczywiście, że pojawiają się tacy, którzy nie chcą mieć pracy.

Te dewiacje ilustrowały pesymistyczne wyniki badań CBOS-u. Okazało się, że wśród młodej populacji, w porównaniu z ich rodzicami, niższe było poczucie awansu społecznego niż u prawie połowy Polaków – 45%. Natomiast jedna trzecia- 36% uważała, że „ich pozycja jest mniej więcej taka sama, jak ich rodziców”. Korzystniej wypadło porównanie własnej pozycji z pozycjami dziadków. Aż 55% zaliczało się do tych, którzy,.... zajmują w społeczeństwie wyższą pozycję niż dziadkowie, a blisko jedna piąta (18%) że taką samą. Tylko co siódmy respondent (14%) miał poczucie degradacji. Zdaniem respondentów, a w szczególności bezrobotnych i części rolników, „niewiele się zmieniło od 1989 roku w kraju ani w ich miejscowości”. Natomiast „zmiany przyniosły ludziom więcej strat niż korzyści”. Tylko jedna piąta (17%) miała poczucie awansu, a 23% poczucie degradacji.

Natomiast też nie sposób pominąć optymistycznej opinii naukowej J. Czapińskiego na temat szczęścia Polaków w 2007 i 2008 r. Jego zdaniem w gospodarce rynkowej rozkładały się nierówno: radość, optymizm i zachwyty, satysfakcję mierzone w skali od 1 do 6 punktów. I tak z perspektywy na przyszłość zadowolonych było 3,63 p., z sytuacji ekonomicznej kraju 4,58 p., z obecnych dochodów rodziny 3,63 p., z możliwości zaspakajania

potrzeb kulturalnych 3,62 p., z sytuacji finansowej rodziny 3,47 p., z norm moralnych w naszym otoczeniu 3,32 p., z własnego wykształcenia 3,06 p. W sumie z własnych osiągnięć życiowych było więcej zadowolonych, w porównaniu ze smutkiem, rozczarowaniami, żalem i niezadowolaniem ich samych i ich dzieci 1,84 p., małżeństwa 2,06 p., relacji z najbliższymi w rodzinie 2,16 p., z relacji z przyjaciółmi 2,13 p., miejsca zamieszkania 2,74 p., własnych warunków mieszkaniowych 2,77 p. oraz z pracy 2,83 p.

To te stany psychiczne miał na uwadze J.Czapiński, pisząc, że „nie martwimy się z tego powodu, że nasza kariera się zawali, że zachorujemy, że zbiedniejemy” itd. „Polacy rzekomo mają dobre relacje z ludźmi, dobry materialny standard życia. Nie głodujemy, nie liczymy każdego grosza (...) i rzekomo nie mamy zagrożeń”. W tym samym czasie Polska zajęła w Europie ostatnie miejsce pod względem zaufania społecznego i gorsze miejsce pod względem zróżnicowania społecznego. Szkoda, że w badaniach nie pytano o to, jak rozstrajało się zaufanie ludzi do ludzi, przelożonych do podwładnych, polityków do obywateli, wyborców i odwrotnie? Dlaczego monologi wypierają dialogi a nowa nowomowa i wulgaryzmy wypierają kulturę języka i nieurzędowy optymizm - wątpliwości czy skargi? Z jakiego powodu stają się „nieprzemakalni” biznesmeni i politycy, biorący udział w publicznych dyskusjach na temat rzeczników innych interesów lub odmiennych poglądów? Dlaczego ludziom ustosunkowanym lub sprawującym władzę towarzyszyło i towarzyszy, z jednej strony - wzrost optymizmu i poczucia szczęścia z życia, z drugiej zaś - niepewność, podejrzliwość i zawiść? (*Diagnoza społeczna 2007. Warunki jakości życia Polaków. Raport*, (red.) Janusz Czapiński i Tomasz Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 10.09.2007; także: prof. Janusz Czapiński, *Polacy szczęśliwi jak nigdy*, Rozmowę prowadziła Katarzyna Skrzydłowska-Kalukin, „Dziennik” 1.10.2007).

Z *Diagnozy* wynikało, że po 1989 r. zaledwie 10% osób zaliczało reformy do szans na sukcesy, awanse i kariery. Najwięcej zwolenników przemian było w dużych miastach. Byli to ludzie represjonowani lub młodzi z wyższym wykształceniem, wyższymi dochodami i kontaktujący się z gospodarką rynkową Europy Zachodniej i USA. Z badań również wynikało jeszcze jedno spostrzeżenie. W latach 1997-2003 pogarszały się nastroje również wśród tych, którzy po 1989 r. potrafili wykorzystać nowe możliwości. Natomiast rozgoryczenie rosło wśród tych którym się nie udało lub których dotyczył los emigrantów zarobkowych. Z poprawy szans na sukcesy życiowe byli i są najbardziej zadowoleni prawnicy, przedstawiciele władzy i wyżsi urzędnicy, prezesi, pracownicy korporacji, psychologowie, a mniej rolnicy, nauczyciele, sadownicy, robotnicy rolni, kasjerzy itp.

Dyskomfort potwierdzają roszczenia do wyższych wynagrodzeń: piełgniarek, nauczycieli, kolejarzy, policjantów oraz ludzi po 50 roku życia,

nie mówiąc o bezrobotnych, samotnych matkach, rolnikach itp. Oprócz tego oni najbardziej odczuwają skutki kryzysu w ochronie zdrowia, edukacji, w blokowiskach, a od 2008 roku w całym kraju utraty szans na wybór pracy, na wypoczynek, na solidne kształcenie dzieci, podróżowanie oraz na mieszkania itp. Tylko w 2004 r. około 260 tys. pracowników nie otrzymywało pensji ani premii za swoją pracę, a w pierwszym półroczu 2005 r. czekało na swoje wynagrodzenie 111 tys. pracowników. Kryzys finansowy na przełomie 2010 roku zmuszał i zmusza ich do samoograniczenia swoich aspiracji w tym wynagrodzeń. Sytuacja pogorszyła się w końcu pierwszego dziesięciolecia XXI w. W poprzednich latach aż 56% pracodawców z opóźnieniem wynagradzało swoich pracowników, w tym niektóre niepubliczne szkoły wyższe (Dane obejmują tylko skontrolowane zakłady przez Państwową Inspekcję Pracy).

Nie należy się dziwić, że z tych i innych przyczyn wyjechało z Polski, tylko w latach 2005-2007, po sukcesy od ok. 1,5 do 2 mln młodych pracowników. Ta rzeka ludzka płynie nadal w tamtych kierunkach. Od 2008 r. zaczął się pojawiać powrotny strumyk w kierunku Polski, ale bez szans na krajowe sukcesy finansowe. Tam je mieli. Często tracili kwalifikacje zdobyte w krajowych instytucjach edukacyjnych. Ci przymusowi „podróżnicy” nie godzili i nie godzą się na płace nieproporcjonalnie niskie w stosunku do statusu edukacyjnego i zawodowego. Pracodawcy w tej fazie transformacji motywowali się sprzecznymi „intencjami”: „sam nie poniosę kosztów ani strat kształcenia”, „zawsze mam mieć zysk, a nigdy straty”, „pracobiorca lub kooperant może ponosić straty, bo jak „płace, to mogę w każdym czasie wymagać pracy”, „płace, to wymagam”, „płace wszystkim według cen regulowanych przez rynek zatrudniania”, „płace najmniej, jak to możliwe i jak się da”, „jak ci się nie podoba, to drzwi firmy są otwarte”.

Od 2004 r. szanse na awanse zwiększyły się dla polityków solidarnościowych- „przedstawiciele kadry kierowniczej, przy czym szanse dodatkowe stwarzał i stwarza nadal deficyt wysoko wykwalifikowanych pracowników. W styczniu 2007 r. ponad 70% przedsiębiorstw miało problemy z ich rekrutacją a w grudniu 2009 r. zaczął się proces odwrotny. Skala fluktuacji się powiększała. Ta sytuacja zaczęła skłaniać pracodawców (przedsiębiorców) do „odradzania” zapomnianych zachęt do pracy. Jedną z nich było, ale już nie jest, godziwe wynagrodzenie, również dla pięćdziesięciolatek. Tak czy inaczej odtwarzają się podziały na ludzi sukcesów i karier, na „roboli, - zwłaszcza oddalonych od dużych miast, mniej wykształconych, mieszkających w odleglejszych regionach Polski wschodniej i południowo-wschodniej (Włodzimierz Deczyński, *Postrzeganie swego miejsca w strukturze społecznej, awanse i degradacje*, Komunikat z badań przygotowany na XII Ogólnopolski Zjazd Socjologiczny, Warszawa 2004).

Ten rodzaj percepcji uprawdopodobnia tezę, że Polska zbyt powoli kroczy ku państwu ponowoczesnemu. Nie radzi sobie z kontrastami historycznymi i społecznymi, technologicznymi, organizacyjnymi, edukacyjnymi i kulturowymi. Więcej, kontrasty się powiększają, mimo poprawy sytuacji, bo „Mój Jasio od matki wynosi odpadki, gazety, łachmany i szkło, wyczyta w „Ekspersie”, to zaraz wyniesie i cieszy się jak Bóg wie co” (Joanna Kulmowa). Kontrastom towarzyszy splot sprzeczności i konfliktów, a co za tym idzie splot frustracji mentalnych, kulturowych, ideologiczno-politycznych i wyznaniowych. Tłące się konflikty środowiskowe degradują wizerunek aktorów transformacji w skali mikro i makrosocjalnej. Jednocześnie deprecjonują kariery ludzi pracowitych, spokojnych i uczciwych, którzy nie „sprzedają” się za każdą cenę. Zaś jednostki i grupy „mniej” zaradne tracą chęć do współpracy. Tracą wiarę w sens ryzykownych wyzwań. Inni wrażliwi, lękliwi i bez doświadczenia, rezygnując z awansów i karier, przestają spokojnie myśleć. W 2007 r. aż ponad 93% Polaków zaliczyło „siebie do tych, którzy nie mają wpływu na władzę”. A władza jako zjawisko psychologiczne oznacza możliwość podporządkowania sobie innych po to, aby zapewnić sobie maksymalną samodzielność w podejmowaniu decyzji. Są też relacje odwrotne. Polegają na dobrowolnym podporządkowywaniu się czyjejs władzy bądź dostosowywaniu się, w mniejszym lub większym stopniu, do swojego miejsca pracy i do hierarchii władzy wraz z jej rolami. Zresztą zawsze tak było. Ale różne były skale tych zjawisk (T. Szczurkiewicz, *Psychologia a socjologia*, [w:] T. Szczurkiewicz, *Studia Socjologiczne*, Warszawa 1969).

Prawdopodobnie taka percepcja sukcesów i karier wynikała z tego, że niektórzy teoretycy i praktycy biznesu są przekonani, iż „rynkowi nie zawsze jest potrzebny człowiek czy obywatel z poczuciem upodmiotowienia”, odwołujący się do uniwersalnych wartości i do pasji służby społecznej. Im potrzebny jest klient i konsument z kasą, wyborca z pasją partyjną, szef z upodobaniami mody. W ich dalszym kręgu nie jest potrzebny partner, ale poddany zwolennik lub lojalny pracownik. Potrzebny jest menedżer, który lepiej zapamiętuje argumenty zgodne ze swoimi interesami. W związku z tym interesująca jest sugestia M. N. Kopmeyera, że „nadziei nie można się nauczyć. Trzeba ją dostrzegać i rozumieć (...) jako początek dawania sobie rady! One muszą być nierozłączne”, zwłaszcza gdy zamierza się realizować program niepopularnych zmian organizacyjnych lub system płac czy struktury organizacyjnej zagrażającej stanowiskom. Jest tu miejsce dla marketingu, reklamy i promocji (M. R. Kopmeyer, *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Warszawa 1995, s. 91; także: Stanisław Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1981, s.80).

Bez równowagi interesów nie ma mowy o akceptowaniu osiągnięć biznesowych a zwłaszcza karier politycznych i kulturalnych w regionie czy

w kraju. Jeśli jest inaczej, to zasadna wydaje się opinia, że „...im więcej jest w kulturze urynkowionych sukcesów i karier, tym jest mniej w niej bezinteresowności. Bo rzekomo tak było zawsze i tak będzie dalej”. Antidotum stanowią nowe instrumenty (np. samopromocja) sterujące ludzkimi aspiracjami i dążeniami, rozumianymi jako ukierunkowanie się na kooperacje, kompromisy, przedsiębiorczość, tani system kredytowy i podatkowy, sprawną sieć ulg budowlanych i inwestycyjnych. Jest to istotne w sytuacji rozlewania się po kraju przeciwstawnych tendencji i procesów awansowych. Charakteryzują je często chwiejne równowagi między osiągnięciami i awansami społecznymi. Informował o tym już dawno temu M. Sztomperski, mówił, że zarysowują się przeciwstawne wizerunki ludzi awansów i karier. Pozytywnie zarysowuje się biznes, „który coraz częściej pokazuje ludzką twarz, przy czym korporacje, zwłaszcza z kapitałem zagranicznym, (...) cenią kierowników, którzy nie tylko mają poczucie własnej wartości, ale również potrafią skrupulatniej przestrzegać prawa pracy niż polskie prywatne firmy”. Oni nie leczą swoich kompleksów, wyżywając się na podwładnych. Nie brną do celu po trupach. Jako pracodawcy rządziej przeżywają uciążliwe przejścia. Jeśli im ciąży „wyzysk”, to chyba ze strony tych organów państwowych, które nie chcą np. umorzyć zaległości podatkowych i innych. Mając siłę „przebicia” i wsparcie mass mediów, kodują w ich pamięci pewność egzystencji oraz sukcesy jako coś podniosłego, fantastycznego.

Charakterystyczne jest w okresie prosperiti, że znikło z ich języka słowo wyzysk, strach itd. Wyzysk funkcjonował jedynie w języku potocznym. Zgasł w naukowym opisie. Stał się nieobecny w siatkach płac działaczy państwowych i samorządowych. To uzasadnia pakietowe wynagradzanie: stałe, ruchome i specjalne, bonusowe łącznie z samochodem, filarem ubezpieczeń zdrowotnych dla bliskiej a niekiedy dla dalszej rodziny. Pakiety, w zależności od zajmowanej pozycji przez menedżerów i kadry kierowniczej w państwie, były dość długo nieopodatkowanymi świadczeniami. Obejmowały one i zresztą nadal obejmują w kolejności np. takie bonusy w procentach, jak:

- telefony komórkowe i laptopy - 86%
- pomoc w edukacji: studia - 80%
- zapewnienie prywatnej opieki lekarskiej - 66%
- samochody służbowe - 65%
- komputery do użytku - 52%
- pożyczki pieniężne - 46%
- ubezpieczenia na życie - 46%
- rabat przy zakupie produktów firmy - 42%
- członkostwo w klubie sportowym - 42%
- dopłata do posiłków (stołówka) - 35%
- dodatek mieszkaniowy - 15%

- plany emerytalne - 11% (Źródło: badania Hewitt Associates).

Jest to konfliktotwórczy system motywacyjny. Tu znajdują się przyczyny dyskomfortu społecznego. Tu tkwią przesłanki roszczeń obywateli:

- redukcji przywilejów wybranych członków kadr kierowniczych, posłów, ekspertów itp.,

- niefaworyzowania tych grup czy osób już uprzywilejowanych. Rodzi to poczucie krzywdy, a faworyzowanych utwierdza w przeświadczeniu, że można uzyskiwać korzyści bez wytężonej pracy,

- rezygnacji z lepszego wynagradzania swoich w ramach skrywanych umów lub list płac,

- korygowania kosztów wytwarzania zaniżonymi siatkami płac.

To nie są jedyne dzwignie karierowiczostwa. Możliwość komplikuje mechanizm kumulowania funkcji przez te same osoby: dyrektor-radny, członek władz bądź spółki oraz np. prezes stowarzyszenia, przewodniczący fundacji czy partii politycznej. Taki podmiot, pełniąc kilka ról, usprawiedliwia swoją nieobecność na sesji rady lub w sejmie, ale przeważnie nigdy nie zapomina o dziecie. Nie są to anomalie nowe. Prawie bez ograniczeń kumulowano funkcje w PRL. Na przykład w 1980 r. pisałem: „Pierwszy sekretarz instancji terenowej miał pewność, że będzie radnym, że będzie piastował funkcje przewodniczącego rady narodowej, potem PRON-u. Będąc sekretarzem komitetu wojewódzkiego, zasiadł jako członek w KC PZPR a ponadto był posłem na Sejm. Wojewoda miał zapewnione miejsce w egzekutywie komitetu wojewódzkiego, czasem w Sejmie”, przeważnie jako przewodniczący rady narodowej itd. Efekty przeciążenia są znane. Nastąpił krach awansów i karier „socjalistycznych” (E. Erasmus, *Spór o kształt partii*, Warszawa 1983, s.198). Już wtedy te kumulujące się zaszczyty i wywieranie wpływu na jednostronne decyzje kwestionowali wrażliwi ludzie. Traktowali je nie tylko jako źródło stagnacji i wypaczeń demokratycznej polityki kadrowej, ale jako przejawów łamania zasad ustrojowych i ludzkich godności.

Współczesne mechanizmy kumulowania funkcji mają następujące uzasadnianie. Po pierwsze - stwarzają szanse na apanaże, po drugie - zapewnienie sobie obecności w kluczowych ogniwach władzy i propagandy, po trzecie - ułatwiają skrywanie cech kapitalizmu politycznego. Jest to kapitalizm pseudorynkowy. Kolegialne formy podejmowania decyzji zastępuje kumulacja funkcji jednocześnie ułatwiająca współdziałanie w imię zysku i zgodnie z interesami majątkowymi i towarzyskimi stron.

Na dalszym planie lokują się sukcesy i awanse pracowników solidnie wykonujących zadania i będących wyrazicielami określonej religii i ideologii. Jest jeszcze inna paralela. Poufność i tajemnica służbowa tworzy bariery dla demokracji bezpośredniej. W końcowej fazie PRL hasło jawności wypierał kult tajności, poufności informacji społeczno-politycz-

nych, handlowych i państwowych. Prawo do informacji urosło do rangi wolności. Pozostała i funkcjonuje matryca niedomówień, poufności i tajności. Ograniczone prawo do informacji pozbawia obywateli, w tym pracowników, możliwości wychodzenia naprzeciw wyzwaniom przemysłowej i już ponowoczesnej cywilizacji. Głód sukcesów z tego zakresu skłania ludzi wykształconych do poszukiwania innych miejsc na mapie Europy.

Rozdział III

**TEORETYCZNE I FUNKCJONALNE
ASPEKTY KARIER
W OKRESIE TRANSFORMACJI**

*Kariery i ich percepcje
emocjonalne i intelektualne*

Z karierami konotują zazwyczaj pozytywne i negatywne skojarzenia. Na przykład w języku francuskim słowo *carriere* funkcjonuje jako tor wyścigowy lub bieg, w łacińskim *karraria*- to „wóz”, droga dla wozów, a we współczesnym języku biznesowym i społecznym „wyścig szczurów” lub szaleńczy bieg po wieniec „wawrzynowy” na mecie: władzy, kapitału, parlamentu, stadionu sportowego. Towarzyszy jej aplauz tłumu lub widzów na scenach teatralnych lub widowiskowych – „jak oni śpiewają, tańczą czy grają”, sprzedają, odkrywają a potem stają się opromienieni uznaniem opinii społecznej.

Język literacki trafnie sugeruje, po pierwsze- że *Trudno jest wspiąć się na szczyt, ale widoki stamtąd są warte wysiłku*, po drugie - w każdym ustroju lider może być w większym lub mniejszym stopniu rezultatem przypadku, po trzecie - że kariera może być wartością instrumentalną, tj. osobistą jednostki lub rynkową i biznesową albo jedna i druga. Będąc wartością rynkową, zachęca do „przepoczwarzania” się ludzi w karierowiczów, po czwarte - że w okresie transformacji osoby twórcze mają większe szanse niż ukierunkowujące się na konsumpcję. Najczęściej są to osoby :

- obdarzone nieprzeciętnymi uzdolnieniami i umiejętnościami porównywania ze sobą różnych i podobnych zjawisk, procesów społecznych oraz większą liczbą pomysłów i syntez,
- zdolne do wywierania wpływu na zachowania innych,
- spostrzegające szybciej i dokładniej elementy jakiejś całości w porównaniu z innymi oraz patrzące na rzeczy tak samo jak wszyscy, lecz również tak, jak inni tego nie czynią,
- ceniące dobra kultury i informacje wyżej niż inni i wyrażające zarówno myśli, jak i opinie w dobitny sposób, nawet częściowo prawdziwe,
- lepiej ogarniające wielkie idee,
- niezależne w poznawaniu społecznej czy gospodarczej tkanki oraz gotowe do adekwatnego odzwierciedlenia rzeczywistości,
- posiadające wyjątkowy zasób energii umysłowej, psychicznej i fizycznej.

Ich świat, będąc bardziej złożony, skazuje ich na skomplikowane życie, pełne napięć w imię przyjemności i rozładowywania stresów,

- mające rozległą samoświadomość i większe niż inni ludzie imaginacje, fantazje i zadumy związane ze światem.

Te cechy nie są wyizolowane. Każdemu osobnikowi nadają indywidualne piętno. Tworzą jednak spójną konstelację powiązanych ze sobą właściwości, wzajemnie się warunkują:

- z wysokim ilorazem inteligencji, której towarzyszy odpowiedzialność i pewność swoich racji,
- z oczekującym uznaniem ze strony partnerów.

Są też jeszcze inne pozytywne odcienie kariery. Obdarzeni są nią ci, którzy chętnie podejmują te prospołeczne wyzwania i zdania, które

korelują się z jego własnymi interesami. Liczy się kariera w kontekście upublicznionego wizerunku przez np. przedsiębiorstwo, partię, instytucje naukowe czy kulturalne a przede wszystkim przez mass media.

Można w tych wypadkach karierę przedstawiać jako *logo* lub *towar* czy *markę* osoby na rynku atrakcyjnych produktów psychologicznych, naukowych, materialnych i kulturalnych. Im większy będzie rezonans wzrokowy i rozgłos słuchowy w mass mediach (portrety, tytuły artykułów publicystycznych), tym kariera stanie się cenniejsza na rynku pracy, w biznesie i polityce. Osobę tak naznaczoną wzmacnia percepcja np. hasła: „Rozwój kariery jest w naszych rękach”. Liczy się pierwsza praca i pierwsze stanowisko, a następnie najkrótsza i najdłuższa droga do sukcesu – pierwszego wynagrodzenia, pierwszego awansu zawodowego, stażu i praktyki w renomowanej korporacji, zdobywane doświadczenia, demonstrowanie swoich możliwości itd.

Zatem tym, co karierze nadaje nęcącą barwę i wyraźny smak, jest obcowanie z ludźmi sukcesów w życiu gospodarczym, politycznym, kulturalnym i naukowym w aurze sympatycznych gestów i uśmiechów. Jej znakami są wszelkiego rodzaju kompetencje - zwłaszcza kierownicze: rzeczywiste kwalifikacje, zaradność, ruchliwość, umiejętność formułowania strategii przedsiębiorstwa i podejmowania racjonalnych decyzji, negocjowania, zachowywania się w różnych sytuacjach (J. Garniewicz, *Teoria wychowania*, Toruń-Olsztyn 1996, s. 10). Karierę biznesmena otacza aureola szczęśliwego człowieka, któremu wszystko się udało i udaje, a w wypadku polityka poparcie wyborców i szybkie awanse. Najogólniej mówiąc, to są ci, którzy pracą do przodu, nie oglądają się na rywali a nawet partnerów lub przyjaciół. Być może, że w chwili nieszczęścia mogą zauważyć, że to coś, co uzyskali, mogło być również kosztem innych.

Oni sami dobiegają pierwsi do celu (mety), jakim może być korzystny kontrakt lub funkcja posła, radnego, prezesa korporacji, członka zarządu albo przewodniczącego partii. Kariera charakteryzuje się ponadto takimi znamionami, jak: prestiż, wysokie dochody osobiste, ciekawe miejsce zamieszkania, jak najwyższe wykształcenie i kwalifikacje, wyróżniający się styl życia, wypoczynku i rozrywki. Ludzie wielkiego biznesu, wykształceni, obcy w świecie, dysponujący przeróżnymi dobrami mają inne wizje „bycia” w kraju i za granicą. Im obojętne są np. awanse zawodowe, chyba że chodzi o awanse własnych pracowników. Z drugiej strony kult kariery staje się „alibi” dla karierowiczów: „dorabiających” się, ukrywających za wszelką cenę źródła swoich bogactw, jednocześnie narzekających na podatki i galopujące procesy społeczno-gospodarcze i polityczne. Taka kariera chociażby z tego względu ma cechy karierowiczoskie. Zbyt często kariera staje się składnikiem nowomowy rynkowej lub uzasadnianiem pozycji materialnej.

Funkcjonują też potoczne synonimy kariery, jak np.: „nauczyciele wybrali ścieżkę kariery”, „przecież wiedzieli, że bogactwa w tym zawo-

dzie nie będzie, za to nauczyciele mają i będą mieć bezpieczeństwo (...) w pracy”, „a ile pracuje nauczyciel?”. Tymczasem kariera jest wartością z wyższego rzędu, to udanie się czegoś znaczącego, osiągnięcie ponad przeciętnych wyników, przedsięwzięcie na tyle odważne i nowatorskie, że towarzyszy mu poczucie tryumfu. Mieści się w trójczłonowej formule skuteczności: wiedzieć, chcieć i móc.

Ważne jest podejście do karier z punktu widzenia wartości aksjologicznych i praktycznych. Raz eksponuje się walory materialne (własność, kapitał, wysokie standardy biznesowe lub polityczne, pełnione funkcje, „mieć”), innym razem kulturowe i duchowe przedmioty aspiracji, a jeszcze innym: wolność, swobodę, obowiązek, szacunek, mądrość, równość szans, sprawiedliwość, realizację zainteresowań i pasji intelektualnych (poznawczych, edukacyjnych i artystycznych). Liczy się samopoczucie, wyrażające się w przekonaniu, że bardziej się jest „niż coś się ma”. Karierę nie mają tajemniczego charakteru dla ludzi wybitnych. Są ubocznym plonem osiągnięć własnych, a nie rynkowych czy medialnych manipulacji. Są uporczywą sztuką pięcia się ku górze, w tym dzięki „uczeniu się na błędach”, bo „Sukcesy bez porażek a osiągnięcia bez błędów są jak dnie bez nocy i góry bez dolin” (V. F. Birkenbihl, *Komunikacja... op. cit.*, s. 49). Jak widać w refleksji o karierach, zarysowują się dwa nierówne obszary. Jedni aspirują do posiadania przedmiotów materialnych, a inni cenią sobie wartości uniwersalne takie, jak:

- czynności twórcze: odkrywanie, przeżywanie, tworzenie, syntetyzowanie i przyswajanie, a nie głównie konsumowanie,
- dialogi i dyskusje - negocjacje i porozumiewanie się z partnerami,
- oczekiwania - na zmianę indywidualnego losu rozumianego jako ogół czynników świadomych i przypadkowych, wpływających na realizowanie aspiracji zawodowych a następnie na jakość życia,
- prawdomówność, empatia, kwalifikacje, praca w swoim zawodzie, miłość, więzi rodzinne, przyjaźń itp.

To są takie małe gałązki w hierarchicznej strukturze wartości (Joanna Sikorska, *Warunki, różnicowanie, strategie*, Warszawa 1998).

W tych wypadkach dylematy polegają na tym, aby unikać cech „fatum” lub losu wyznaczonego urodzeniem czy identyfikacją ideologiczną lub religijną. A w polskich zmaganiach są one obecne nawet w prowokacjach medialnych i obyczajowych. W strukturze społecznej funkcjonują też fundamentalisci-dogmatycy i autokracji, ceniący własność, odwołujący się do sprawczej siły kapitału, do przymusu, ewentualnie do tradycji, w skrajnych sytuacjach do swoich przekonań, własnej godności, honoru czy norm religijnych. Inni prezentują się jako jednostki otwarte na innowacje i nowe informacje. Występują jako osobowości poszukujące, twórcze, skore do analizy sytuacji i siebie. Miejsce przekonań zajmuje scepty-

cyzm, dystans i wola korygowania swoich poglądów. Kontakty biznesowe czy polityczne zaczynają się dialogiem w oparciu o naukowe argumenty czy analizę regulacji prawnych. Konfrontują koszty z zyskami i stratami (Włodzimierz Marciniak, *Rozpad Imperium-wielość sensów*, Dwumiesięcznik „ARKANA”, Kraków 1998, nr 1, s.75-76).

Mówiąc innymi słowami, ostrość zmysłowego „odbioru” kariery zależy zarówno od percepcji otoczenia, spostrzegającego walory tożsamości, interpretacji własnego „ja”, jak i od porównania własnego wizerunku z wizerunkami innych ludzi czy firm. W XXI wieku kariera stała się wartością a nawet synonimem ideału życiowego „mieć” i „być”, gdziekolwiek „tam i tu”, a jeśli „być” to tam, gdzie będzie jeszcze lepiej. Hipotezę tę potwierdziła M. Miecznika, pisząc, że kariera w III RP „nie musi być czymś wstydliwym”. Nie przywołała jednak obelgi, jaką jest karierowicz bogacący się kosztem innych, manipulujący ludźmi, normami prawnymi i moralnymi, a chcący uchodzić za człowieka przyzwoitego, traktującego przyzwoitość jako rekwizyt czynności altruistycznych, rozumianych czynności zorganizowanych tak, „aby kto inny osiągnął korzyść, podczas gdy podmiot poświęca dobro osobiste” (J. Reykowski, *Jak kształcić młodzież szczególnie uzdolnioną*, „Nowa Szkoła”, 1973, s.1). W rezultacie przyzwoitość znów zabarwia się wstydliwością.

W sytuacji kryzysu finansowego traci blask mit kariery z lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Charakterystyczne były i są pod tym względem przekonania w III RP, gdzie kariera, odzyskawszy swój blask, oświeśla też karierowiczów. Dzieli ludzi na wygranych, przegranych i ustosunkowujących się pozytywnie lub negatywnie do równości społecznej, a nawet do równości szans wobec prawa. W języku potocznym obydwie terminy często funkcjonują jako deklaracje i hasła wyborcze (wolność i swobodny rynek biczem na malkontentów, porażki są pobudkami do przewycięzania nieporadności społecznej a dla klasy średniej jako obiektywnie korzystne sytuacje kredytowe, społeczne i towarzyskie). Subiektywnie liczą się takie cechy zewnętrzne, jak: atrakcyjność werbalna i fizyczna, wyrozumiałość, pewność, wdzięk i czar osobisty w kontaktach z innymi ludźmi i z klientami oraz poczucie misji cywilizacyjnej nawet kosztem dysproporcji w podziale bogactwa narodowego i następstwom społecznym wskutek bezrobocia, kryzysu demokracji bezpośredniej i dyskryminacji kobiet i mniejszości, w tym niepełnosprawnych i emerytów, Romów i gejów a nawet ubogich „aparaczyków” i byłych członków peerelewskich partii politycznych.

Zatem kariera nie jest tylko myślowym odzwierciedleniem zjawisk, cech i procesów. Słowo to może odzwierciedlać losy jednostek, którym się udało, ale nie losy karierowiczów. Kariera nie przysługuje grupom, firmom, stosunkom rodzinnym czy towarzyskim, jedynie osiągnięciom życiowym jednostek. Natomiast firmie przysługuje trafnie zdefiniowany

termin sukces. Daje się go dokładniej zmierzyć i opisać kryteriami ilościowymi i jakościowymi oraz „językiem księgowych”. Poza tym dziwnie by brzmiało zdanie oznajmujące, że: firma „Iks” zrobiła karierę, a nie jej np. menedżer czy właściciel.

W okresie transformacji samo słowo „kariera” utraciło znaczenie pejoratywne. Przeciwnie, człowiek kariery zasługuje na szacunek, bo jest zaradny, przedsiębiorczy, nieustannie doskonalący swoją osobowość. Oczekuje się, że będzie etyczny również w biznesie, polityce czy nauce. Nie zrezygnuje w obliczu groźby kryzysu a nawet bankructwa lub utraty wczorajszych przyjaciół z zasady praworządności i zwykłej przyzwoitości. Ma humanistyczne oblicze nawet w wypadku samotności i pracocholizmu, wypalenia zawodowego czy myślenia regresywnego- jeśli dawniej coś było skuteczne, to i w nowej sytuacji nie zawiedzie.

Te pozytywne i negatywne pułapki kariery mogą zniekształcać zachowania typowe dla osobowości skrajnie egoistycznej i narcystycznej, zakochanej w samym sobie, oczekującej na aplauzy ze strony partnerów i podwładnych, przyswajającej atrybuty uwodzicielskie, w tym komplementowanie oraz eksponowanie wyjątkowości. Może również kierować się, po pierwsze - przekonaniem, że tylko jemu należą się zaszczyty i miano doskonałości, bo „Moich przekonań nie muszę uzasadniać”, po drugie - zapotrzebowaniem traktowania innych jako przedmiotów przyjaźni, po trzecie - zjednywaniem partnerów imprezami z nadzieją na uzyskanie ich poparcia.

Zatem kariera nie jest synonimem każdego, mniej lub bardziej znaczącego i powszechnie znanego, osiągnięcia zawodowego czy kierowniczego np. w korporacji, w partii itp. Jest syntezą pasma sukcesów w gospodarce, życiu artystycznym, naukowym i politycznym - pod warunkiem, że ich walory wykraczają poza gminę. Przynoszą za pośrednictwem promocji mass mediów dumę regionowi, a nawet krajowi. Wiele zależy od ich interpretacji:

- zasad ustrojowych - demokracji i jawności, praworządności, odpowiedzialności, umiejętności organizacyjnej i komunikacyjnej, od twórczej pracy w zespole a nawet od punktualności,
- wartości uniwersalnych: wolności, sprawiedliwości, równości szans, szacunku innych, demokracji, odpowiedzialności w odniesieniu do chciwości, zawiści, egoizmu itd.,
- ludzi z wysokimi ilorazami inteligencji umysłowej i emocjonalnej w tym wrażliwości na różnicowanie społeczne,
- rangi osiągnięć, jaką im nadają pracownicy, organizacje lub firmy (Pierce Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997, s.47; także: Aneta Zadręga i Katarzyna Pawłowska-Salińska, *Pracodawcy nie chcą młodych*, „Gazeta Wyborcza” 28.09.2009).

W demokratycznych systemach nie ma tylko jednego lidera. Jest ich więcej i stale pojawiają się nowi. Lider najczęściej kojarzy się z lokalnym czło-

wiekim sukcesu lub np. zawodnikiem sportowym. Jest też działaczem gospodarczym czy biznesowym w regionie walczącym zawsze o *zajęcie pierwszego miejsca na lokalnym rynku* i to bez oglądania się wstecz czy na otoczenie. Rzadko zwraca uwagę na dalszy los konkurenta. Słownikowy lider się nie zatrzymuje. Nie lituje się nad zagrożonym konkurentem. Przeciwnie, mknie do mety uczelnianego rankingu, „stadionowego” biznesu albo do politycznego stanowiska. Pragnie zająć widoczne miejsce podczas manifestacji uczuć w czasie spotkań, na wiecu, w partii lub życiu towarzyskim.

W autokratycznym modelu jest ich mało - często o wodzowskich cechach. Różnią się między sobą, po pierwsze - aspiracjami, wykształceniem, kwalifikacjami, zainteresowaniami, otwartością na nowe informacje umożliwiające zajmowanie miejsc uprzywilejowanych, po drugie - podejściem do umiejscowienia się w życiu społeczno-politycznym i gospodarczym, po trzecie - stosunkiem do awansów i karier bez porażek i niepowodzeń, począwszy od ministranta, harcerza, asystenta pośła, a skończywszy na komendantzie, przewodniczącym, prezesie i kierowniku administracji regionalnej miasteczka czy gminy. W gospodarce rynkowej biznes bardziej *wysysa* najzdolniejsze i najambitniejsze jednostki z krajowego i lokalnego życia politycznego. To oznacza, iż lider w życiu ekonomicznym czy wychowawczym jest tym, który dąży do sukcesu firmy albo szkoły, a dzięki nim do osobistego awansu i kariery.

Jednocześnie jest skazany na wewnętrzne i zewnętrzne imperatywy: *Przestań zarządzać, zacznij przewodzić*. Według Jacka Welcha zajmowanie pozycji lidera prowadzi przez „przekształcanie np. tradycyjnej narady, odbywającej się cztery razy w roku, w formy przewodzenia. Zastępuje się nudne referaty-prezentacje „burzami mózgów”. Wtedy „...żadnemu uczestnikowi nie zdarzy się zdrzemnąć”. Ktoś opowiedział, jak eliminował biurokrację istniejącą w koncernie. Podzielił zespół „na 20% „gwiazd” i 10% „cytryn”. Pozostałej 70% części załogi oznajmił, że mają szansę zarówno na sukces, jak i na utratę pracy. W rezultacie zatrudnienie ograniczyło się o połowę. Uzasadnione okazało się przypuszczenie, że dla liderów przedsiębiorstw wspólnym mianownikiem jest sukces firmy i osobista kariera na rynku rankingów (Danuta Walewska, *Przestań zarządzać, zacznij przewodzić*, „Rzeczpospolita” 30.12.2004).

Podobne relacje mogą zachodzić między liderami, przywódcami życia politycznego czy edukacyjnego. Jest jeden warunek. Na przywódcy spoczywa większy obowiązek uwzględniania prawdziwych informacji o procesach społecznych. Dlatego przywódcy nie są uprawnieni do pełnienia takich ról, jakie pełnią biznesmeni, sportowcy czy uczestnicy castingów. Oni bowiem nie myślą o niczym innym, jak tylko o tym, by zająć pierwsze miejsce na mecie lub na rynku towarów czy aktorstwa. Politycy starają się na przykład przedstawić siebie jako:

- przykładowych „ojców”, potomków zasłużonych przodków-kombatantów, partnerów pięknej, zdolnej i kochającej dzieci żony,
- sprawnych sportowców osiągających sukcesy w turystyce kwalifikowanej: żeglarstwie, narciarstwie itd.,
- kreatorów sukcesów naukowych lub zawodowych, a nawet architektów swojej władzy, sławy i popularności czy uznania.

Również wiadomo, że nie wystarczy powiedzieć, iż „Aby zrobić karierę, musisz jak w tańcu na linie, osiągać subtelną równowagę” (D.Cornegie).

Kariera ma desygnaty subiektywne i obiektywne. Subiektywne występują w przeżywaniu „superaty” własności, kapitału, wysokiego „zysku, szacunku, szybkich awansów na stanowiska kierownicze i ich upublicznienie. W tym znaczeniu kariera równa się pieniądзом, satysfakcji ze swojej zaradności, miejsca zajmowanego w społecznym podziale pracy i dochodach (E. Erazmus, *Sekrety, op. cit.*). Lapidarnie rzecz ujmując, subiektywny paradygmat kariery wyraża uświadomioną percepcją swoich zasług, motywów i aspiracji, stosunków społecznych i towarzyskich itp. Obiektywnie istnieje niezależnie od uświadamiania sobie stopnia uznania przez jakąś część otoczenia społecznego: biznesowego, majątkowego, politycznego czy artystycznego lub przez samego siebie. Porównujący łatwo zauważy pozytywne a trudniej negatywne desygnaty kariery. Przeciwnieństwem kariery jest karierowiczostwo. Dodam, że polega na osiągnięciu awansów kosztem potrzeb, aspiracji i interesów innych ludzi lub instytucji oraz wbrew normom prawnym, moralnym, obyczajowym i zwykłej przyzwoitości. Karierowicz dostrzega innych jako przedmioty interesów. Dla takich osobowości kariera to sztuka gry i etap na szlakach zapewniających mu następne korzyści. Ona nadaje sens wysiłkowi, tym większy, im wyraźniej zabarwiają go najpierw sukcesy, a następnie pieniądze, władza, sława i popularność.

Razem z nimi rosną ambicje do dalszego wysiłku i poszerzenia wpływów wśród „swoich kooperantów lub współpracowników. W tym sensie rację miał Bernard Show, kiedy pisał, że pieniądze są „...najważniejszą rzeczą na świecie (...) i każdy system społeczny (...) musi ten fakt uwzględnić”. Bliższe tej interpretacji jest żydowskie przesłanie, że „z pieniędzmi w kieszeni jesteś mądry, jesteś przystojny, ba nawet umiesz pięknie śpiewać”. W tym kontekście wiarygodnie brzmi fraza piosenki Stuhra- „śpiewać każdy może”. To oznacza, że w transformacji ustrojowej własność i pieniądze stały się podstawowymi filarami kariery obok zewnętrznych i wewnętrznych atrybutów, przedsiębiorczości i twórczego działania.

Z drugiej strony, kariera dla człowieka biednego jest czymś podejrzanym, antypatycznym, tajemniczym, bo „nieosiągalnym”. Zaś dla jednostek ambitnych i z predyspozycjami twórczymi jest symbolem wielkiego wyzwania i sprawą radości, satysfakcji z osiągniętego celu życiowe-

go, pokonania barier na drogach do np. kierowania zasobami ludzkimi. W psychologicznym znaczeniu powodzenie jest pomyślnym obrotem sprawy, udanym wzmocnieniem poczucia wartości, popularności i pewności siebie, również w obcowaniu z ludźmi ze świata biznesu, polityki, kultury i prezentowaniu umiejętności, prowadzeniu dialogu, zawieraniu kompromisów w sytuacjach wymagających empatii wobec osób „siedzących” np. po drugiej stronie stołu.

Osoba szczęśliwa nie boi się zmian ani sytuacji konfliktowych. Będąc zwolennikiem np. restrukturyzacji firmy, szkoły czy urzędu, występuje w roli otwartego reformatora itd. Mówiąc innymi słowami, taka osobowość czuje się podmiotem, a zarazem gwarantem zmian w przedsiębiorstwie, w szkole i w kraju. W wizerunku człowieka kariery nie mieści się „czarowanie, niezależnie od tego czy podmiotami zainteresowań są kobiety czy mężczyźni. Jest to taki „uwodziciel”, którego darzy się zaufaniem między innymi za „ocieplanie” relacji między partnerami, przewycięzanie nieufności- by uzyskać aprobatę celów np. firmy a pośrednio swojej osoby” (J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, DIFN, Warszawa 2003, s.242).

Istotne też są inne relacje. Człowiek kariery „obudowuje” swoje postępowanie takimi zachowaniami, które świadczą o jego przyzwoitości, osobowości twórczej i prospołecznej, talencie, umiejętnościach, przedsiębiorczości, kreatywności menedżerskiej albo politycznej. Prospołeczne czynności warunkują wchodzenie w przyjazne stosunki międzyludzkie, przy czym skłonność np. do układów jest już znakiem rozpoznawczym początku karierowiczostwa.

Jak widać, kariera jest czymś, co oprócz wrodzonych predyspozycji, w tym woli i talentu oraz cech kształtowanych w toku działalności, zależy od zapobiegliwości, poziomu optymizmu, odporności na stres i stopnia uznania publicznego. Jest zarówno owocem osobowości, jak i rezultatem socjalizacji i wychowania. Dlatego solidaryzuję się treścią motto Thomasa Carlyla, że: „Człowiek, który obrał sobie jasny cel, będzie czynić postępy na najbardziej wyboistej drodze. Człowiek bez celu pozostanie w miejscu, nawet na najprostszej drodze”. Współczesnym przykładem mogą być aktorzy: A.Chyra i J. Englert. Pierwszy zdał egzamin cztery razy do szkoły aktorskiej, drugi dopiero po wielu latach odnosił sukcesy. J. Englert przyznał, że znał wielu utalentowanych studentów, o których było wiadomo już na pierwszym roku, że z nich nic nie będzie. Potem coś „robią w zawodzie, ale jak na ich możliwości to jest nic”. (Jan Englert, *Penetracje*, „Przegląd” 14.10.2007).

Zatem kariery są atrybutami ludzi ceniących prawie od urodzenia swoją autonomię. Są odporni na „tanie” komplementy, a nawet na ostre wyniki kontroli i oceny. Według opinii J. Kozieleckiego są to indywidualiści i mający poczucie własnej wartości. Będąc zwolennikami wysokich standardów naukowych i artystycznych, zawodowych i moralnych, nie za-

mykają się przed nowymi informacjami. Nie udają zadowolonych z osiągnięć drugorzędnych. Dlatego kariery „włoką” się za autentycznymi sukcesami, jak w wypadku np. Zapasiewicza czy B. Skargi. Często ich karierowe „apanaże” mają wymiar sezonowy. Odbiorcy ich wytworów wynoszą ich na wyżyny osiągnięć kulturowych, naukowych i artystycznych. W tej kulturze bycia mieściła się kariera R. Kapuścińskiego. Nie motywował się nią od momentu, kiedy wszedł na ścieżkę podróżnika-turysty i pisarza spostrzegającego morze beznadziejności np. afrykańskiej. Będąc wrażliwym, opisywał los ludzi krzywdzonych. Ponadto gnał go głód ciekawości i prawdy. Prawdopodobnie gnało go przekonanie, że gdy „spóźniasz się, jesteś niewolnikiem chwili, (...) przestajesz odczuwać piękno, tracisz wrażliwość...” (R. Kapuściński, *Lapidarium, op. cit.*). W ten nurt wpiisał się S. Pieniążek. Powróciwszy z USA, upowszechnił swoje sadownicze marzenia. Od tego czasu nowe odmiany jabłek wędrowały i wędrują na wszystkie polskie stragany.

Grawitują wokół nich politycy. Chyba ten rodzaj miał na uwadze Z. Lew Starowicz kiedy mówił, że nęcą polityka ścieżki widowiskowe, a także seksualne. Seksualnymi ornamentami uwiarygodniają awanse, kariery i pozycje towarzyskie. W autokreacji taka „gwiazda” uzyskuje pewność, że cieszy się zarówno sympatiami elit władzy, jak i pięknych kobiet (*Uzależniony od sukcesu*, Rozmawia Magdalena Koszulanis z Z. Starowiczem, „Trybuna” 8-9.01.2005). Zresztą są to emblematy niezależne od ustroju. W jakimś stopniu nadaje im barwę płeć, religia, kultura, temperament, uporczywa praca nad sobą w tym zakresie.

Również inne fakty świadczą o tym, iż „gorsze” sukcesy i kariery wypierają z rynku te lepsze, a działalność pozorowana wypiera twórczą. Ci lepsi odczuwają bezgraniczny ból, gdy bez „powodu” tracą pozycje i uznanie ze strony otoczenia. Wówczas ból wzmacnia wykluczenie z zespołu pracy albo ekskluzywnego towarzystwa. Ból przekształca się w trwałe rozgoryczenie, np. w wypadku klęski życiowej, bankructwa, zwolnienia z wysokiego i dobrze płatnego stanowiska, zadłużenia firmy itp. Mówiąc słowami E. Olszówki, „zaczyna się „las” lęków, niepokojów, stresów i frustracji. Te uczucia częściowo wyraża treść aforyzmu, że „Ktoś, kto przez całe życie żył w biedzie i nagle dostał kupę szmalu, wpada w tarapaty i traci wszystko, to jeszcze bardziej cierpi?” (E. Olszówka, *Człowieku ulecz samego siebie*, „Trybuna” 2004.02., nr 6). Nie pasuje wówczas do tej sytuacji przesłanie np. Collinsa L. Powela, iż „W osiągnięciu sukcesu nie ma tajemnic. Sukcesy są wynikiem pracy i uczenia się na błędach”. Przegranı natomiast „okopują się na straconych pozycjach. Rzadko wspomagają się czynnościami twórczymi, dialogami, wzajemnym zrozumieniem oraz szansami na zmianę indywidualnego losu, rozumianego jako ogół czynników wpły-

wających na jakość ich życia i na realizację aspiracji zawodowych: technicznych, naukowych, artystycznych itp. Los nie musi być nieuniknionym fatum, ale najwyżej wypadkiem przy pracy. Wtedy los może być pobudką do realizacji hasła "człowiek kowalem własnego losu".

Niejednokrotnie konfliktotwórczy jest system motywacyjny. Prawie zawsze różnicuje ludzi a tym samym skłania pozostałych pracowników do bierności i roszczeń. Dzieli ludzi, obywateli na uprzywilejowanych i nieuprzywilejowanych. Wywołując poczucie krzywdy wśród tych drugich, utwierdza faworyzowanych w przekonaniu, że można bez wysiłku uzyskiwać te same korzyści, które inni uzyskują pracowitością. Z tym modelem przenika się filozofia plemienna, kultywująca dziwne „alibi” - więcej dla swoich, a mniej dla „innych i obcych”. Funkcjonują też mity: „Twoja bieda winą państwa, a rzadziej moja bieda moją winą”. Oczywiście to nie zwalnia państwa z obowiązku korygowania pogłębiającego się rozwarstwienia i towarzyszącego mu ubóstwa i sukcesów w skali kraju czy regionu. Przez ubóstwo rozumie się nie tylko brak dostatecznych środków do życia (bieda, niedostatek), ale również szans na osiągnięcia, na pracę i płacę, na lekarstwa, na kursy językowe czy wyższe studia. Koreluje się z nimi mit o braku funduszy na utrzymanie bibliotek wiejskich, świetlic i przedszkoli. A w tym samym czasie wystarcza pieniędzy np. na „las” nowych pomników, muzeów, patronów, imprez patriotycznych itp. Charakterystyczne też są koszty karier członków klasy średniej- nagrody itp. Miernikami są rankingi artystyczne, biznesowe lub polityczne.

Najogólniej mówiąc, kariera materializuje się w przekształcaniu się pasma sukcesów jednostkowych w syntetyczny wizerunek osiągnięć, ważnych z punktu widzenia opinii publicznej czy państwa. Osiąga się ją za cenę rozluźnienia granic prywatności również w środowisku lokalnym nawet przy niższym wykształceniu, ale pod warunkiem wprężenia swoich nieprzeciętnych działań. Obniża się w miarę jak człowiek kariery musi płacić określone „myta”, np. w postaci: szczęścia osobistego lub rodzinnego, przyjaźni z kolegami i kooperantami, chronicznymi stresami i frustracjami wskutek przyspieszonego wypalania zawodowego” (Edward Erazmus, *Sekrety sukcesów*; „PHAENOMENA”, Kielce 1996, t. III *Artykuły i Studia*).

Mniej widowiskowe a zarazem pokrętne są drogi do awansów społecznych i karier jednostek i grup spoza klasy średniej. W konotacji języka biznesowego jawi się jako „wyścig szczurów” lub szaleńczy bieg po wieniec „wawrzynowy” na mecie: władzy, kapitału, stadionu sportowego, któremu towarzyszy aplauz tłumu lub widzów scen teatralnych czy widowiskowych.

Ci na wsi i w małym miasteczku, źle urodzeni, bo w ubogiej rodzinie, daleko od metropolii wielkomięskiej są skazani na samodzielne radzenie sobie z przeszkodami znajdującymi się na drodze do sukcesów edukacyjnych, zawodowych i finansowych. Odważniejsi i sprytniejsi sami muszą

uważać, by nie wkraczać na „pola minowe karierowiczostwa”. „Wyścigi” z tych miejsc odbywają się kosztem oglądania się na boki i za siebie. Liczy się „bieg” po osiągnięcia. Celem jest awans szybszy niż innych i na wyższym poziomie. Osiągnięcia traktują jako materię wyczynów do zauważenia przez reporterów i kibiców, wyborców, politycznych mecenasów lub czytelników identyfikujących się wyczynami (awansami i karierami) zgodnie z sugestią, że „Aby zrobić karierę i odnieść sukces, musisz, jak w tańcu na linie, osiągnąć subtelną równowagę” (D. Cornegie).

Obecnie już wiadomo, że jednostki rywalizujące ze sobą mają wyższy poziom testosteronu niż inni, a co za tym idzie ambicji, a mniejszy poziom dopaminy i serotoniny. Biochemia testosteronu według J. Ehrenkranza „stanowi swego rodzaju paliwo samonapędzające” dążenia do sukcesów, bo „Głód sukcesu jest lepszym bodźcem do wysiłku niż chęć podtrzymania swojej pozycji” (Andrzej Rzońca, *Nierówności są*, „Gazeta Wyborcza” 14.02.2008). Zdaniem Allana Mazura „każde kolejne osiągnięcie życiowe zwiększa w organizmie i tak już wysokie stężenie testosteronu”. Za nim idzie i przekonanie, że poradzi sobie jeszcze w trudniejszych sytuacjach. Jeśli serotoninie i dopaminie zawdzięcza się stany odprężenia, empatii, potrzeby afiliacji (nawiązywania i utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi), to stężenie testosteronu w organizmie pobudza do dominacji. Przykładem biologicznych uwarunkowań usposobienia może być treść relacji między córkami Zofii Junkowicz- Poblóckiej (prof. Akademii Muzycznej w Bydgoszczy). Jej jedna starsza córka wybrała akademię muzyczną. Natomiast drugą pięcioletnią córkę rodzice postanowili uchronić przed losem muzyka. Izolowali ją od zajęć muzycznych i instrumentów a nawet od nut. Mimo izolacji córka oświadczyła, „że chce się uczyć gry na skrzypcach”. Potrafiła siedzieć przez kilka godzin w pokoju i tylko słuchać. Ponadto śpiewała na pamięć, rozróżniała Czajkowskiego i życie Rachmaninowa. A nuty już sama poznała. (Prof. Ewa Poblócka, *Chopin w złotej klatce*, Rozmawiał Bronisław Tumiłowicz, „Przegląd” 29.08.2004).

Na przykład w 2007 r. ambitniejsze jednostki wiązały z karierą nie tylko posiadanie wartości materialnych, duchowych, prywatnych i publicznych, ale coś bardziej nadzwyczajnego, np. darowizny, adopcje chorych dzieci, ratowanie ofiar z opresji na bezpieczną pracę, na bycie kimś w środowisku lokalnym. Ale kryzys uderzył w tych, którzy zawsze czuli się zagrożeni pamięcią o następstwach bezrobocia w latach trzydziestych XX w. Dlatego godzili się na samoograniczenia – wynagrodzeń, „kosztów utrzymania miejsc pracy” itp. Ta klasa się nie buntowała w okresie transformacji (*Klasa średnia się nie zbuntuje*, Rozmowa R. Kalukina z prof. Mirosławą Marody, „Gazeta Wyborcza” 14-15.03.2009).

Klasa średnia zaś nie rezygnowała z poszerzania swojego statusu prawnego, finansowego itd. Uzyskany status chronił i chroni ją, po pierwsze – przed

masowymi bankructwami, obniżaniem się stóp zysku i stopy życiowej, po drugie - przed zwiększaniem się trudności edukacyjnych młodego pokolenia oraz po trzecie przed trudnościami w dostępie do opieki lekarskiej, turystyki i rekreacji za granicą i w kraju. Toteż solidaryzuję się z opinią M. Marody, że ta klasa „nie ma skłonności do zachowań rewolucyjnych”. Przeciwnie potrafi skutecznie bronić tego, co już osiągnęła. Bronią ją też dziennikarze z podobnym statusem materialnym. Na przykład S. Czubkowska w artykule pt: „Kryzys dotyka korporację”- (banków), pisała: „kryzys w rzeczywistości dotknął około trzech tysięcy osób w „białych kołnierzykach” już wcześniej planowanych do zwolnienia. A więc dotykał najniższej usytuowanej warstwy klasy średniej („Dziennik” 26.02.2009).

W polskich warunkach nader często menedżerzy czy politycy a jeszcze częściej pracownicy występują w sytuacjach przeciążenia: obowiązkami, rywalizacją i konkurencją, wieloznacznym (dziurawym) prawem, osobistą odpowiedzialnością za skutki takiego, a nie innego funkcjonowania firmy. Mają do czynienia z sytuacjami konfliktowymi, co dodatkowo utrudnia orientację i możliwości przekraczania granic, np. dyskryminacji w procesie podejmowania decyzji, również z powodu braku wiarygodnych informacji w kontekście: wysokiego ryzyka, „kultury” faworyzowania „swoich”, poufności służbowej, handlowej, korporacyjnej lub partyjnej.

*Specyfika karier menedżerskich
i ich dylematy*

W dyskursie o awansach i karierach nie sposób pominąć problematyki karier menedżerów. Menedżerzy traktują niezależność jako niezbędną atrybut kariery ukierunkowywanej na nowe wartości praktyczne i teoretyczne. Będąc wewnątrznie niezależnymi, stają się ludźmi asertywnymi, a tym samym trudnymi. Potrafią powiedzieć „Nie”, gdy są skłaniani do akceptowania anomalii czy obniżania standardów np. edukacyjnych, obsługi klientów czy dydaktycznych w szkole. Menedżerzy ceniący zaufanie rzadziej sięgają po przysłowiowe „kij i marchewkę”. Czerpią satysfakcję głównie ze swojego autorytetu społecznego lub zawodowego, a nie ze statusu formalnego, politycznego czy populistycznego. Chcąc być „liderami”, naśladowują tych, którzy kierują się autonomicznym myśleniem. Nie dostosowują się do sytuacji poniżej standardów społecznych i zawodowych. To nie oznacza, że czują się twórczymi i odważnymi kierownikami, że nie mogą być zarazem bezdusznymi wobec otoczenia a nawet pogardliwymi w stosunku do mniej wydajnych pracowników.

Kariera dla nich jest czymś magicznym-przyciągającym. Wywołuje twórcze napięcie i potrzebę pozytywnych rezultatów, niezależności, własności, kapitału, pieniędzy, uznania, sławy oraz perfekcyjnych umiejętności kierowania ludźmi czy zarządzania zasobami materialnymi. Mają też potrzebę bycia przywódcami. A to „znaczy wiedzieć, co robić dalej, wiedzieć, dlaczego jest to ważne i wiedzieć, jak wykorzystać odpowiednie środki do zaspokojenia aktualnej potrzeby” (Bob Biel). Im nie chodzi o przytulne mieszkanie, spokojną i pewną pracę. Oni chcą mieć dużo przestrzeni na swobodne zachowania, na „bycie” szanowanymi a niekoniecznie kochanymi. Niechętnie słuchają rad przyjaciół i partnerów handlowych czy politycznych. Niechętnie słuchają przyjaciół i partnerów w sytuacjach wyboru alternatywnych celów. Najbardziej ufają sobie, swojemu doświadczeniu, a następnie doradcom i ekspertom, gdy mają do czynienia ze zróżnicowanymi interesami i punktami widzenia jednostek i grup społecznych, zakłóceniem prawa do autonomii sumień obywateli i podległych pracowników, inflacją zaufania regulującego stosunki pracownicze i partnerskie, w tym możliwości wykluczenia kogoś z „wyścigu” do celu.

Nie drażnią ich nader wysokie wynagrodzenia prezesów banków, korporacji, nagrody dla funkcjonariuszy państwowych, działaczy samorządowych i kierowników. Akceptują systemy pakietowego wynagrodzenia stałe, ruchome i specjalne, z samochodem czy filarem ubezpieczeń zdrowotnych oraz z premiami i dodatkowymi świadczeniami w zależności od zajmowanej pozycji wśród menedżerów i kierowniczych kadr państwowych – konsumentów bonusów (Źródło: badania Hewitt Associates).

W tym kontekście przypomnę, że słowo *menedżer* nie jest synonimem *menedżeryzmu*, pojmowanego jako samoświadomość pełnienia swoich ról i oceniania wyników innych według zasad racjonalności zarządzania inter-

pretowanych przez siebie. Menedżeryści nie doceniają aspektów prospołecznych i psychologicznych, w tym potrzeb i aspiracji ludzi. Bagatelizują nawet następstwa instynktów macierzyńskich. Empatię interpretują jako cechę utrudniającą realizację zadań, bo empatia jest ceną łagodzenia napięć i konfliktów. Nawet bezpośredni kierownik nie powinien okazywać uczuć innym, raczej winien być powściągliwy. W rezultacie „swoi” eksperci niech przygotowują plany i decyzje, a członkowie rad nadzorczych czy senatów uczelnianych niech je ratyfikują. W ten sposób wzmacnia się zachowania koniunkturalne, racjonalizowane splotem okoliczności skłaniających podmioty do aprobaty (ratyfikowania) wskaźników i rozmiarów zatrudniania, ewentualnie cen i sprzedaży oraz prorozwojowych sukcesów firmy lub organizacji.

„Menedżeryści, lekceważąc zasady partnerstwa w kreowaniu wykonawców, dążą do utrzymania wysokiej pozycji firmy i własnej osoby. Prywatyzując, „kolonizują” państwo. Umieszczają w nim krewnych i znajomych. Innych lokują w radach nadzorczych spółek skarbu państwa, w urzędach i ministerstwach” (Janina Podgórska, *Układy, znajomości, protekcje, dojścia*, „Polityka” 23.10.2004). Starają się być najbliżej na rynku karier polityków czy przedsiębiorców. Część z nich, unikając „przegrzewania” koniunktury, zdobywa np. rynek polityczny lub gospodarczy w takim zakresie, aby mieć wpływ na lidera. Inni kreując wirtualny rynek awansów i karier, naruszają równowagę konkretnej firmy lub społeczności.

Zatem z menedżeryzmem kojarzą się rządy wykonywane głównie przez profesjonalistów (ekspertów, uczonych, doradców, administratorów itp), predysponowanych już przez Platona do podejmowania decyzji w organizacjach a nawet do zarządzania społeczeństwem, wtedy niewolniczym. Ta tradycja uzasadnia zarządzanie i kierowanie społeczeństwem, partią, organizacją wyznaniową itd.

W okresie transformacji współczesne grupy sprawujące władzę administracyjną, gospodarczą lub polityczną (menedżeryści) wyobcowują się (alienują się) ze społeczeństwa. Profesjoniści przejmują kontrolę nad własnością państwową i samorządową, nad finansami a pośrednio nad gospodarką wraz z całokształtem kreacji awansów, karier i karierowiczostwa. Lekceważą patologię biznesową i społeczną. O tym świadczą już afery w PRL np. mięsna i wiele politycznych, a w okresie transformacji- celna, alkoholowa, węglowa, Rywina, hazardowa z ich lokalnymi odpowiednikami, np. w Starachowicach, w Sopocie czy indywidualnymi. Ten wątek charakteryzuje najlepiej kuriozalna treść artykułu pt. „Platforma polskich rodzin”. W instytucji podległej marszałkowi Mazowska pracowało w 2008 r. mnóstwo „działaczy (PO) partii Tuska lub krewnych poręki teściowej, której radny nie chciał zidentyfikować” (*Platforma polskich rodzin*, „Gazeta Wyborcza” 15.03.2008). Zatem dla niektórych suk-

cesy i awanse były i są w zasięgu ręki. Dla innych pozostają marzenia i cicha nadzieja. Prócz tego ci ustosunkowani nie muszą być zatrudnieni na próbę. Wystarczą tak ustawione konkursy, by nie weryfikowano stopni pokrewieństwa i innych zależności. Oczywiście takich dylematów nie ma w małych firmach rodzinnych. Tam najbliżsi pracują, tam awansują i poświęceniem potwierdzają sens swoich karier.

A przecież demokratyczne zasady konstytucyjne w III RP nie uprawniają do menedżerskich autorytaryzmów i manipulacji ludźmi, awansami oraz karierami. Nie mają takich uprawnień kadry ze średnich i niższych szczebli zarządzania (art.128 k.) ani osoby wyznaczane (delegowane) do wykonywania określonych lub konkretnych czynności np. z zakresu kierowania wydziałami, oddziałami i referatami kilkusobowymi lub biurami do spraw kadrowych itp. (art.31 k). Ten rodzaj regulacji prawnej obejmuje wielką ilość kierowników. A wobec nich jest najwięcej oczekiwań na uczciwość, sprawiedliwość, współczucie i wczuwanie się w ich sytuację gorzej sytuowanych obywateli.

Natomiast menedżer charakteryzuje się innymi cechami osobowymi, innymi aspiracjami i preferencjami. Z prawnego punktu widzenia menedżerem jest osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub jego częściami. W sensie prawnym i rzeczywistym nie są menedżerami kierownicy ze średnich lub najniższych szczebli kierowania. Menedżer posiada cechy pozwalające na sprostanie trudnym zadaniom firmy lub korporacji. Dzięki spostrzeganiu dylematów organizacji jako złożonej całości, zdolnościom konceptualnym i wrażliwości emocjonalnej ukierunkowuje się na wytwarzanie nie tylko nowych wartości, ale czyni z nich *walory* firmy i karier. W sensie teoretycznym jest to osobowość z wyobraźnią i zdolnościami do koncepcyjnego myślenia. W tym sensie każdy menedżer jest kierownikiem, ale nie każdy kierownik jest menedżerem. Przypomnę, że w języku angielskim słowa menadżer używa się w znaczeniu szerszym dla określenia dyrektora, a węższym, czyli potocznym każdego kierownika. Mówiąc innymi słowami, kierownik w życiu codziennym jest „wspierany” słowem menedżer. Menadżerzy realizują cele strategiczne i wyznaczają zadania kierownikom. Kierują zachowaniami bezpośrednich wykonawców. Ich działalność jest twórcza a tylko w części receptywna (M. Stepulak, *Podejście ...op.cit.*, s. 101). Oczywiście w małych przedsiębiorstwach decyduje właściciel. On jest w jednej osobie menedżerem i kierownikiem a czasami wykonawcą czynności praktycznych.

Tak czy inaczej, właściciele i menedżerzy występują w mechanizmach konkurencyjnych jako zręczne podmioty biznesowe. Późniejsi swoje czynności wiązali z bogactwem, aktywnością i z umiejętnościami dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych. Starają się mieć własne strategie rozwoju i obrony firmy, a w nich zatrudnionych pracow-

ników, kierowników różnych szczebli. Właściciele w miarę np. przekształcania się firm w spółki akcyjne lub w wielkie przedsiębiorstwa, rezygnują z osobistego kierowania. Przekazują funkcje kierownicze menedżerom i kierownikom. Inaczej, zarówno przedsiębiorcy jak liderzy polityczni, jeśli mają poczucie służby społecznej, wczuwają się w sytuacje podwładnych a nawet bezrobotnych czy niepełnosprawnych. Nie kwestionują roli moralności w biznesie ani w polityce. Są bliscy tego, o czym pisał przed kilkunastoma laty Jonathan Switt, iż „pieniądze trzeba mieć w głowie a nie w sercu” (*Biznes potrzebuje zasad moralnych*, Z Andrzejem Sadowskim, jednym z fundatorów Centrum im. Smiha, rozmawia Ewa K. Czakovska). Chyba racjonalne jest przypuszczenie, że ci ludzie również „...dążą do władzy, do osiągnięcia wyższych szczebli w hierarchii administracji nie tylko dlatego, iż mają silną motywację władczą, ale również dlatego, iż akceptują określoną ideologię, uważają się za narzędzie postępu, że kierują się dobrem ogólnym”.

Inni narażają się na pułapki. Uważają, że najczęściej zagrożona jest egzystencja jego i pracowników. Troszczą się o zachowanie swojej nieskazitelnej tożsamości, o utrzymanie przyjaznych stosunków ze środowiskiem społecznym, z którego się wywodzą. Zainteresowania i ich interesy zrastają się z otoczeniem i lokalną władzą. Ten rodzaj osobowości przypomina spacerowicza, rzadko chodzącego w góry. Nie zależy mu na wspinaniu się na szczyty sukcesów a tym bardziej karier. Nie chce być pierwszy w tłumie i wśród tych jednostek, które chcą być w atrakcyjnym miejscu. Jeśli musi gdzieś podążać, to na „pagórki” biznesowe i społeczne. Obserwując przez cały czas najbliższe otoczenie, gromadzi mnóstwo znaczących informacji i faktów, zapamiętuje to, co jest w zasięgu wzroku, „ręki”, dotyku i to, co można rozwinąć i związać z zawodem. Spotkane walory (produkty, obiekty itp.) sprawdza, dziwi się i znów dotyka, a potem rejestrując je, porządkuje i opisuje jako jakiś konkretny fragment rzeczywistości. Taki menadżer czy kierownik często lokalny aktywista polityczny lub przedsiębiorca, orientuje się w szczegółach, ale gubi się, gdy staje przed gąszczem faktów o zabarwieniu zróżnicowanym, do tego usytuowanych na różnych poziomach życia politycznego. Są to ludzie indywidualnego sukcesu, jednej firmy czy funkcji lub jednej, ale trwałej kariery życiowej. Wśród nich znajdują się też neurotycy, motywujący się dążeniem do władzy zrodzonej własnymi słabościami i lękami, brakiem stabilności uczuć, trudnościami systematycznego „pobudzania” swojej inicjatywy i wytrwałości. W tym kontekście jest przekonująca sugestia K. Obuchowskiego, że „człowiek o takiej osobowości nie jest zdolny dobrze wykonywać trudne zadania kierownicze i organizacyjne” (Kazimierz Obuchowski, *Adaptacja twórcza*, Warszawa 1989). Nadmienię, że o innej stronie osobowości już dawniej wspominał J. Zieleniawski. Stwierdzał mianowicie, że każdy tego

typu menadżer, kierownik czy polityk z natury dąży do:

- kierowania ludźmi i zarządzania zasobami organizacji, przedsiębiorstwa, partii, firmy usługowej w imię wysokiej maksymalizacji zysku i odpowiedniej jakości produktów,
- wpływania na pracowników przez doskonalenie ich umiejętności zawodowych, podtrzymywanie satysfakcji kooperantów i zadowolenia, rozumianego jako stan psychiczny, rozpoczynający się „już w chwili bezpośrednio poprzedzającej zaspokojenie (...), które trwa przez okres czasu zaspokojenia potrzeby” (Jan Zieleniawski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1967, s. 430).

Najbardziej klarowny wizerunek kariery tworzą ludzie interesu a zarazem wielbiciele golfa tak, jak w okresie międzywojennym wielbiciele brydża. Tę ostatnią tradycję kontynuowały elity władzy przywracających tradycje „polowanie tylko na zwierzęta”, ale również na rywali i konkurentów. Niektórzy już w wieku szkolnym, interesując się np. harcerstwem, ministranturą w kościele, książeczką oszczędnościową w szkole, zdobywali doświadczenie, które przydawało się w polityce, handlu, w biznesie rodzinnym a potem w lokalnym życiu klubowym. W młodości nie stronili od pracy zagranicą, a po 1989 r. od możliwości zakładania firm krawieckich, restauracji, zakupu gazety lub klubu sportowego.

Potrafia nawiązywać i wykorzystywać znajomości i kontakty z partnerami zagranicznymi: rosyjskimi (np. Gudzowaty) czy niemieckimi. Nie zrażają ich kłopoty z policją lub wymiarem sprawiedliwości. Są „sympatyczni” wyłącznie w stosunku do tych, którzy mogą się „przydać”, ale to dla kariery nie wystarczało i nie wystarcza. Ich karierę „musi” opromienić udział w imprezach, meczach, pobyt na trybunach honorowych jako gość, poseł, minister, senator do tego jako jeden z najbogatszych biznesmenów. Dobrze się prezentuje nie tylko na wystawnych bankietach, wśród przewodniczących, prezesów, ale wśród „baronów” prawej i lewej strony sceny politycznej lub stadionu sportowego (Zbliżony opis znajdzie czytelnik w artykule pióra Doroty Kowalskiej, *Wielbiciele golfa i kiszonych ogórków*, „Polska” 5.10.2009).

Tak czy inaczej menadżerzy, podobnie jak akrobaci, zadziwiają otoczenie znaczącymi efektami i również bankructwami. Odnoszą sukcesy nie tylko dzięki wiedzy i umiejętnościom kierowania, ale nade wszystko dzięki tajemniczej „zręczności” w tworzących się w sytuacjach:

- podejmowania ryzyka przy wybieraniu kierunków działania w warunkach przegrzanej koniunktury na rynku lub nadmiernego kredytu itd.,
- odpowiedzialności osobistej- materialnej za ewentualne następstwa pozaprawnej działalności politycznej,
- przeciążenia pracą umysłową na granicy wytrzymałości nerwowej, również z powodu kumulowania funkcji zawodowych z politycznymi a tych z kolei z wykonywaniem intensywnych czynności towarzyskich i kierowniczych,

- przewycięzania napięć wnikających z kontroli zewnętrznych, zwłaszcza gdy z jej rezultatów wynika konieczność usuwania barier utrudniających wykonywanie zobowiązań wobec partnerów,
- opierania się presji na zmiany otoczenia ze względu na restrukturyzację w krótkim czasie,
- braku bezpieczeństwa podatkowego i pracy zgodnej z standardami bezpieczeństwa zawodowego,
- optymalnych oczekiwań na twórcze podejście właściciela, polityka, rady nadzorczej np. na restrukturyzację firmy a nie głównie ze względu na wynagradzania za udział w posiedzeniach,
- dysproporcji między wymaganiami w zakresie jakości i ilości środków koniecznych a aspiracjami awansujących oraz między systemem honorowania kierowników średniego i wysokiego szczebla a twórczymi i wydajnymi pracownikami- awanse poziome i pionowe (J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s.170),
- wzrostu krezusów finansowych- zarabiających nawet do 4 mln zł rocznie, np. główni prezesi banków.

Niebotyczne „kominy” karier w organizacjach publicznych: nagrody, premie, podwójne etaty, zlecenia itd. Większe szanse mają kumulujące funkcje w organizacjach prywatnych- korporacjach, bankach i publicznych instytucjach.

Wskutek tego zwiększają się dysproporcje w dochodach w przedsiębiorstwach z udziałem skarbu państwa i nie tylko. Tej tendencji sprzyjały i sprzyjają korekty systemu podatkowego w interesie wyżej zarabiających, nie mówiąc o tanich kredytach, wysokich premiach i nagrodach, odprawach menedżerów z nadania politycznego- prezesów, doradców, posłów, senatorów itd. Przeto w przestrzeni dostatku reprodukowały i reprodukują się szanse na kariery. Szczególnie wyraźnie brzmi w tym kontekście refleksja M. Jarosz, a mianowicie (pisała w 2001 r.), że „beneficjentami polskiej transformacji jest około 20 proc. obywateli. Oczywiście są wśród nich ludzie zajmujący wysokie stanowiska w PRL. Nie oni jednak dominują, pomimo że w początkach transformacji mieli większe szanse na sukcesy ekonomiczne. W każdym razie nie ma ich wśród najbogatszych właścicieli. Ponadto prawie 40 proc. rodzin żyje „na skraju biedy”. Oczywiście, że nie jest to bieda z okresu powojennych zniszczeń i przyspieszonej odbudowy kraju”.

Bliskie tym komponentom są kariery zawodowe. Dotyczą one ludzi obejmujących „kolejno po sobie „powołania” na stanowiska, w przeświadczeniu, że droga zawodowa jest najwłaściwsza i najpewniejsza dla osób aspirujących do średnich stanowisk kierowniczych w jednej, najwyższej w dwóch podobnych organizacjach albo o zbliżonych branżach. Najogólniej mówiąc, przez kolejne sukcesy i awanse konkretyzowane w karierze zawodowej w określonym czasie, uzyskuje się szybkie uznanie społeczne,

upubliczniony status zawodowy a przede wszystkim zajęcie korzystnego miejsca wśród elity finansowej, artystycznej czy showbiznesu. Nie zawsze to bywa produkt z „najwyższej półki”. Tak rozumianą karierę zawodową nie wzmacniają mass media lokalne i krajowe.

Miernikiem kariery o praktycznym znaczeniu są czynności - począwszy od edukacji szkolnej, przez pozaszkolną, a skończywszy na efektywnej działalności w firmie, w organizacjach gospodarczych, turystycznych itp. Opis powtarzających się tendencji znajduje się w książce wydanej w Polsce w 1967 r. Okazało się, że w jednej z państwowych instytucji obliczeniowej w Paryżu dyrektorami zostawali przeważnie ludzie w wieku 50 lat. Kariera zależała od starszeństwa a nie od np. kreatywności. Najstarszy kandydat potwierdzał ją konkursowym egzaminem. Po nominacji połowa korpusu opuszczała lub zmieniała pracę. Pozostałym zaniżyła się samoocena. Wicedyrektorami zostawały osoby przeważnie w wieku od 25-40 lat. Oni z kolei wybór służby państwowej traktowali jako przestrzeń nawiązywania kontaktów, które mogą się przydać w prywatnym zakładzie finansowym. Potem niektórzy przenoszani raz na 2 lub 3 lata zmieniali instytucje, gdy zauważali, że ich czas zaczyna się toczyć w kółko (Michel Crozier, *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa 1967, s.174-175).

W PRL też była taka tendencja. Jednostka mającą nienaganą reputację zaczynała od pracy w aparacie partyjnym, potem „przeskakiwała” do aparatu państwowego lub odwrotnie od funkcji nauczyciela do milicji lub aparatu młodzieżowego a stamtąd do partyjnego. Inni zaczynali od pracy w towarzystwach katolickich, bo tam było bezpieczeństwo i prestiż albo do organizacji spółdzielczych i bankowych a ostatecznie do związków zawodowych-branżowych. Człowiek taki, będąc przedsiębiorczym, wiedział dużo o potrzebach i szansach oraz o upodobaniach tych i tamtych przełożonych.

Podobne pułapki, choć nie takie same, tkwią we współczesnych mechanizmach awansowych. Pozostający na tych samych stanowiskach nie zadawają się tym, co już osiągnęli. Funkcjonują na pograniczach przyzwoitości. Oczekują na kolejne awanse. Nie zespalają w jedno, tak jak dawniej, „natury istotnych cech osobowości zawodowych” (B. Gołębiowski, *Kariera czy awans, op.cit.*, s.13). Zarządzając zasobami materialnymi i kierując ludzkimi, wspinają się umiejętnie ku szczytom awansów a potem karier lub „solidnie” zabezpieczają już zdobyte pozycje metodami rynkowymi i demokratycznymi. Autorytarnie usposobieni umacniają się w pionowych strukturach zarządzania przedsiębiorstwem lub instytucjach.

W tym tyglu każdy menedżer przechodzi przez sita zewnętrzne i wewnętrzne od liderów do karier i przewodzenia. Jest tak wtedy, kiedy w stosunkach z ludźmi są jego atutami mądrość, autorytet, panowanie nad emocjami, kwalifikacje, twórcza praca, wyniki firmy stworzone w odpowiednim czasie i miejscu, a potem opanowywanie rynku lokalne-

go. Znaczącą rolę odgrywa sprawne korzystanie z dorobku naukowego albo artystycznego czy reklamowego a nade wszystko z mass mediów. Liczą się też politycy, o ile pełnią rolę rzeczników postępu albo dźwigni „wynoszącej” ich na widok publiczny. Uwiarygodniają ich konsumenci i klienci. Zewnętrznymi zaś znamionami karier są rekwizyty i symbole: pobyt zagranicą, kombatancka legitymacja, ogrodzony i chroniony dom poza miastem, mieszkanie w apartamentowcu, zakupy w renomowanych sklepach krajowych i zagranicznych, udział w imprezach patriotyczno-religijnych i towarzyskich lub studiowanie dzieci zagranicą oraz spędzanie wolnego czasu w renomowanych kurortach itd. Liczą się mechanizmy mentalne: rauty, nagrody roku, honorowe patronaty, brylowanie w mass mediach (np. nie tak dawno Kulczyk, Dochna, Krauze a obecnie J. Palikot. Rzecz w tym, że tacy przykuwają uwagę zwykłych ludzi. Są odbierani jako autorytety życia codziennego a do tego nie dający się „zawrócić i przestawić na inny tor” (S. Kunowski, *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Warszawa. 1994, s. 181). Ewidentnymi „znakami” są publiczne uznanie i podziw dla:

- osiągnięć w życiu publicznym, w zarządzaniu firmą i w kierowaniu dużymi zespołami ludzkimi,
- wysokich stanowisk w systemie dochodów i wpływów na podwładnych, którzy mogą czuć się docenionymi podmiotami,
- zachowań zgodnych z interesami instytucji oraz wyborców, inwestorów, kształcących się itd.,
- życzliwości wobec ludzi w słuchaniu i porozumiewaniu się z partnerami na szczeblach władzy firmy itd.

Kierownicy poświęcają wysiłek na planowanie, kontrolę, karanie i nagradzanie, awansowanie i degradowanie, zwalnianie z pracy itd. Działając, uruchamiają mechanizmy samokontroli własnych i cudzych reakcji (J. Kozielecki, *Człowiek, op.cit.*, s. 80; także: Lester R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa-Londyn 1994, s.72). Poza tym mając autorytet, łatwiej im kierować podwładnymi, wpływać na opinię publiczną, na partnerów itp. Kierownicy rzadziej niż menedżerzy-przywódcy odwołują się do wartości uniwersalnych i ideowych, do odpowiedzialności za całość. Akceptują samodzielność i lojalność, ambicje, czynności i potrzebę uznania. Kierowanie w mniejszym stopniu niż przewodzenie wyrasta z wrodzonych predyspozycji i uzdolnień. Jest produktem uczenia się i doświadczenia. Również wyrasta z doświadczeń zawodowych oraz z praktyki. Wzmacnia go bardziej władza formalna, nadzieja na profity niż talent, wrażliwość, empatia czy altruizm. Kierującemu jest bliższa troska o interesy, zysk, rozwój firmy niż o wartości uniwersalne czy uroczyste: imprezy, rocznice itp.

W sumie kariery menedżerów i kierowników znajdują się w psychologicznym wizerunku osobowości działającym jako całość. Oni bowiem nie produkują niczego innego prócz uzyskiwania, rozmieszczania i stosowania

istotnych zasobów, jakie się znajdują w systemie otwartym. Zarządzanie to dysponowanie zasobami ludzkimi, materialnymi i władzą za pomocą motywowania, w tym stosowania przymusu psychicznego, ekonomicznego i administracyjnego. Realizują cele za pośrednictwem podległych im pracowników. Pracownicy zaś „...reprezentują sobą potężne zasoby ludzkie (...) dostępne kadrom zarządzającym”. Sukcesy się osiąga wówczas, gdy pracobiorcy wiedzą „...czego menedżerowie od nich oczekują, a przynajmniej tworzą taką atmosferę, która wspiera i pobudza potencjał i produktywność każdej osoby” (Lester R. Bittel, *Krótki ...op.cit.*, s.21-22 i 51).

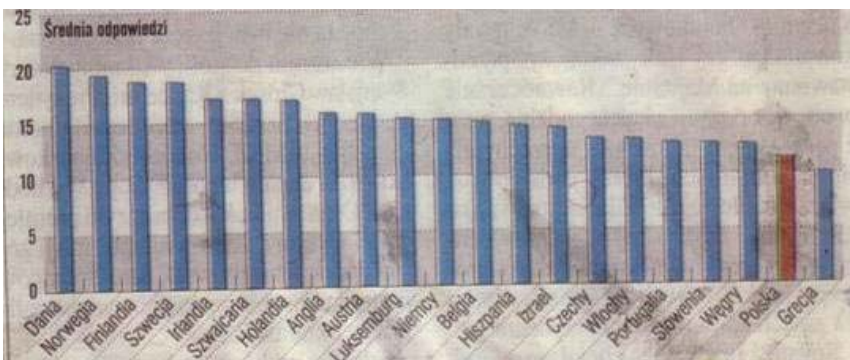
Niektórych nie zadawała opis tak spostrzeganych beneficjentów polskiej transformacji. Podobają się im zachowania niektórych amerykańskich biznesmenów wyznania protestanckiego, na przykład Sama Waltona. On w latach siedemdziesiątych XX wieku, uzyskując miliardy, budując wielkie przedsiębiorstwo, latał sam najtańszą klasą, jeździł starą półciężarówką i ubierał się w drugorzędnych sklepach. Był „...wrogiem ostentacyjnej konsumpcji”. Jego i jemu podobnych nie można zaliczyć do *klasy próżniaczej*, mimo że zgromadził ogromny majątek”. Więcej blokował awanse tych swoich pracowników, którzy jeździli zbyt drogimi samochodami (Adam Leszczyński, *Gigant oplata Amerykę*, „Gazeta Wyborcza” 17-18.12.2005). Okazało się, że w kulturze protestanckiej wychowało się kilka pokoleń pracowitych, oszczędnych i skromnych menedżerów-właścicieli. Polscy najbogatsi biznesmeni, którym sprzyjają politycy, nie mają takich dylematów. Nie miał ich i prawdopodobnie nie ma np. L.Czarnecki. W 2005 r. kontrolował wraz z rodziną aż pięć giełdowych firm o wartości 2 mld dolarów. Nawet planował lot za 20 mln dolarów w kosmos rosyjskim statkiem kosmicznym. Inny lider giełdowy (R. Karkosik) „...zaczynał od produkcji oranżady w rodzinnej wsi Czernikowo. Potem były kable, skup złomu...” itp. Prawdopodobnie w 2008 r. wyparli ze świadomości empatię ci biznesmeni, którzy zmuszali Chińczyków czy Koreańczyków do 14 godzinnej pracy za minimalne wynagrodzenie - trochę więcej niż tysiąc złotych. Ale części z nich niepokoją nawet egalitarne gesty.

Ale również niepokoją np. Koźmińskiego „gorsze sukcesy”, awanse i kariery. Te pierwsze wypierają z rynku te lepsze. Na przykład te gorsze jednostki zdają słabiej egzaminy z posiadanej władzy. Niekiedy uczą się chętnie „montowania” związków towarzyskich, które w praktyce nie równoważą „czystości” sukcesów i karier. Nie stroni się, jak już wspomiano, od bonusów w postaci 10 lub 15% akcji w prywatyzowanych przedsiębiorstwach państwowych, upustów np. przy zakupie samochodów, „odrolnionych” tanich działek i nabywanie kamienic a niekiedy osiedli wraz z mieszkańcami itd. Na kadry kierownicze czekają służbowe samochody, bezpłatne pociągi i samoloty oraz podróże zagraniczne. Również ich rodziny mają nieograniczony dostęp do lekarzy i szpitali, do kas pożyczko-

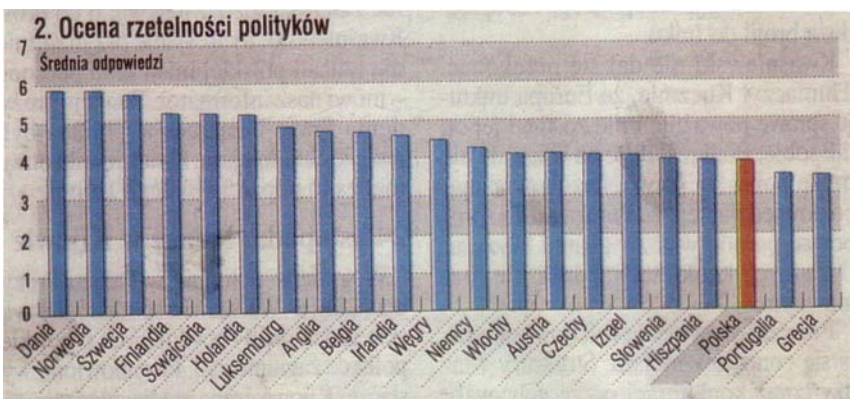
wych, zapomóg i „tanich kredytów socjalnych” dla posłów i senatorów. Wśród nich są prezesi 30 przedsiębiorstw z udziałem skarbu państwa. Zabiegają o szanse na ominięcie ustawy kominowej. Jednocześnie chcą być wybierani do różnych organów przedstawicielskich. Ich start uwiarygodniają zasoby finansowe. Skrajnych dylematów nie mają też beneficjenci „synekur” w mass mediach, bankach, instytucjach politycznych: państwowych, partyjnych, samorządowych, w tym różni eksperci, doradcy itp. Ich atrybutami karier są kunszty twórcze, do tego „oświetlane” jupiterami mass mediów, uczestniczeniem w rautach, na ważnych konferencjach i naradach, w spotkaniach, polowaniach i podróżach. W sensie psychologicznym pięcie się w górę wynika z wiary w swoje możliwości, poczucie siły i pewności swoich racji oraz własnej godności.

Rozterki mają ci, którzy przez długi czas żyli w dostatku i byli osobami publicznymi, do tego stałymi „gośćmi” mediów. Gdy nagle spadają z piedestału człowieka kariery lub karierowiczostwa, tracą nie tylko równowagę wewnętrzną, ale również poczucie własnej godności. Szukając ukojenia we wspomnieniach, izolują się od przyjaciół biznesowych lub usytuowanych w polityce regionalnej albo krajowej. Częściowo te uczucia wyraża treść aforyzmu, że „...ktoś, kto przez całe życie żył w biedzie, a nagle dostał kupę szmalu, wpada w tarapaty i traci wszystko, to wtedy zaczyna się „las” lęków, niepokojów, stresów i frustracji, a następnie proces wypalania zawodowego” (Szerzej na temat wypalania w dalszej części publikacji; Zasadniczy wizerunek znajduje się w artykule: E. Erazmusa, *Wypalanie zawodowe jako bariera sukcesów i karier*, Almame WSE, Zeszyty Naukowe 2008, nr 1). Na inną stronę losu karier życiowych ludzi zwróciła uwagę B.G. Angelis, pisząc, że „Kiedy nie szcędzimy czasu ani wysiłku, by uciec od prawdy, tracimy siły i jesteśmy wyczerpani fizycznie, umysłowo, emocjonalnie i duchowo (...) Kiedy zamykamy się na rzeczywistość, okradamy siebie z rzeczy najcenniejszej: marzeń, uczuć, miłości, chęci do życia, (...) bo kto przestaje się uczyć, to się starzeje”. W ten sposób wypala się jego energia innowacyjna i zawodowa (Barbara De Angelis, *Na życiowym zakręcie. Jak odzyskać nadzieję i odnaleźć szczęście*, Książnica, Katowice 2007).

Sumując, zaryzykuję tezę, że te i inne atrybuty awansów i karier (wewnętrzne i zewnętrzne), nie funkcjonują jako bezwzględne a zarazem uniwersalne recepty na karierę w biznesie i w wielu innych dziedzinach. Również słabe są przesłanki opinii W. Pańkova, że polski „kapitalizm będzie można wbudować (...) w tradycyjne więzi solidarności”. Tak się nie stało. To nie znaczy, że tak pozostanie. Może tak być pod warunkiem, że „dyktatura” rynku i konkurencji nie zagrozi „dyktaturze” więzi społecznych: „koooperacji, pomocniczości i zaufaniu itd. Polacy w 2002 r. znajdowali się pod względem zaufania na przedostatnim miejscu wśród 24 krajów objętych badaniami. Ten dylemat ilustruje wskaźnik zaufania do innych ludzi.



Struktura rzetelności polityków krajów europejskich, bez Rosji, Ukrainy



i krajów bałtyckich, tylko o dwa słupki mniej. (Międzynarodowy program badawczy European Social Survey 2002).

Prawdopodobnie jest tak dlatego, „że współczesny obywatel, menedżer itp. znajduje się pod presją pamięci dawnych doświadczeń a w III RP pod presją kapitalizmu klientelistycznego, charakteryzującego się zanikaniem granic między interesem publicznym a interesem prywatnym, grupowym i partyjnym. Przestaje się zauważać to, co jest normą i to, co jest odstępstwem od niej”, a co może być podstępem. Powoli traci się „szacunek do wszelkich norm (...) i samemu ulega się demoralizacji (Wiktor Osiatyński).

Wśród ludzi mniej zamożnych pogłębiają się kompleksy, rośnie poczucie dyskryminacji i frustracji. Oni nie zapamiętują sensu porzekadeł: „Przygotuj się na tryumf i na nieszczęście i obu tych oszustów traktuj jednakowo” albo „Nie podpalaj stodoły, by wypalić myszy” (R.Kipling). Je-

śli kilkanaście lat temu z zazdrością spostrzegało się dynamikę szybkich awansów w otocze upublicznionego wizerunku osoby robiącej karierą, to w XXI w. utożsamia się ją z kapitałem (E. Erasmus, *Sekrety sukcesów... op. cit.*). Ruch odbywa się już nie tylko na linii aktywista, ideolog, działacz, urzędnik, „prywaciarz”, ale znawca kursów walutowych, biznesmen, poseł, ekspert, doradca asystent i polityk, a dopiero długo potem tracą zaufanie: nauczyciel, kolejarz, rolnik wielohektarowy, ludzie starej i nowej władzy. W ten sposób pauperyzowali pracowników pod pozorem konieczności likwidacji dopłat rolnych, aby w kilka lat później uruchomić gigantyczne dopłaty- również dzięki unijnej polityce rolnej. Wszystko to dzieje się w glorii wolności słowa i swobody wyboru ideałów, postępowania i zwiększania roli „klasy średniej a zmniejszania pracowniczej” i rozproszonej „klasy chłopskiej” (*Elementy nowego ładu*, pod red. Henryka Domańskiego i Andrzeja Rycharda, Warszawa 1998). Oczywiście obok nich znajdują się liczne te osobistości intelektualne i małe grupy społeczne, które motywują się wartościami uniwersalnymi w tym naukowymi, często abstrakcyjnymi, jak np. wolność i niezależność, prawda i odpowiedzialność, sprawiedliwość i prawdomówność, jawność, tolerancja i demokracja, równość również dla mniejszości społecznych.

Ten rodzaj satysfakcji z karier zabarwiają ideały humanistyczne. Ale nie jest to recepta atrakcyjna na biznesowe życie zawodowe i społeczne. Ideały, jeśli się je traktuje poważnie, krępują swobodę działania politycznego i biznesowego, społecznego a nawet rodzinnego. Nie jest np. atrakcyjna dla karier teoria moralności czy zbyt przyjazny język w komunikacji interpersonalnej. Przestaje sublimować się kultura nie tylko masowa. Rzadko głośno się mówi o wysublimowanych osiągnięciach pisarzy, profesorów, nauczycieli, wybitnych lekarzy, wynalazców itp. Częściej pisze się o niskich gratyfikacjach finansowych np. teoretyków naukowych i wynalazców. A jeśli się zdarzają pozytywne, to są odwrotnie proporcjonalne w stosunku do dochodów prezesów i członków rad nadzorczych banków. W tym kontekście znów przypomnę, że np. S. Lachowski - w 2008 r. jako szef banku otrzymał 6,9 mln zł, D. Krawiec ponad 1,4 mln zł, D. Rosami ponad 320 tys., a prezes A. Glapiński otrzymał ok. 1 mln zł, M. Rozłucki zarobił 145,7 tys. zł, J. Hausner-102,4 tys. zł, P. Konwacki jako były prezes PKN Orlen „dostał razem z odprawą 3,2 mln zł”, a D. Krawiec jako prezes PKN Orlen „tylko od września dostał 1 mln zł”. Nie wymienia się jednorazowych czy miesięcznych apanaży sportowców czy aktorów, których kariery dowartościowują promocje i udział w reklamie.

Moralny wymiar karier menedżerskich pojawia się wtedy, kiedy funkcjonują w harmonijnym związku z wartościami i celami innych ludzi zgodnie z przesłaniem „czyń, co chcesz, ale na innych patrz”, a nie tylko myśl o rynku. Menedżerowie osiągający wyniki metodami rynkowymi rzadko dorastają do

efektywnego przewodzenia. Mniej to dotyczy tych, zdaniem J. Kozielskiego, u których „dominuje motywacja afiliacyjna, ceniąca przyjazne stosunki z pracownikami i jest ukierunkowana na osobiste osiągnięcia. Władza wymaga czasem osobistych wyrzeczeń (...) i rezygnacji (...) ze zbyt bliskich więzi z innymi i z ambicji intelektualnych (...). Ich siłą napędową staje się egocentryzm” (J.Kozielski, *Człowiek... op. cit.*, s. 81; także: Herbert A. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976, s.243-245).

Osiągnięcia zależą od sposobu zachowywania się człowieka w trudnych i sprzecznych sytuacjach. Również odzwierciedla je obraz samego siebie. Może to być poszukiwacz informacji i wiedzy lub pracy, wyzwolony „od emocji, kierujący się rozumem, zasadami, logiką i doświadczeniem, motywujący się wartościami i mający wolę właściwą i rozumową, a więc wyzwoloną zarówno od bezpośredniej empirii i popędów, jak i od abstrakcyjnych formuł. Jego dążenia poznawcze i zawodowe reguluje odwaga, krytycyzm i dystans do awansów i karier. Ma poczucie prawdy odpowiadającej woli rozumowej (K.Sośnicki, *Pedagogika ogólna*, Toruń 1949, s. 64). W sumie taki „poszukiwacz” sam kontroluje i ocenia swoje wyniki. Ceniąc dialogi, nie zastępuje ich monologami. Przeciwnie, dialogi wzbogaca sugestiami i postulatami innowacyjnymi i prospołecznymi. Jest to taka osobowość lub zbiorowa wola, która również zdaniem J.Kozielskiego np: nie traktuje gospodarki, a zwłaszcza firmy „...jako trwałej i harmonijnej struktury (...). Uważa, że zamiast przystosowywania się do każdej sytuacji, można poszukiwać odpowiedzi” dotyczących pomnażania i utrzymania zdobytych wartości, np. zysku, nowoczesnej technologii, sukcesu firmy i osobistej kariery.

Bierze pod uwagę okoliczności towarzyszące ryzyku i niepewności, twórcze myślenie, pozwalające na odkrywanie przyczyn porażek lub sukcesów i karier. Twórcze myślenie pobudza do stałej aktywności „badawczej”, rozumianej jako obserwowanie i gromadzenie faktów, weryfikowanie i systematyzowanie materiałów, a także samodzielne dobieranie metod: analizy, syntezy, porównywania, opisywania, natomiast w systemie komunikacji interpersonalnej preferowanie dialogu i dyskusji, burzy mózgow, seminariów, analizy dokumentów, a nie mechanizmów autokratycznych itp. (J. Kozielski, *Człowiek... op. cit.*, s. 39,80). Wiedzą też, że nawet najlepsze, „...Urządzenia i maszyny nie będą należycie wykorzystane, jeśli posługujący się nimi ludzie będą nieudolni, źle przygotowani lub niechętni” (T. Tomaszewski). I w tym wypadku twórcze jednostki nie są wolne od pułapek. Pracobiorcy dla nich to punkciki na rozległej przestrzeni interesów.

Niektórzy osiągający kariery życiowe karmią się dumą z tego, co uzyskali lub zdobyli w bankowości, w korporacjach, przemyśle, handlu a zwłaszcza w polityce. Z niechęcią wpatrują się w to, co utrudnia „zarządzanie” ludźmi z nieuporządkowaną wyobraźnią i zbyt roszczeniowymi postawami. Wszystko rozpatrują z punktu widzenia sukcesów odzwierciedlających fortuny, własność, pozycje polityczne, zawodowe lub finansowe. Takie jednostki liczą się zasadami moralnymi i prawnymi o tyle, o ile one uła-

twiącą im utrzymanie korzystnego wizerunku własnej firmy i osoby i o ile nie naruszają litery prawa. Wchodząc w towarzyskie związki, starają się uzyskać korzystne miejsca w planie przestrzennego zagospodarowania na takie czy inne inwestycje.

Stąd prowadzi już prosta droga do pracoholizmu. Jest tak wówczas, gdy taka jednostka sięga po wiązki interesów i kontaktów z: osobami duchownymi, towarzyskie z przełożonymi, atrakcyjnymi partnerkami itd. Motywuje też do adaptacji kulturowej filozofii: warto mieć to, aby być człowiekiem posiadającym władzę, być zrównoważonym, ambitnym, stanowczym, przedsiębiorczym, gotowym do ryzyka, zaradnym, a zarazem pewnym swoich racji w działaniu, a elastycznym w sprawach drugorzędnych. Tacy menedżerzy nie unikają relatywizmu w stosowaniu prawa i norm moralnych w biznesie. Te zachowania mogą krzyżować się z nietolerancją, wykluczeniami i odrzucaniem konkurentów na rynku towarów i oponentów politycznych. Od siebie dodam, że te typy osobowe są syntezą nawyków ukształtowanych:

- a) w dziewiętnastowiecznej kulturze prawnej,
- b) gospodarce nakazowo-rozdziałowej i z szybko przyswajanymi mechanizmami niewidzialnej ręki rynku w III RP.

Przywrócona cywilizacja rynkowa przenika się z ich eksploatorskim obrazem świata i takim samym obrazem samego siebie. Im samo ocenianie siebie sprawia trudności z punktu widzenia zasad humanistycznych. W tym sensie trafne są treści motto Magdy Samozwaniec, że „Pisać o kimś - jest trudno. Ale pisać o sobie - jest jeszcze trudniej” i H. G. Wellsa, że „Historia ludzkości w coraz większym stopniu staje się wyścigiem między wykształceniem a katastrofą”. W sumie kariery właścicieli, menedżerów i polityków konkretyzują się w:

- szybkim zdobywaniu stanowisk, pieniędzy, wysokich pozycji społecznych lub politycznych,
- skutecznej aktywności w świecie polityki, mediów i opinii publicznej.

Upublicznienie bowiem jest tym, co karierze nadaje sens, barwę i przyciąga otoczenie. Dzięki otoczeniu można szybciej „przekształcać sukcesy w karierę, a karierę w mechanizm postępu technologicznego i kulturalnego albo w czynności eksploatorskie, polegające na tym, że podmiot pewnie odnosi „korzyści kosztem innych” (Janusz Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Warszawa 1979/1986).

*Przedsiębiorczość
jako nośnik, atrybut karier
i przywództwa*

W języku potocznym termin przedsiębiorczość kojarzy się z przedsiębiorstwami, firmami, instytucjami, wyodrębnionymi pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym. W społecznym odczuciu „każde przedsiębiorstwo stworzy wszystkim pracownikom jednakowe warunki do wnoszenia wkładu w jego rozwój. W przeciwnym razie nie ziszczą się ich oczekiwania na realizację ich pomysłów na rzecz firmy”. Przedsiębiorczość identyfikuje się też z efektywnym zarządzaniem czy kierowaniem zasobami ludzkimi. Kierujący jawi się jako człowiek „zwielokrotniony” dorobkiem naukowym i technicznym. Lapidarnie myśl ujmując, przedsiębiorczość nie jest synonimem przedsiębiorstwa czy jego osiągnięć. Nie jest też odpowiednikiem realizacji finansowych celów firmy ani uzyskanego zysku w stosunku do włożonego kapitału. Przekonuje rozumienie przedsiębiorczości jako mechanizmu służącego otoczeniu społecznemu, ugruntowywaniu stabilności rynku pracy i uzyskiwaniu zaufania ze strony społeczności lokalnej. Ten termin odnosi się również do cech osobowych - uzdolnień w kierowaniu sobą, ludźmi i rzeczami.

Można powiedzieć, że przedsiębiorczość wyraża się w twórczej (produktywnej) aktywności osób w przedsiębiorstwach, w nauce i szkołach, teatrach, klubach itp. Jej elementami jest pomysłowość, innowacyjność, ciekawość gotowości do ryzyka itp. Mierzy się ją końcowym bilansem: ilością i jakością wytworzonych produktów materialnych czy kulturalnych. Jej barierą jest porzekadło: „Możesz zaprowadzić dziecko do szkoły, ale nie możesz go zmusić do myślenia” (E.Hubbert). Trawestując tę sugestię, możesz go zatrudnić, ale nie zmusisz go do czynności nowatorskich czy modernizacyjnych.

W sensie zaś metodologicznym, desygnatami przedsiębiorczości jest postawa antydogmatyczna, odnosząca się nie tylko do procesów ekonomicznych czy zarządzania, ale również do wartości ogólnoludzkich i instrumentalnych, twórczości naukowej, artystycznej a nawet w życia politycznego z punktu widzenia: sceptycyzmu i krytycyzmu, pewności i zwątpienia, cierpliwości i pośpiechu. Przedsiębiorczość jest w opozycji wobec zaleźnionej bierności, trzymania się starych schematów, rezygnacji z możliwości jakie stwarza pojawienie się średniego lub dużego ryzyka: barier i zagrożeń dla awansów i karier. Natomiast w procesach wytwórczych liczy się bardziej dążenie do samorealizacji jako wyrazu spełniania się zawodowego i spełniania się instytucji lub firmy. Liczą się też umiejętności gromadzenia i analizowania informacji o zachowaniach własnych i partnerów, o świadomości rynkowej konsumentów i wytwórców, o funkcjonowaniu systemu podatkowego i wykorzystywaniu zdolności w rozwiązywaniu problemów wytwórczych.

Niekiedy przedsiębiorczość miesza się z uczestniczeniem w układach lub z zachowaniami egoistycznymi i eksploatorskimi. Bywa, że ego-

centryzm wypiera czynności kooperacyjne na rzecz kumoterskich w imię fałszywie pojmowanej empatii albo autorytaryzmu. Wtedy zalicza się go do menedżerskich lub populistycznych niebezpieczeństw. Sensowniejsze wydaje się przypuszczenie F. Bacona, że rynek stwarza warunki - z jednej strony - do wzajemnej bliskości i obcowania rodzaju ludzkiego, między innymi „...Przez wzajemne rozmowy i współdziałanie ze sobą - z drugiej zaś -do formułowania złego języka, co w konsekwencji krępuje rozum” (*Słowa zadają gwałt rozumowi*, [w:] F. Bacon, *O idolach umysłu. Nowum organum*, Warszawa 1955, s. 85).

Identyfikacja przedsiębiorczości nie jest procesem łatwym. W każdej populacji rodzi się około 5% liderów. Są to prawdopodobnie urodzeni przywódcy a dalsze 10% może stać się nimi dzięki korzystnej socjalizacji i edukacji. Na rynku społecznym i gospodarczym rozstrzygają się ich szanse i aspiracje, a potem ich interesy społeczne (Manfred Teks de Vries, *Mistyka przywództwa*, Warszawa 2008). W grę wchodzi osobowość. Przypomina ona „akrobatę chodzącego po linie - do tego na granicy dwóch światów”: ludzkich- takich, jak nauka, intuicja oraz innowacyjność, odwaga, przeczność, poczucie pewności i niepewności.

Najogólniej mówiąc, z przedsiębiorczością kojarzą się cechy psychologiczne: pomysłowość, inicjatywa, rzutkość, zaradność, zdolności motywujące itd. Sensowne może być pytanie o to, dlaczego człowiek, pracownik, dyrektor, który ma wszystko, aby w sposób niezwykle przeżyć jedno niepowtarzalne życie, poświęca każdy swój dzień morderczej pracy intelektualnej? Dlaczego to robi? Wiedząc o tym, że w okresie transformacji całodzienny wysiłek może być konfliktowy, wręcz zabójczy dla stosunków międzyludzkich, że może nawet zmienić jego los. Przekonuje jedna odpowiedź: przedsiębiorczość jest warunkiem sukcesów, awansów i karier. Według C. Nosala ich pierwszym światem są zasoby materialne i techniczne, drugim zaś ludzkie stany umysłowe. Jeśli pierwszy świat wyznacza możliwości działania, to ten drugi obejmuje wiedzę interdyscyplinarną- zakres odpowiedzialności i intuicji, reguły poznawania i wartościowania, uwewnętrznione doświadczenia osobiste pozwalające na formułowanie celów i podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym w skomplikowanej strukturze społecznej.

Efektywność przedsiębiorczości mierzy się nie tylko końcowym bilansem (rachunkiem) przedsiębiorstwa, korporacji, ale przede wszystkim stopniem satysfakcji, empatii, współpracy, współodpowiedzialności i jakości życia. Weryfikuje się umiejętnością posługiwania się bodźcami psychicznymi w interesie własnym i pracobiorców, przedsiębiorstwa lub korporacji. Jednostki przedsiębiorcze nie pracują „rękami”, lecz umysłami i emocjami. Nie produkują niczego oprócz wartości strategicznych, myślenia teoretycznego, naukowego zarządzania i weryfikowania swoich

decyzji a przede wszystkim motywowania do działania. Legitymują się również zręcznością (umiejętnościami) wpływania na zachowania pracowników, jak najmniej metodami marchewki i kija a w szkołach kar i nagród, nagan i pochwał. W grę też wchodzi umiejętność wspomagania grup pracowniczych lub uczniowskich. Na ich barki spada funkcja pomocniczości w stosunku do pracobiorców, a co najważniejsze konieczność posiadania kompetencji rozumianych jako swoboda w korzystaniu z szerokiego zakresu wiedzy, doświadczeń, zręczności i uprawnień do działania, decydowania, formułowania opinii i sądów.

W sumie przedsiębiorczość jest, z jednej strony – zespołem dynamicznych czynności wszystkich ogniw przedsiębiorstwa, także życia społecznego w danej organizacji, z drugiej zaś - strukturą osobowości właściciela i menedżera zarządzającego przedsiębiorstwem lub jego częściami a posiadającego inicjatywę w podejmowaniu decyzji strategicznych, zwłaszcza w dziedzinie biznesu, w wypadku polityka odnoszącego się do kwestii społecznych. Przedsiębiorczości tak jak sukcesowi i karierze przysługują cechy psychologiczne, jak np.: pomysłowość, inwencja i potrzeba czynności, zdolności, uzdolnień i umiejętności organizacyjnych. W perspektywie praktycznej (odkrywczej czy wynalazczej) znajduje się, po pierwsze - produktywność rozumiana jako wydajność wyrażająca się w dużej liczbie rozwiązań, po drugie - postępowanie twórcze, konkretyzujące się w nowatorstwie, po trzecie – wrażliwość na przejawy oportunistyczne i cynizm. Rzadko zachodzi między nimi stosunek tożsamości. Charakteryzuje się nie tylko osiągnięciami i sukcesami zawodowymi, ale również upublicznieniem osiągnięć i strat, sukcesów i porażek. Obok nich lokuje się wola rywalizacji, gotowość do konkurowania na rynku produktów i przezwyciężania takich barier, jak: biurokracyzm, drogie kredyty, deficyt kwalifikowanych kadr, korupcja, nieodpowiednia infrastruktura komunikacyjna, przestępczość itp. Tendencje te ilustruje ranking przeprowadzony w 2003 r. wśród 102 krajów. Przedsiębiorczość polska znalazła się na 45 miejscu (*Światowe Forum Ekonomiczne*, „Rzeczpospolita” 31.10.2003).

Zatem w ich strukturze mieszczą się odpowiedzi na pytania: czy i jak podmiot używa wiedzy i umiejętności? Czy i jak panuje nad emocjami i ukształtowanymi nawykami w czasie rozwiązywania zadań na danym stanowisku? Najczęściej owe zadania dotyczą standardów czynności przekształcanych w nawyki np. obsługi klientów (Allen T. Pearsons, *Nauczyciel. Teoria i praktyka*, Warszawa 1994, s. 100).

Ponadto mechanizmy psychologiczne obejmują twórcze myślenie skłaniające do poszukiwania, innowacji, realizacji aspiracji i zdolności: planowania, organizowania i koordynowania czynnościami zespołów pracowniczych. Istotne są motywy. Będąc pobudkami osiągnięcia sukcesów i karier, sprzyjają preferowaniu czynności kooperacyjnych, pomoc-

nych, adaptacyjnych, a nie eksploatorskich ukierunkowanych na to, aby „podmiot odniósł korzyść kosztem innych”. Najogólniej mówiąc, podstawą przedsiębiorczości są wartości ukształtowane, zarówno w procesie socjalizacji, jak i wychowania. Są nimi umiejętności obserwowania i analizowania sytuacji, samokształcenia i kierowania się w pracy zawodowej dorobkiem naukowym (Szersze interpretacje ich treści znajdzie czytelnik w monografii: Marian Stepulak, *Podejście systemowe we współczesnej psychologii polskiej*, KUL, Lublin 1995, s.100).

Duże znaczenie mają mechanizmy wyzwalające: sceptycyzm, krytycyzm i dystans teoretyczny do własnych doświadczeń i cech swojej osoby. Brak krytycyzmu osłabia przedsiębiorcze dążenia do zrealizowania nadziei. Egocentryzm prowadzi do czynności eksploatorskich. Ich następstwem jest niezadowolenie, fluktuacja kadr, rezygnacje z funkcji, emigracja lub rozstawanie się menedżerów z firmami. A może „wór” przymusu ekonomicznego oraz prawnego i niespełnianych obietnic był i nadal jest źródłem utraty zaufania do menedżerów z ambicjami przywódczymi, zwłaszcza że wciąż, „przywódcy” i liderzy odkładają obietnice na później.

Wymiar osobowy mają przywódcy. Najogólniej widzą dalej i lepiej niż inni ludzie. Są bardziej odpowiedzialni i empatyczni, samokrytyczni, samosterujący, samokontrolujący i samooceniający się. Spostrzegają trafniej następstwa własnych niekonsekwencji i braków. Są odporniejsi na porażki i niepowodzenia, na fałszywe autokreacje swoich wizerunków i percepcje współpracowników i dalszych partnerów. Ukierunkowują swoje zainteresowanie na:

- utrzymywanie więzi z pracownikami, a w wypadku polityków więzi z obywatelami,
- informacje o walorach doskonalenia swoich kwalifikacji kierowniczych,
- przezwyciężanie przeszkód utrudniających sukcesy, awanse i kariery (E. Erazmus, *Dylematy przewodzenia w warunkach transformacji ustrojowej*, [w:] *Szanse i zagrożenia procesu konsolidacji systemu politycznego III Rzeczypospolitej Polskiej*, Redakcja naukowa J. Kuciński, Warszawa 2005, s. 126). Jak widać, wyrastają na liderów, przywódców - jednostki bez skłonności eksploatorskich.

Nie wykorzystują sytuacji do poszerzania przestrzeni i każdej okazji dla siebie. Doceniając społeczne i prawno-polityczne atrybuty swojego autorytetu, rozbudzają realistyczne nadzieje. Wychodzą naprzeciw rozczarowanym, zwłaszcza tych, którzy przez dłuższy okres, z różnych powodów czuli i czują się wykluczani, oszukiwanymi i bez wyjścia. Dla takich przywódca-lider to taki człowiek, który integrując zespoły, stwarza szanse na sukcesy i awanse.

W podejściu psychologicznym przywódcą nie jest osobowość typu wodzowskiego, skłonna do narzucania innym swojej woli. Nie traktuje kom-

promisu jako wyrazu słabości czy nieporadności. „Wódz” nie unika form i metod autorytarnych, a przywódca unika jeszcze bardziej, gdy przedmiotem zainteresowania jest problematyka awansowania jednostek czy nobilitowania grup społecznych lub zawodowych. Wodzowski podmiot skwapliwie obiecuje sympetykom uprzywilejowane dobra. Dużo daje beneficjentom np. swojego ugrupowania. „Obcych” pogania i dyskwalifikuje. „Swoich” faworyzuje, zachęca i dyscyplinuje. Podważa pozytywną pamięć o ich poprzednikach. Jednocześnie oczekuje posłuszeństwa i uznania dla swojej wyjątkowości i domniemanej prawdy. Dla typów wodzowskich wszystko, co odbiega ich ideałów i wzorców, podlega oglądowi okiem „prokuratorskim”. Ponadto „co osiągnięto, jest rezultatem jego pracy, a co zrobili ci „obcy”, powinno być wymazane z pamięci” (Kazimierz Komaniecki, *Historia kultury starożytnej Grecji i Rzymu*, Warszawa 1964, s.83).

Do tej perskiej matrycy satrapii, choć nie takiej samej, nawiązują współcześni sukcesorzy wodzostwa ugruntowywanego regułami prawnymi i zwyczajowymi, autopromocjami, reklamami z widokami na szybkie awanse i kariery. Chojnie szafują oni pomówieniami, groźbą i wykluczeniem, ale już bez stosowania kar pieniężnych i chłosty. Respektując jedną pamięć historyczną, ograniczają tym samym swobodę wypowiedzi i szanse na finansowanie innych interpretacji (Michał Zadra, *Wrócić na własny śmietnik*, „Gazeta Wyborcza” 21-22.04.2007). W ogóle pamięć nie jest mocną stroną podmiotów o obliczach wodzowskich, zarówno postpezetperowskich, jak i postendekich i piłsudczykowskich. Owa jednostronność dzieli ludzi. Niektórym zamyka przejścia do awansów i karier. Podziały odwracają uwagę od wybitnych menedżerów, architektów odbudowujących zniszczone miasta, od konstruktorów np. mostów, dyrektorów kopalń, reżyserów filmowych itd. Wodzostwo, mające wiele twarzy, różnicuje - z jednej strony - biografie wraz z czynnikami środowiskowymi (przeżycia, system wartości, pozycja społeczna rodziców, miejsce zamieszkania, wiek, płeć, wykształcenie i kwalifikacje, umiejętności komunikowania się i negocjowania, a przede wszystkim miejsce zajmowane w hierarchii stosunków społecznych, politycznych i towarzyskich), z drugiej - uwzględnia wyposażenie dziedziczne – rodowody, potrzeby, temperamenty, inteligencje, zdolności, uzdolnienia, motywy, aspiracje, odporność na stres i uwewnętrznione wartości.

Te dylematy przewodzenia typu menedżersko-przywódczego i wodzowskiego przewyciężą osobowość koncyliacyjno-pojednawczą, posiadającą apogeum twórczych i prospołecznych postaw ukierunkowanych na cele własne i prospołeczne oraz na kompromisy zawierane w trakcie uzyskiwania sukcesów, awansów i karier.

Jednak warto też przypomnieć, że funkcjonują dwa filary przewodzenia. Pierwszy ucieleśnia kondycję psychiczną podmiotu, który zaspakajając

potrzebę komfortu psychicznego, rozpoczyna się już „w chwili (...) poprzedzającej zaspokojenie”. Potem „trwa przez (...) czas zaspokajania potrzeby i (...) przez pewien niedługi czas po jej zaspokojeniu” (Jan Zieleniawski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1967, s.430). Drugim filarem jest autorytet. Opiera się na zaufaniu kierowanych, w tym sensie, że kierujący jest wobec nich lojalny a zarazem umiejętnie nimi kieruje. Polega też na tym, że „kierowani oceniają pozytywne walory jego charakteru i umysłu, a kierowany robi, co może, aby zaspokoić oczekiwania na stosunki partnerskie, a nie na posłuszeństwo z obawy przed represjami. Idą chętnie w tym samym kierunku, gdy są przekonani o słuszności i trafności otrzymanych zleceń” (J. Zieleniewski, *op.cit.*). Są relacje odwrotne. Autorytet zobowiązuje przywódcę do czynności satysfakcjonujących kierowanych. Wie, że dla nich są ważne:

- demokratyczne sposoby wykonywania władzy. Jeśli jakkolwiek przymus jest atrybutem władzy, to nie jest najlepszym mechanizmem rozwoju zawodowego, a tym bardziej mechanizmem awansów i karier. Jest mechanizmem selekcji. Istotne są sytuacje nęcące, a więc „takie, w których jeśli się tego nie uczyni, będzie źle i przy tym gorzej, niż jeżeli się to uczyni” (T. Kotarbiński, *Traktat... , op.cit.*, s. 89; także: T. Pszczołowski, *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, Warszawa 1952, s. 208),

- uzasadniania słowne i rzeczowe, jak na przykład „słowo honoru”, „ręczę słowem”. Nie spełniają funkcji mobilizującej do sukcesów, a tym bardziej karier, monolog i „słowa rzucane na wiatr”, „słowa bez pokrycia” a tym bardziej lawiny słów języka potocznego. W gospodarce rynkowej okresu transformacyjnego liczy się każda wulgarna obelga, która zminimalizuje albo zablokuje „konkurentowi” szansę na sukcesy lub znaczący awans. Tym procesom towarzyszy dewaluacja wartości, prócz: własności, kapitału oraz „rzucaniu słów na wiatr”. Jest też dewaluacja odpowiedzialności za język: plotek, pogłosek, pomówień itd.,

- stabilne stosunki w pracy i w rodzinach, dzięki dochodom z pracy zawodowej i demokratycznym stosunkom międzyludzkim,

- zbliżone do siebie takie desygnaty, jak: umiejętność poznawania i analizowania rzeczywistości, rozwiązywania problemów i ich nazywania, przewidywania skutków finansowych, społecznych i moralnych, przetwarzania informacji, wzmacniania zainteresowań i ambicji, stosowania demokratycznych form podczas kierowania zespołami ludzkimi,

- strategię sukcesów np. firm oraz awansów i karier ludzi oraz szeroko rozumiane ludzkie potrzeby, w tym potrzeby przywódców,

- symbole potwierdzające uznanie, prestiż i szacunek, autonomię i odpowiedzialność oraz możliwości samorealizacji wszystkich swoich zalet- wykształcenia, wiedzy, umiejętności, kwalifikacji, pracy zgodnej z kwalifikacjami, godziwego wynagrodzenia oraz własności, kapitału i władzy,

- realizację celów doraźnych i osobistych: sukcesów i szacunku, awansów i prestiżów jednostek i zbiorowości- uznania, karier w warunkach jawności, demokratycznego ładu, bezpieczeństwa w pracy i w korzystaniu z owoców pracy, ale nie w atmosferze „szeptów”, stereotypów, podejrzeń czy pomówień.

Wydaje się w kontekście wyżej wypowiedzianych słów, że kariera przynika się z przywództwem. Osobowość twórcza charakteryzując się rozległą samoświadomością, jest zorganizowaną a zarazem autonomiczną strukturą względnie trwałych cech indywidualnych, które ułatwiają wywieranie wpływu na zachowania własne i zespołu kierowniczego a nawet na całą załogę. Do tych cech należy: szczególna spostrzegawczość, wysoka ocena dóbr kulturalnych, klarowność i komunikatywność języka polskiego, zdolność do wyrażania myśli w dobitny sposób. Przywódcy potrafią patrzeć na rzeczy tak samo jak wszyscy, lecz również tak, jak inni tego nie czynią. Są niezależni, sceptyczni i krytyczni w poznawaniu siebie i rzeczywistości. Cenią uczciwość i wiedzę naukową oraz potoczną, uzyskiwaną w toku doświadczeń zawodowych- własnej i kolejnych załóg. Jeden z biznesmenów mówił: „W biznesie kieruję się zasadą (...), że najważniejsza jest etyka. Uwielbiam robić interesy z uczciwymi ludźmi”. To oznacza, że „prawdziwi” przywódcy polityczni, biznesmeni, wybitni ludzie nauki i nauczyciele ogarniają lepiej większe idee i koncepcje, dzięki myśleniu płynnemu a nie krystalicznemu. Potrafią bardziej niż inni kontaktować się z rzeczywistością rynkową, również podczas kreacji awansów i karier. Są ponadto odporniejsi na imaginacje, fantazje, mity i intuicyjne rady. Jest tak, ponieważ przywódców „tworzy”:

- wyposażenie dziedziczne, czyli wrodzony potencjał osobowościowy: temperament i emocje, zdolności spostrzegania, wysoki iloraz inteligencji i zdolności poznawcze,
- predyspozycje i skłonności do wykonywania czynności w trudnych sytuacjach oraz talent w tworzeniu nowych wartości, zainteresowania i wola przyswajania wiedzy i umiejętności,
- układ preferowanych wartości konstruujący „sumienie” w ludziach - odpowiedzialność, empatię, asertywność, poczucie sprawiedliwości, doskonałości i piękna, nie mówiąc o takich wartościach, jak życie, pokój i bezpieczeństwo kraju czy firmy itp.,
- układ pośredniczący między popędami i instynktami, potrzebami egzystencjalnymi, instrumentalnymi i autonomii a dążeniami, zainteresowaniami, motywami i aspiracjami, potrzebami osiągnięć i uznania.

Na inny aspekt przewodzenia zwrócił uwagę W. Havel, pisząc, że spory między swoimi zwolennikami kończyły się zwykle tak, że „ja pisałem jakiś tekst, pokazywałem im tekst, oni mówili „jest dobrze”. Nigdy nie chciałem być przewodniczącym niczego, a byłem przewodniczącym bardzo wielu organizacji” (W. Havel, *Zawsze miałem wątpliwości*). Zewnętrzna cechą prze-

wodzenia jest również wola i umiejętność przewidywania, pozyskiwania partnerów, rozmawiania z nimi. Jeśli zrozumienia nie ma, to powinna być wola do wycofania się nawet ze szczytnych idei i celów. W przewodzeniu liczy się, z jednej strony - nie tylko pragmatyzm, innowacyjność i twórcza działalność, ale także odwaga „...odstawiania konkretnych interesów tam, gdzie ich nosiciele zastaniają się dobrem ogółu”, z drugiej zaś - zdolność do realistycznej oceny rzeczywistości w porównaniu z konkretnymi możliwościami i opinią współpracowników. Liczą się działania ludzi, gwarantujące efekty produkcyjne lub polityczne (Przemysław Wielgosz, *Kto za młodu nie był socjalistą?*; także: *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1995). Szczytowym osiągnięciem w wyłanianiu liderów może być mechanizm samokontroli i samooceny oraz dialog, a nie monolog.

W przewodzeniu bowiem, zwłaszcza politycznym, liczy się skuteczność, czyli władza i prawda w przywództwie naukowym. Dlatego tak istotne jest, z jednej strony - wierne rozpoznanie zasobów ludzkich, ich opisanie, rozmawianie z nimi, przekonywanie, uzgadnianie celów tylko doraźnych. Ponadto cenne są pozytywne odpowiedzi na pytanie: komu zamierza się nadawać ton i z kim chciałoby się pracować czy decydować o awansach i karierach?

Menedżer staje się przywódcą wtedy, kiedy „zrasta” się z otoczeniem na swoich warunkach, a polityk, gdy propagując program, liczy się z opinią publiczną, przekonuje o walorach sugerowanych celów oraz potrafi się wstrzymać z lansowaniem swoich idei, a tym bardziej z chęcią „poganiania” sceptyków na obszarach społecznych, kulturalnych i gospodarczych. Przywódzenie nie odnosi się do stanowisk w sformalizowanych grupach czy organizacjach. Dotyczy również grup nieformalnych, cieszących się uznaniem publiczności. Mówiąc innymi słowami, przywództwo nie jest dominacją, lecz sztuką zachęcania i przekonywania do współpracy i współdziałania w imię osiągnięcia wspólnego celu. Przewodzenie np. w firmie polega na respektowaniu interesów np. właścicieli firm a to dzięki: zaufaniu, wyższym gratyfikacjom, a w innym miejscu dzięki: niższym kosztom produkcji i lepszemu traktowaniu pracowników, bo „Ludzie to wartość firmy” („Dziennik” 26.04.2007. Tak mówił Michael Armstrong, ekspert w dziedzinie HR, specjalnie dla „Dziennika”).

Treść przywództwa jest pojemniejsza niż pojęć menedżer czy wódz. Jest bliższa treści kariery. Nie każdy menedżer jest człowiekiem kariery a tym bardziej przywódcą (np. malarz, pisarz C. Miłosz, W. Szymborska czy podróżnik R. Kapuściński). Nie musi być przywódcą np. odkrywca, wynalazca, wokalista, jak np. kiedyś Kiepusza a obecnie kompozytor K. Penderecki itd. Menedżer, mając znaczące osiągnięcia, może być sam, a rezultaty zawdzięczać formalnym uprawnieniom: nagradzania, karania, zwalniania, a nawet stosowania przymusu rozumianego jako nacisk psy-

chiczny, presja na pracowników oraz kreowania okoliczności zachowań do zachowań wbrew ich woli.

Zaniżone chociażby aspiracje mogą być po różnych stronach. Na przykład prawie połowa polskich obywateli (48%) nie deklaruje przywiązania do pracy ani do swojej firmy. A pytano ich o to: „Kto lubi pracę, kto lubi firmę?” (Sondaż TSN OBOP 2002r.). Przywiązanie deklaruowało 44% respondentów, a do firmy już tylko 36%. Kobiety podkreślały przywiązanie do firmy: odpowiednio 48 i 40% a mężczyźni 41 i 33% (Het Global Employee Commitment 2002). Najniższe wyniki miały Japonia i Korea, z kolei najkorzystniejsze Izrael: odpowiednio 72 i 66%, Belgia 80 i 60%, Niemcy 65 i 55%, USA 61 i 49%.

Przy tak zróżnicowanych aspiracjach tylko ten może być człowiekiem sukcesu, liderem lub przywódcą, który potrafi być pomostem, na jakim spotykają się zróżnicowane jednostki, ale zdolne do tworzenia dobrych relacji pracodawców z pracownikami, menedżerów z kierownikami, ekspertów z właścicielami a tych ostatnich z klientami i konsumentami. Warunkiem jest komunikacja stron w procesie rozwiązywania trudnych sytuacji bez eskalacji i napięć. Ludzie aspirujący do karier przeważnie ukrywają zamiary, motywy, przekonania, aspiracje oraz marzenia itp. Możliwość ujawniania motywów nie stwarza zachowanie asertywne, zwłaszcza gdy zawęża się jego treść do komunikatu „nie,, albo jeszcze gorzej do okłamywania. Zachowanie asertywne jest przeciwstawne zachowaniu uległemu i agresywnemu. W praktyce może brzmieć tak: „jeśli jako pracownik powiesz „nie”, to będzie z tobą źle” lub „jeśli „nie” powie przełożony, to ze skargą możesz iść do ojca albo do swojej żony” (K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, Almamater WSE, Warszawa 2003, s.115). „Nie” jeśli jest reakcją negatywną, zniechęca przełożonych albo osoby zabiegające o swoje pozycje do aprobaty autorytetów i odwrotnie. Natomiast dla psychologów zachowanie asertywne jest to:

- „wyuczona umiejętność otwartego wyrażania swoich myśli, swojego punktu widzenia, swoich uczuć i poglądów” przy równoczesnym szacunku do punktu widzenia partnera i intencji jego twierdzeń,
- „obstawanie przy własnej godności i szacunku wobec siebie bez naruszania praw i godności innych ludzi...”,
- „równorzędne traktowanie swojej osoby i swoich interesów z interesami innych osób” czy firm,
- „forma zachowania przejawiająca się między empatią a asertywnością, stanowczością a w skrajnych wypadkach między uległością a agresją”.

Najlepiej gdy funkcjonując jako „złoty środek”, nie daje ponieść się urazom, emocjom i jednostronnym przekonaniom a nawet opiniom. Asertywność jest antidotum na niezdecydowanie i niedojrzałość emocjonalną. Nie wyklucza wzajemnego podziwu, satysfakcji z miłej rozmowy

itp. (K Migdał, *Psychologia ...op,cit.*, s.109; także: Dorota Czerwińska, *Asertywność. Jak osiągnąć cel i nikogo do siebie nie zrazić oraz Bądź skuteczną w życiu i w pracy*, „Rzeczpospolita” 1.03.2006).

Asertywność zobowiązuje zarówno do: bycia pewnym siebie, kontroli własnych emocji, obrony swojego stanowiska, swoich interesów, jak i do respektowania innych interesów, zwłaszcza gdy wydają się sprzeczne z oficjalnymi lub z takimi punktami widzenia, które wywołują bolesne skojarzenia i przeżycia. Brak partnerów staje się barierą zarówno dla komunikacji interpersonalnej, jak i dla osiągnięć: zawodowych, rodzinnych, edukacyjnych, towarzyskich, biznesowych itd. Również cechą asertywnego zachowania jest cierpliwość w sytuacjach nieuniknionego napięcia, a tym bardziej w sytuacjach konfliktowych. A już na początku konfliktu asertywność może być metodą eliminowania źródeł niepokoju i niepewności kontrahenta. Postawa asertywna np. w biznesie, w polityce lub w stosunkach pracowniczych to orientacja na kompromis albo przyjazną rezygnację obydwu partnerów, także wtedy, gdy wymaga się od partnera wyeliminowania niepokojących pretensji lub żalów albo cierpliwego znoszenia bolesnych nastrojów. A są one nieuniknione w życiu, w pracy i w rozmowie (R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem - proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Warszawa 1996, s.104).

Przywódcy w społecznościach lokalnych pełnią role wzorcotwórcze: sprawcze, innowacyjne, integracyjne, mobilizujące do działań na rzecz sukcesów konkretnej wspólnoty. Rządziej takimi są menedżerowie korporacji, wielozakładowych firm lub w państwie. Oni też częściej upowszechniają i egzekwują sprzeczne wartości- materialne i duchowe, a selektywnie animują wartości uniwersalne, prócz symbolizujących zalety korporacji.

Za to jedni i drudzy przywódcy mają i wdrażają klarowne strategie rozwoju np. „firmy oraz programy form przechodzenia z trudnych do łatwiejszych sytuacji - od jednego do drugiego systemu zarządzania. Inni ukierunkowują mechanizmy demokracji przedstawicielskiej na bezpośrednie współdziałanie i czynności kooperacyjne. Dzięki temu podmiot oraz partnerzy mogą odnosić korzyści a przynajmniej nie ponosić strat” (Janusz Reykowski, *Rozwój sieci poznawczej a zachowania egocentryczne*, [w:] *Studia Psychologiczne*, 1976, s. 49).

Chyba dlatego współczesnemu pojęciu „przewodzenie” stale towarzyszą pytania o to, jaki jest, a jaki powinien być uczciwy wizerunek psychologiczny przywódcy np. okresu transformacji ustrojowej, a jaki w zapowiadanej społecznej gospodarce rynkowej? Z kim i komu zamierza się przewodzić w państwie czy w firmie, czy tylko klasie średniej, menedżerom i kierownikom, a jak najmniej pracobiorcom i klientom z poboczny społecznych? O kogo menedżer czy polityk ma zabiegać, z kim rywalizować, konkurować czy walczyć o władzę i o przywództwo: z resztkami

„związkowych komuchów”, czy z rozczarowanych „solidaruchów” albo z „populistami” z grona familijnego ze skłonnościami fundamentalistycznymi i autorytarnymi, czy z rozproszonymi po kraju i świecie grupami społecznymi?

W sumie przywództwo nie jest atrybutem władzy formalnej. Nie jest tak rozumiane nawet wtedy, gdy jest wyznaczone np. przez prezydenta miasta, korporacji czy właściciela firmy. Władza przywódcy nie musi ani nie powinna wynikać głównie z uprawnień usankcjonowanych prawem a tym bardziej zarządzeń. Prawo bowiem dopuszcza, a bywa i tak, że zachęca do wymuszania zachowań pod groźbą kar i nagród. Ponadto manipulują wartościami oraz normami prawnymi istniejące kliki. Przywództwo jest w opozycji do zachowań wodzowskich. Często lider funkcjonuje jako wódz. Okazuje się, że są to stałe dylematy praktyczne i teoretyczne.

Przywódcę jest możliwe w warunkach sympatii i przy aprobachie otoczenia. Wówczas podmiot zrasta się z otoczeniem oraz szerszymi przestrzeniami politycznymi, gospodarczymi, społecznymi i kulturalnymi. Standardem przywództwa nie są wysokie stanowiska ani pełnione funkcje. Są nimi więzi psychologiczne i społeczne oraz zachowania godne naśladowania jego cech osobowych. Może to też być uznanie dla wyjątkowego zarządzania firmą lub krajem, a zwłaszcza kierowania zasobami ludzkimi. Przywódca nie kłamie i nie zwodzi ludzi. Traktuje ich jako podmioty, a nie tylko przedmioty mierzone procentami kosztów w równaniach produkcyjnych czy handlowych. Tacy ludzie to wartość firmy, mówi specjalnie dla „Dziennika” Michaela Armstrong, ekspert w dziedzinie HR („Dziennik” 26.04.2007). Ten wątek konkretyzuje oczekiwanie: „W Polsce potrzebni są przywódcy, którzy pokażą ludziom, że ich kraj rozwijając się, stwarza przestrzeń dla realizacji zasady równości dla wszystkich jednostek dążących do sukcesów i awansów”. Nie wystarczy nieustanne przekonywanie, jak się wydaje L. Kotlarskiej, że „Polska to tygrys Europy, że tu warto zainwestować, bo są szanse na długofalowy rozwój” (L. Kotlarska-Bobińska, *op.cit.*). Trawestując owe myśli, powiem, że w Polsce jest nadmiar przekonanych ideologów, polityków i działaczy, a za mało obserwatorów wiernie opisujących uwarunkowania szans jednostek wśród zróżnicowanych grup społecznych. Jeszcze mniej jest analityków i diagnostyków skupiających uwagę na formach aplikacji wiedzy naukowej a nie tylko opartej na wiedzy potocznej, wczorajszych „przekonaniach” czy nadziejach gremiów kierowniczych i ich zwolenników. A potrzebni są przywódcy, którzy autorytetem i bezinteresownością udowadniają, co jest ważne, z czyimi opiniami należy się liczyć, czy głównie ze swoimi korzyściami finansowymi - milionowym wynagrodzeniem, kilkaset tysięczną odprawą, odszkodowaniem wkomponowywanym w funkcje „bratnich instytucji” itd.

Desygnatem przywództwa jest „zdolność do wsłuchiwania i wczuwania się w sytuacje pracobiorców a w skali kraju obywateli, w to co oni

mówią, co mówią przedstawiciele ogniw opozycyjnych, na przykład że na studia wyższe dostaje się najwyżej 3% młodzieży chłopskiej, a w Polsce międzywojennej studiowało 8%, a na początku XXI wieku już tylko 3%. Ale słyszeć i słuchać to nie to samo. Przywódca słucha, żeby się dowiedzieć, czego najbardziej pragną, również po to, by rozmawiając, porozumiewać się z nimi i decydować. Przywództwo jest przeciwieństwem klasy próżniaczej, która swoją uprzywilejowaną pozycję społeczną demonstrowuje marnotrawieniem wolnego czasu na rozrywki lub zwykłą bezczynność. Przysłuchując się słowom partnera, interpretują wygodne dla siebie znaczenia. Zniekształcając intencje (...), odrzucając główne twierdzenia, ułatwiają sobie polemikę” (E. Erasmus, *Dylematy przewodzenia w warunkach transformacji ustrojowej*, [w:] *Szanse i zagrożenia procesu konsolidacji systemu politycznego III Rzeczypospolitej Polskiej*, Redakcja naukowa Jerzy Kuciński, Warszawa 2005, s.129; także: T.Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*).

*Płeć szansą czy barierą
awansów i karier*

Funkcjonują różne opinie na temat awansów i karier kobiet. Kiedyś święty Paweł sformułował jedynie dwa wykluczające się wersety. Jeden informował, że „Nie ma już mężczyzny ani kobiety, bo wszyscy jesteśmy jednym w Chrystusie”, drugi że „Mężczyzna (...) jest obrazem i odbłaskiem Boga, a kobieta odbłaskiem mężczyzny (...) mężczyzna nie pochodzi od kobiety, lecz kobieta od mężczyzny”. W rezultacie mężczyźni są bliżsi sugestii Napoleona Bonapartego, że „Natura przeznaczyła kobiety na nasze niewolnice a tym samym one są naszą własnością”. Dlatego „szalony jest pomysł, aby domagać się równości dla kobiet”. Ów kontekst sprzyjał i sprzyja spostrzeganiu kobiet w takiej kolejności zapamiętywania i form przeżywania przez kobiety np. startu życiowego w porównaniu z mężczyznami. Wszystkie „skrzywione” opinie wędrowały i nadal wędrują „bez widocznych dowodów na swe poparcie” (Anbrose). Płodniejszy jest dyskurs o sukcesach, awansach i karierach kobiet w kontekście uwag np. J. Mikulskiej. Pisała, że przedmiotem zainteresowania nie powinny być różnice biologiczne między kobietami a mężczyznami, ale przede wszystkim ich geneza, oceny wartości różnic płciowych z punktu widzenia równości społecznej i szans życiowych, jakie stwarzają stosunki społeczne, prawo, kultura, zwyczaje oraz przesady i uprzedzenia. Zauważyła, że w Polsce „płeć”, podobnie jak na Zachodzie „rasa”, są szczególnie przydatne ideologicznym uzasadnieniom kontekstów psychologicznych, religijnych, prawnych i społeczno-ekonomicznych (Jolanta Mikulska, *Psychologia płci jako wyzwanie do edukacji*, [w:] *Edukacja wobec zmiany społecznej*, Pod redakcją Jerzego Brzezińskiego, Lecha Witkowskiego, Poznań-Toruń 1994, s.270-271 i 371-373).

W okresie transformacji jedni nadal są zdania, że kobiety nie cierpią na brak sukcesów, inni że je mają w gospodarstwach rodzinnych - również w okresie transformacji. Nie brak też opinii, że kobiety godzą się częściej niż mężczyźni na tradycyjną interpretację roli, mimo konstytucyjnego zapisu, że: „Kobieta i mężczyzna w Rzeczypospolitej Polskiej ma równe prawa w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym” i że „...mają w szczególności równe *prawo do kształcenia* (...) i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę (...), równego zabezpieczenia społecznego oraz do *zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń*” (Art.33, Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1997). Wielu mężczyzn nie przyjmuje do wiadomości **konstytucyjnej zasady równości** deklarowanej w programach partii politycznych. Nie ma w nich zgody na nierówne starty a potem na awanse, kariery i wynagrodzenia mężczyzn i kobiet. Realizacja tego ideału odbiega od zbiorowych awansów a zwłaszcza karier kobiet. Byłoby idealnie, gdyby nie było barier w postaci sieci uprzedzeń i stereotypów historycznych, obyczajów i religijnych interpretacji oraz obaw wewnętrznych i zewnętrznych, w tym również części samych

kobiet. Przemiany ustrojowe, kulturalne i obyczajowe nie usunęły barier na przykład arystotelesowskiej tradycji, że „kobieta przypomina wybrakowanego mężczyznę: ma niższą temperaturę i jest głębią do zapłodnienia” albo Petera F. Druckera, że „Pan Bóg nie stworzył ludzi jako zwolenników zasobów dla organizacji w wymiarze i kształcie właściwym do wykonania zadań, których nie można maszynowo obrobić czy przemodelować. Dlatego żeby sobie z nimi poradzić trzeba mnóstwa czasu, zastanowienia i zdrowego rozsądku”.

W sferze optymistycznej deklaracji pozostaje współczesna interpretacja, a mianowicie że *Kobiecość i męskość to dwie strony medalu, nierozdzielnie związane, dopełniające się, tworzące całość*. To przesłanie wychodzi naprzeciw powodzeniu kobiet obok mężczyzn z tym, że np. twórczość naukowa, matematyczna i przestrzenna w architekturze bywa domeną mężczyzn, kobietom zaś pozostają osiągnięcia i sukcesy artystyczne, wychowawcze oraz w sferze usług i opieki. Mężczyźni natomiast nie przywiązują takiej roli obowiązkowi ojca czy męża. Jeśli jest młody, to kołaczę się w jego umyśle dylemat, czy lepiej być studentem, dążącym do sukcesów i karier niż być szczęśliwym mężem i ojcem i nabyć markę kariery w Pałacu Kultury i Nauki w Warszawie. Studenci np. wolą brać kurs na karierę w ramach m.in. „Dni Targów Karier”, by być jednostką znaną, szanowaną i bogatą (*Dni Targów kariery*, „Dziennik”. 13.03.2007).

Jedno jest pewne, męczyzna częściej marzy o karierze zapewniającej dominację nad innymi, władzę i pieniądze oraz sławę i szacunek. Nie spełniane oczekiwania powodują nerwicowe zaburzenia. Łatwiej jest kobiecie. Prawie od dziecka uczy się łączyć obowiązki życia prywatnego z zawodowymi. Potrafi wybierać między karierą a czynnościami na rzecz sukcesów międzyludzkich: pracowniczych, spokojnej i pewnej pracy nauczycielskiej, opiekuńczej, bankowej, lekarskiej, rodzinnej oraz sukcesów swoich dzieci. Kariera liczy się o tyle, o ile odsłania talent artystyczny i atrakcyjny wizerunek fizyczny czy radość z osiągnięć. Kariery kreują media, mimo że *Każdy człowiek ma w sobie cechy specyficznie męskie i żeńskie- o różnym natężeniu, prócz tego hormony*. Ale ostatecznie o karierze decyduje talent- mistrzostwo zawodowe. Zapewne Z. Religa czy K. Penderecki nie myśleli o karierze, gdy pierwszy raz operował chorych, a ten drugi, gdy kojąc doznania słuchaczy zaspakajał ich potrzeby emocjonalne. Jednak Z. Religa „odchodząc” od stołu operacyjnego, „przeniósł” karierę do polityki. Tam się trochę roztrwaniał autorytet wielkiego człowieka humanisty. Przeciwnością przeważnie męskich karier jest np. Ewa Podleś. Zawsze zadawała się kunsztem wokalistyki. Mówiła: „mam mocną pozycję w świecie, żadna złośliwa recenzja nie jest w stanie mi zaszkodzić. Ale ta pozycja, czy jak kto woli kariera, sława to jedynie produkt uboczny mojej pracy i mojej postawy artystycznej. Doszłam do tego krok po kroku, spokojnie. Nigdy nie goniłam za karierą” (E. Likow-

ską, *Śpiewam*, „Przeгляд” 11.01.2004). W środowiskach artystycznych kariery wyznaczają wiązki sukcesów osiągniętych na scenach krajowych i zagranicznych, a naukowych na mapach osiągnięć dydaktyczno-inspirujących, odkryć i wdrożeń wynalazków, wychowania i kształcenia kadr.

W tej refleksji mieści się „dyskryminacja” ambicji zawodowych kobiet. Niezależnie od psychologicznych i poznawczych opinii akcentuje się skalę zróżnicowanych ról między kobietami a mężczyznami. Dominuje zgoda na nierówność w zachowywaniu się, w pracy zawodowej, społecznej i w wynagradzaniu. Na przykład w 2005 r. dochody osobiste mężczyzn były wyższe o 36% od dochodów kobiet pełniących podobne funkcje polityczne i administracyjne (Diagnoza...*op.cit.*). Przeciętne wynagrodzenie w 2009 r. w sektorze publicznym, według J.Cieśli, wynosiło 2,2 tys. brutto. Było mniejsze o 500 zł w porównaniu z technikiem sprzętu medycznego. Jeszcze większe dysproporcje były „w grupach najlepiej i najgorzej wykształconych. Magistrzy zarabiali (...) przeciętnie 4,8 tys. zł, a kobiety (ze stopniem naukowym magistra) 3,3 tys. zł., po zawodowce mężczyźni otrzymywali 2,1 tys. brutto, kobiety mniej, bo 1,5 tys. zł” (Joanna Cieśla, *Za mało za to samo*, „Polityka” 25.04.2009).

Dysproporcje nie omijały finansowego statusu kobiety menedżera i przywódcy, kierownika, pilota turystycznego a także lotniczego. To oznacza, że wciąż ciężą np. nad kodeksem pracy fakty świadczące o możliwości manipulowania zasadą równości. W Polsce są milionerkami tylko dwie kobiety na stu mężczyzn. Tradycyjnie męskie decyzje muszą być trafniejsze niż kobiece. Kobiece mogą zasługiwać na uwagę wtedy, kiedy są w stylu męskim.

Inne dylematy wynikają, po pierwsze - z współczesnej cywilizacji rynkowej, narzucającej im konieczność rywalizacji i konkurencji, po drugie - z ideologii męskich, preferujących osobowości silne fizycznie i przedsiębiorcze za wszelką cenę, lekceważące realizację zasady równości między płciami a co za tym idzie między żeńskimi i męskimi pierwiastkami sukcesów i karier, po trzecie - z tradycyjnego łańcucha anegdotek, dowcipów, plotek i pogłosek oraz z poczucia niepewności, lęków i frustracji.

Nader interesująca jest teza, że „choć zdolności przywódcze kobiet nie są cechą naturalną przeciętnej kobiety, to jednak ona opanowuje te umiejętności i adoptuje je w szczególnie kobiecy sposób” (Anne Moir i Dawid Jessel, *Płeć mózgu*, Warszawa 1993, s. 248). Prócz tego A. R. Meigan, akceptując pierwotne aspekty biologiczne kobiet, zauważył, że „rzadko ta problematyka istniała jako problem (...), chociaż wiele uwagi (...) poświęcano różnicom wynikającym z płci i z kompensacyjnych funkcji edukacji dziewcząt” (Roland Meighan, *Socjologia edukacji*, Toruń 1993, s. 331). Nie przekonuje sugestia Williama Alena Wite, że „dla stowarzyszeń kobiecych w Ameryce lepiej by było, aby mniej zajmowały

się robieniem wrzawy, a więcej (...) hodowlą georginii". Również w polskim dorobku naukowym znajdzie czytelnik opisy stereotypowych barier dla awansów i karier kobiet (M. Strykowska, *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*, UAM, Poznań 1992; także: *Maryja nie była spokojną kobietką*, Z Joanną Tomaszewską rozmawia Anna Zawadzka, „Wysokie obcasy” 10.10.2007). W stereotypach mężczyzn dominują nadal takie cechy, jak: zdolności przestrzenne, myślenie abstrakcyjne, ambicja, odwaga, asertywność i niezależność, potrzeba dominacji, uznania, awansów i karier. Zaś w kobiecych przeważa myślenie indukcyjne, uległość, uprzejmość, emocjonalność i empatia, macierzyństwo, opiekuńczość, cierpliwość, chęć spokojnego spędzania wolnego czasu, w środowisku skłonności afiliacyjne i skłonności do wykonywania obowiązków domowych itp. Również Z. Freud eksponował pasywną i infantrylną naturę kobiet, w tym seksualność, powierzchowność, gadatliwość, kult przyjemności itd.

Natomiast w teorii osobowości wyróżnia się „wspólne cechy fenomenu, jakim jest człowiek- zarówno w odniesieniu do cech biologicznych (popędy i instynkty, ogólna inteligencja), jak i całego wyposażenia dziedzicznego (predyspozycji) wraz z cechami nabytymi: kulturowo-społecznymi. W tym w kontekście sytuują się potrzeby równości płci, poziomy i przedmioty aspiracji, inteligencja, zdolności twórcze i uzdolnienia specjalne. Dopiero na dalszych miejscach wymienia się różnice, np. zdolności matematycznych i przestrzennych, mechanicznych i technicznych, artystycznych - w tym muzycznych, plastycznych, czynnościowych, wymagających większej siły fizycznej (górnik, weterynarz wiejski, żołnierz, chirurg, budowlaniec, itp.). Jeśli istnieją różnice, to dotyczą stopnia intensywności agresji, uzdolnień werbalnych i orientacji szeroko przestrzennych i ewentualnie zdolności w zakresie abstrakcyjnego myślenia. Mówi się o większej wrażliwości kobiet niż mężczyzn na „dźwięk, zapach, smak i dotyk. Kobiety z większą wrażliwością wyłapują niuanse głosu i muzyki a dziewczęta wcześniej niż chłopcy nabywają sprawności językowych, szybciej dojrzewają i dorastają. Szybciej przekształcają pamięć w płynność wysławiania się. Kobiety są wrażliwsze na konteksty społeczne i osobiste. Dokładniej odbierają informacje z „mowy ciała...” itd. (A. Morio i D. Jessel, *Płeć...op.cit.*, s. 253).

Warto zauważyć, że w polityce awansów i karier kobiet jest więcej przeszkód niż by to wynikało z katalogu odmienności płciowej i psychicznej. Mniej atrakcyjne kobiety są dyskryminowane na rynku bardziej niż mężczyźni. Nawet reklamy najpierw kształtują gusta, potem eliminują mało atrakcyjne wizerunki kobiet. Mniej gustowne usuwa się ze względu na wiek, aparycję, zmarszczki, nitki siwych włosów, puszysty wygląd itp. Rzekomo takie atrakcje nie sprawiają klientowi czy wyborcy przy-

jemnych doznań a tym samym nie zachęcają do wyboru posła bądź zakupu produktu. Jeszcze bardziej odstręczają konsumenta niepełnosprawne kobiety. Toteż to nie one bywają aktorami kultury masowej, w tym medialnej. Przy takiej aurze źle się sprzedaje „stara i młoda brzydota” prócz zabawek dziecięcych i rynsztokowego języka w polityce, w malarstwie, literaturze pięknej czy kulturze kinowej. W zapomnieniu znajduje się np. S. Żeromski, posługujący się kategoriami brzydoty w swoich utworach, a Rembrandt w malarstwie. Kiedyś brzydota zależała od ogólnych tendencji epoki, od programu literackiego, wrażliwości grupy, od twórcy, jego indywidualnego buntu i społecznego zaangażowania. Teraz rynek ją „biczuje”. Dla pozytywistów: B. Prusa, M. Konopnickiej, młodopolanina W.S. Reymonta, potem S. Żeromskiego brzydota była stałym elementem etosu uboższych warstw. Motyw brzydoty dla pisarzy był często symbolem krzywdy np. w „Rozdziobią nas kruki, wrony...”.

Współcześni menedżerzy tak jak dawniejsi nie poświęcają energii na kreowanie wizerunku kobiet po czterdziestce, bo taka „brzydka” nie przyciąga widza, słuchacza, partnera czy klienta. Raczej go zniechęca. Ten dyskomfort nie przenosi się na edukację. Przeciwnie, tam kobiety babcie wychowują i kształcą dzieci w wieku wczesnoszkolnym i szkolnym, łącznie z licealnym. Zatem w wychowaniu szkolnym i rodzinnym kobiety „naruszają” równowagę płci w edukacji. Mężczyźni nie krzyczą, że kobiety zajmują centralne miejsca, w tym coraz częściej samotne matki. Takiej „armii” kobiet i babć oddano kształtowanie osobowości przyszłych żołnierzy, policjantów, dyrektorów, przedsiębiorców, wychowawców w szkołach podstawowych i średnich. Czy to nie narusza równowagi edukacyjnej tak, jak przewaga mężczyzn w życiu społecznym, biznesie i polityce? Mężczyźni w szkole to przysłowiowe „Judymowie” lub „nieudacznicy”.

Wydaje się, wracając do głównego wątku, że dla współczesnych kobiet dotarła kategoria „być osobą publiczną” - „być i mieć sukces, awans i karierę”. Te wartości stają się równorzędne kategorii równości i sprawiedliwość oraz „być” gdziekolwiek. Kobiety dążą do:

- samodzielnego „decydowania o tym, ile i kiedy chcą mieć dzieci”, gdzie i na jakim poziomie mogą „być” kształcone czy awansowane,
- pełnienia funkcji w pionowych strukturach edukacyjnych, kulturalnych, społecznych, gospodarczych i politycznych i na pozostałych poziomach życia społecznego,
- niezależności w życiu prywatnym, w biznesie, w życiu politycznym, kulturalnym, artystycznym i towarzyskim.

Z obserwacji wynika, że współczesne kobiety łatwiej niż mężczyźni przyswajają wiedzę i umiejętności. Szybciej opanowują język naukowy w tym biznesowy, przy tym matkując i „zachęcając, stymulując i wspierając (...) innych i siebie”, są bardziej empatyczne itd. Rywalizując i współzawodnicząc z męż-

czynnikami, osiągają większe i częstsze sukcesy niż w warunkach bezwzględnej konkurencji. Być może jest tak dlatego, że mniej ryzykują przegrzaniem powodzenia. Wybierają „...sytuacje pewniejsze, ale zarazem ukierunkowane na afiliacyjne sukcesy. Dla kobiet ważniejsze są bowiem stosunki interpersonalne i walory samych zajęć czy czynności niż sformalizowane stanowiska lub wysokie finansowe gratyfikacje”. Opnie te podziela wielu autorów, a wśród nich A. Miro i D. Jessel (*Płeć...op.cit.*, s. 348), C. Hutt (*Males and Females*, Penguin, London 1972, s. 138).

Jeśli jest inaczej, to działa i dzieje się tak też z powodu stereotypów i uprzedzeń wobec równego startu i statusu kobiet i mężczyzn. Te mity (stereotypy i uprzedzenia) wciąż służą uzasadnianiu tezy, że „kobiety, mimo iż są lepiej wykształcone, nie gwarantują sukcesów firmy w takim stopniu jak mężczyźni”. Tymczasem z relacji H. Hamer wynikało, że „na świecie już np. w 2003 r. stosunek kobiet i mężczyzn zdobywających tytuł magistra wynosił na korzyść kobiet w Australii- 54 do 46; Francji- 52 do 48; Grecji- 56 do 44; Italii- 57 do 43; Polsce- 70 do 30 (sic!), Szwecji- 90 do 10, Wielkiej Brytanii- 55 do 45; USA-57 do 43. (ze źródła: Education At a Glance - OECD- indicators)



Trafne zatem było i jest pytanie H. Hamer o to, „kiedy ta statystyka przełoży się na odpowiedzialne i atrakcyjne finansowo funkcje kierownicze, zwłaszcza że mniejsze są aspiracje dużej części samych kobiet? Jeśli 9% mężczyzn pełni najwyższe stanowiska, to kobiet tylko 2%” (H. Hamer, *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Warszawa 2005, s. 38). Tych dylematów nie rozwiąże hipoteza, że kobiety mają inne predyspozycje biologiczne i psychiczne. Są słabsze fizyczne, bardziej emocjonalne, myślące indukcyjne i kategoriami rodziny itd. Wskutek tego same sobie wyznaczają inne miejsca w strukturze kształcenia i studiowania (studia

humanistyczne), sukcesów, awansów i karier. To daje powód do myślenia, wspieranego przez potoczną opinię, że kobiety są mniej wszechstronnymi pracownikami i liderami. Koncentrują bowiem uwagę na sprawach rodzinnych, czują się gorzej na stanowiskach szefów, bo są zbyt emocjonalne i afiliacyjne. Ponadto ambitni mężczyźni i rzekomo zazdrosne kobiety nie chcą pracować pod ich kierownictwem.

Tymczasem - zdaniem M. Stukonis - kobiety w wypadku bezrobocia „lepiej znoszą utratę pracy, dlatego że nie angażowały się w pracę zawodową, nie przywiązywały się do funkcji tak, jak mężczyźni”. Jeszcze lepiej jest w sporcie, aktorstwie, choreografii, edukacji, w systemie ochrony zdrowia, w wokalistyce. Osobnym problemem, ale już rozwiązywanym, jest udział kobiet w badaniach naukowych, w wojsku i zawodach wymagających politechnicznych uzdolnień. Współczesne preferencje społeczne skłaniają je do wyboru pracy w usługach jako: sprzedawcy, pielęgniarki, nauczycielski, opiekunki, urzędniczki lub księgowo itd. Kobiety łatwiej się przystosowują do niżej płatnych i mniej ambitnych funkcji (M. Stukonis, *Kogo drażni Jaruga Nowacka*, „Sukces” 2006, nr 2).

Jak widać, w systemie edukacji narodowej czy ochrony zdrowia (pielęgniarki) sukcesy są w zasięgu ręki dzięki drobnym osiągnięciom a rzadziej zaszczytnym awansom i karierom na stanowiskach kierowniczych i lepiej wynagradzanych. Dzieje się tak w atmosferze rzekomej humanizacji stosunków interpersonalnych. Jeśli są wakaty na stanowiska kierownicze, to rzadziej się powierza je kobietom niż mężczyznom. Beneficjentkami awansów jest tylko 30% kobiet (a jeszcze mniej jeśli weźmie się pod uwagę karierę). „W polskim parlamencie było ich np. w 2010 r. tylko 20%, w parlamencie UE 21% a w państwach skandynawskich aż 42%. Ceni się je za żmudną i cierpliwą działalność opiekuńczą, pedagogiczną, socjalną lub za wyniki decyzyjne w sytuacjach beznadziejnych” (Irena Cieślińska, *Gdzie diabeł nie może*, „Gazeta Wyborcza” 23.02.2010).

Jest jeszcze jedna bariera. Miernikiem ich wysiłku zawodowego nie są rzucające się w oczy bezpośrednie rezultaty, ale osiągnięcia zdrowotne pacjentów, edukacyjne uczniów itp. Dopiero po kilku lub kilkunastu latach mogą być zauważone sukcesy i awanse byłych uczniów, studentów, kursantów itd. Mówiąc inaczej, ich działania materializują się wtedy, kiedy kończą się udanymi: promocjami uczniów do następnej klasy i ewentualnie do olimpiady, potem na wyższe studia (zaliczenie semestru) i wypromowanie licencjatów lub magistrów oraz zdiagnozowanie i wyleczenie chorego. Ponadto ich sukcesy zawodowe, a nawet awanse, nie łączą się ze znaczącymi korzyściami finansowymi, a jeszcze rzadziej z lukratywnymi karierami, z wyjątkiem dziennikarek, piosenkarek, tancerek na lodzie, stale uczestniczących w programach rozrywkowych itd.

Wynagrodzenie innych zależy od dobrej woli menedżerów lub zwycię-

skich polityków. Stąd zaczynają się kręte drogi do gratyfikacji finansowych, prestiżowych i awansów społecznych- radnej, posłanki, przewodniczącej komisji a stamtąd na różne stanowiska państwowe lub biznesowe. Tak też było w PRL (A.Bogaj, *Czym jest sukces zawodowy nauczyciela?*, „Nowa Szkoła” 1986, nr 12). Większość kobiet ambitnych i twórczych, zagospodarowując swoją przestrzeń zawodową i życiową licznymi i drobnymi sukcesami i sukcesikami, tkwi w „sfatygowanej” zamrażarce tradycyjnych awansów i karier. Kobiety nie są wolne od roszczeń z powodu braku perspektyw. T. Bogucka pisała, że „Ostatecznie rywalizacja i rosnące rozwarstwienie społeczne spycha egalitaryzm (...) do retoryki roszczeniowej; partykularyzm natomiast okazał się tendencją rozwojową, czymś, co ogarnęło kraj i niszczy więzi wykraczające poza własną rodzinę, krąg, grupę. Konflikty, nepotyzm, sitwy, nagie interesy, agresja zatruwają nasze życie”(Teresa Bogucka, *Mądry Polak na swoim*, „Gazeta Wyborcza” 6-7.06.2009).

I rzeczywiście, gospodarka rynkowa, pełniąc funkcję koła zamachowego sukcesów i porażek, skłania ambitne kobiety do rywalizacji i konkurencji. Niektóre chcąc prześcignąć mężczyzn, stają się okrutne w sytuacjach, gdy pracownicami są same kobiety i gdy większość z nich jest przeciążona pracą i rodzinnymi obowiązkami. Dychotomia wartości, aspiracji i zainteresowań wpływa na percepcję awansów i karier. Ostrzej reagują na zachowania karierowiczowskie, bo kobietom bardziej zależy na akceptacji ich wysiłku w procesach kształcenia i doksztalcania się, a co za tym idzie na realizację ambitnego planu życiowego: zainteresowań, dążeń, prospołecznych czynności adaptacyjnych, kooperacyjnych oraz pomocnych, a także altruistycznych, które wyrażają swoiste zaangażowanie emocjonalne i społeczne. Mówiąc innymi słowami, jest to względnie stała dyspozycja psychiczna kobiet albo inaczej, jest to czynnik ukierunkowujący zachowanie w sytuacjach: trudnych, przeciążenia, konfliktu itd. (M. Stepulak, *Podejście...op.cit.*, Lublin 1995, s. 100).

Z drugiej strony są też przesłanki pozytywne. Realizację aspiracji zawodowych i kulturalnych kobiet ułatwia „zmniejszające się zapotrzebowanie na cięższe prace fizyczne. One dotąd były zmonopolizowane przez mężczyzn. Tymczasem maszyny zastępują siłę fizyczną, nawet w przedsiębiorstwach budowlanych. W rezultacie wykształcone kobiety już „zaludniły” np. komunikację elektroniczną, systemy komputerowe, instytucje negocjacyjne i ochrony zdrowia, turystykę, hotelarstwo, nie mówiąc o oświacie i ubezpieczeniach, handlu, bankowości, zarządzaniu itd. Wkraczają do nauki, wojska, policji oraz na stanowiska menedżerskie. Zajmują się zarządzaniem finansami, kierowaniem zasobami ludzkimi, administracją itp. Są cennymi podmiotami na rynku pracy. Dysponują, obok młodości, atrakcyjnymi cechami: empatią, kulturą języka itp.

Z drugiej strony dla kobiet „brzydota” staje się większą barierą awansów

a balastem wiek po pięćdziesiątce. Te dawne i „nowe” stereotypy i uprzedzenia dyskryminujące ilustrują porzekadła i anegdotki, np. „Kobiety, które myślą, to te, o których nikt nie myśli” (Georgie Bernard Shaw) albo „Kariera jak kobieta: przychodzi widać do tych, którzy o nią nie dbają” (Melchior Wańkowicz) bądź „Gdzież jest nad Europidesa mędrzec i poeta, co rzekł: żadne zwierze nie jest tak bezszczerne, jak kobieta” (Arystofanes).

Wśród uprzedzeń „odkorporacji” się zbyt powoli przekonanie, że nie da się godzić macierzyństwa z pracą zawodową, a tym bardziej z funkcjami kierowniczymi. A przecież kobiety się doksztalają i doskonalą po to, aby swoje umiejętności, poparte dyplomem wyższych uczelni, wykorzystać w pracy twórczej a przynajmniej zawodowej i rodzinnej. Z tego powodu rzadziej decydują się na dzieci. Po ich urodzeniu niektóre zostają w domu. Są również takie, które sądzą, że nawet jedno dziecko stanie na drodze do awansów i karier. A awanse i kariery wiążą się najczęściej z realizacją potrzeby samorealizacji. Dotyczy to też gratyfikacji finansowych. Inne satysfakcjonują głównie sukcesy kojarzące się z w wychowywaniem dzieci, a nie czynności karierowe. W tych wypadkach konteksty opiekuńcze określają kształt i skalę sukcesów a nie awansów i karier kobiet, pomimo wiedzy o tym, iż stagnacja ambicji zawodowych obniża poczucie własnej wartości (I. E. Kotowska, D. Węziak, *Edukacja, [w:] Diagnoza społeczna 2007 r. Warunki życia Polaków. Raport*, redakcja Janusz Czempiński, Tomasz Panek, Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego 10.09.2007).

Kobiety awansują mimo wymienionych barier. Umiejtniej radzą sobie ze stresami. Są odporniejsze. Zaskakują otoczenie swoją ambicją i podejściem pragmatycznym. Ich sukcesy można określać jako coś, co kobietom udało i udaje się osiągać. Sednem jest kompetencja i umiejętności interpersonalne do tego wzmacniane formami wychowywania dzieci (Jarosław Olechowski, „Newsweek” 20.02.2005). Te opnie korelują z „Diagnozą społeczną”. Według niej kobiety „charakteryzują się wyższym poziomem kapitału ludzkiego niż mężczyźni, chociaż w skali całej populacji w 2007 r. różnice te nie były tak znaczące. Ale przeciętny poziom satysfakcji zmniejszał się wraz z wiekiem respondentów- obojga płci. Natomiast zwiększał się znacznie w grupie wieku między 35 a 44 rokiem życia, a jeszcze bardziej w wieku 45 lat i więcej”. Najkorzystniej układały się proporcje między wykształconymi kobietami a mężczyznami w wieku poniżej 35 lat, jeśli idzie o szanse na: kierowanie zespołami ludzkimi, na wykonywanie ekstremalnych czynności, obsługiwanie skomplikowanych urządzeń - w tym na posługiwanie się Internetem oraz nowoczesnymi środkami łączności (*Diagnoza społeczna 2007, op.cit.*).

Nie jest klarowana atmosfera wśród kobiet wokół zatrudniania ich samych. One- jako pracownice - chcą jak najmniej stracić w wypadku zamiany swojego statusu. Tymczasem część ideologów z pogranicza polityki, a

zwłaszcza praktycy, nie odnoszą zasady równości do kobiet w organizacjach zawodowych i politycznych. W rezultacie kobiety muszą rezygnować z sukcesów albo szybko stabilizować stosunki rodzinne i kwalifikacje w porównaniu z mężczyznami. A są szczególnie w wielu branżach siła dla karier kobiet niż mężczyzn. O zagrożeniach można mówić wtedy, kiedy pragnie się osiągnąć awans czy karierę za wszelką cenę i w każdej dziedzinie, wykorzystując do tego celu najkorzystniejsze dla siebie sytuacje, środki, moment słabość partnerów czy luki w systemie prawnym lub edukacyjnym.

W sumie kobietom zagrażają też:

- te nowoczesne technologie, które utrudniają wykonywanie czynności dotąd zarezerwowanych dla mężczyzn, np. w przemyśle, lotnictwie, komunikacji kolejowej i w pewnym sensie w korporacjach, wojsku, policji itd.,

- formy dyskryminacji a także mobbingu. Inaczej jest w państwach ponowoczesnych - Szwecja. Tam nawet instytucje państwowe przezwyciężają przejawy dyskryminacji. Podstawowymi przesłankami są ich zdolności, kwalifikacje i osiągnięcia edukacyjne oraz umiejętności kierowania zasobami ludzkimi w relacjach pracowniczych i menedżerskich, artystycznych, pedagogicznych itp. Na przykład w armiach NATO służyło w 2008 r. już około 300 tys. żołnerek, a np. w Norwegii jeszcze tylko 7%, a w Polsce dopiero zaczynają, chociaż byłoby lepiej, gdyby nie musiały. Tak czy inaczej tam one są pilotami myśliwskimi, pełnią służby na okrętach wojskowych, nie licząc funkcji medycznych. Jedna już pełni funkcję szefa Komitetu Kobiet w siłach NATO (Anne Moir, Dawid Jessel, *Płeć mózgu*, *op.cit.*, s. 219-225 i 236-243),

- przekonania, że „Nadchodzi kobieca rewolucja”, bo np. na kierunkach humanistycznych studiuje więcej kobiet niż mężczyzn, a na politechnikach kobiety już zagęszczają ławy studenckie. Podobnie dzieje się już na wydziałach weterynaryjnych, górniczych. Tym niemniej na kierunkach technicznych oraz specjalizacjach chirurgicznych studiuje nadal 60% chłopców. Oni potem obejmą stanowiska kierownicze w przemyśle, budownictwie, w siłach zbrojnych a nawet w zawodach o przewadze kobiet,
- uprzedzenia określane jako nieprzyjemne uczucia wobec cech kobiecych i ich form reagowania emocjonalnego na bodźce werbalne. Wówczas można mówić o mechanizmach obronnych mężczyzn przed zagrożeniami ze strony kobiet. W obydwu sytuacjach zagrożenia pojawiają się wtedy, kiedy pragnie się osiągnąć awans czy karierę w każdej dziedzinie, wykorzystując do tego celu najkorzystniejsze dla siebie sytuacje: środki, moment, słabość partnerów czy luki w systemie prawnym lub edukacyjnym.

Barierami awansów kobiet są środowiska nieoczekujące od kobiet odgrywania ról zgodnych z męskimi regułami. Jeśli zachowują się po kobiecemu, to mają spokój. Ale przecież „dają radę np. w firmach, które same

założyły, na stanowiskach sędziowskich i korporacyjnych, nie mówiąc o ministerialnych. W tym sensie można powiedzieć, że kobiety menedżerki, wkraczające na tereny dotąd zarezerwowane dla mężczyzn, ustalają własne „reguły” budowy więzi międzyludzkich. Kierują na podstawie zaufania a nie zastraszania i coraz częściej w zgodzie z zasadą współpracy a nie konkurencji i rywalizacji. Podobnie jest w innych krajach europejskich (A.Moir, D. Jessel, *Pleć mózgu, op. cit.*, s. 238).

W sumie w Polsce nadal większość kobiet zajmuje te miejsca pracy, które są mniej atrakcyjne pod względem finansowym i szans na stanowiska menedżerskie i kierownicze w instytucjach państwowych. Jedyne błyskotliwsze są kariery w mass mediach i kulturze masowej, w sferze usług: bankowości, edukacji, ochrony zdrowia, opieki socjalnej. Nie udało się jeszcze utrwalić w świadomości ludzi takich schematów poznawczych i emocjonalnych, które likwidowałby uprzedzenia do karier kobiecych. Wyjątkami były i są kariery sportowe kobiet, np. od Szewińskiej - przez pływaczkę O. Jędrzejczak i tenisistki Radwańskie - a skończywszy na „szybowaniu” artystycznym np. aktorek z serialu *M jak miłość* lub tańcu, przy czym towarzyszą im kariery epizodyczno-sezonowe, o których szybko zapomina opinia publiczna.

To nie znaczy, że nie awansowały i nie awansują kobiety biznesmenki. Ale tylko 33% kobiet piastowało i piastuje stanowiska kierownicze w biznesie jako właścicielki i menadżerzy. Nie wiadomo, ile spośród nich zalicza się do menedżerów. Oczywiście jeszcze mniej ich jest na innych kontynentach: w Ameryce Południowej, Afryce i Azji (bez Japonii) czy Australii. Również we Włoszech tylko pięć procent kobiet uczestniczy w zarządach firm. Ale w Norwegii procent ten sięga 25%. Tam również im wyższy jest szczebel władzy w korporacji czy organizacji, tym mniej jest kobiet, mimo że kobiety są lepiej wykształcone i, jak już wspomniano, są empatyczniejsze nie tylko na poziomych płaszczyznach życia publicznego, ale jako dyrektorzy, kierownicy działów czy referatów. Również kierują małymi i średnimi przedsiębiorstwami, rodzinnymi instytucjami, szkołami i firmami usługowymi, edukacyjno-opiekuńczymi itd. W Polsce natomiast aż 72% kobiet egzystuje na stanowiskach wykonawczych jako sekretarki, recepcjonistki, pielęgniarki, nauczycielki, sprzedawczynie produktów turystycznych i ubezpieczeniowych itp. W 2005 r. „65 proc. kobiet „stało” za ladą w handlu, usługach i recepcjach hotelowych” a jeszcze więcej w oświacie. Były i są słabo wynagradzane. Tak się działo i się dzieje, mimo że kobiety są:

- lepiej wykształcone niż mężczyźni. Już w latach siedemdziesiątych XX wieku polskie kobiety prześcignęły mężczyzn w kształceniu się w szkołach średnich ogólnokształcących. W okresie transformacji zajęły więcej miejsc w szkołach wyższych-pedagogicznych, uniwersyteckich, medycznych i w szkołach prywatnych. A po wprowadzeniu zawodowej służby wojskowej obniżył się odsetek mężczyzn w szkołach wyższych,

- mniej konkurencyjne, gdy się je jednakowo traktuje (Anne Moir, Dawid Jessel, *Płeć mózgu*, *op.cit.*, s. 217-238; także: E. Erasmus, *Prawo do nauki w Polsce Ludowej*, Poznań 1974).

Jak widać, funkcjonuje wiele barier utrudniających kobietom (świadomie, podświadomie i zwyczajowo) osiąganie liczących się awansów i karier zawodowych.

Tę tendencję potwierdzają siatki płac, ustalane w *aureoli* zasady równości. Na przykład „kobiety w szkolnictwie i handlu zarabiały w 2005 r. mniej od mężczyzn od 10 do 25%. W Wielkiej Brytanii proporcje były korzystniejsze” (Ewa Wesołowska, *Równość w cenie*, „Nesweek” 20.02.2005). Jeszcze większe dysproporcje istniały i istnieją w strukturach pionowych np. korporacji, zarządzania firmami i kierowania zasobami ludzkimi z punktu widzenia awansów i karier. Być może, że na taki stan pewien wpływ mają specyficzne „zdolności i uzdolnienia menedżerskie i przywódcze będące częściami wyposażenia dziedzicznego”. Jednak wiadomo, kobiety rozwijają się tak samo w środowiskach afiliacyjnych, a mężczyźni szybciej dorastają do standardów w sytuacjach konkurencji i rywalizacji. Szybciej włączają się w system ról społecznych i zawodowych uchodzących za męskie. Prawdopodobnie jest tak dlatego, że mężczyźni częściej niż kobiety ukierunkowują swoje zainteresowania na kariery. Nie stronią od ostrej konkurencji, łącznie ze stosowaniem mechanizmów manipulacyjnych: psychologicznych i administracyjnych.

Nie sposób pominąć uprawdopodobnionej hipotezy, że dynamika transformacyjna sprzyja manipulowaniu barierami zagrażającymi kobietom drogi do karier- biznesowych, artystycznych czy politycznych, mimo że zwiększają się ich szanse w miarę, jak „maszyny zastępują prace ciężkie i proste”. Oczywiście są też bariery biologiczno-rozrodcze i emocjonalno-osobowościowe. Pracujące np. samotne kobiety-matki muszą wybierać między sukcesami oraz awansami zawodowymi i wartościami rodzinnymi a niejednokrotnie egzystencjalnymi. Ponadto czynności opiekuńcze pochłaniają wolny czas. Z tego powodu one nie są tak skłonne, jak mężczyźni, do zmiany miejsca zamieszkania, przenoszenia się z jednego do drugiego miasta, wykonywania pracy na pełnym etacie, w nocy itp. Jeśli dzieci jest więcej, a dochody przeciętne „spadają”, to przestaje się liczyć prestiż, dominacja i kariera, łącznie z ich zewnętrznymi rekwizytami. Liczą się bardziej przyjazne stosunki opiekuńczo-wychowawcze. Tak czy inaczej tylko części kobiet udaje się „wdrzeć” do gabinetów menedżerskich, a wciąż mniej do gabinetów korporacyjnych czy ministerialnych. Za to wszędzie funkcjonują jako asystentki, a rzadko jako doradcy czy eksperci.

Wydaje się, że nowe możliwości dla kobiet, w porównaniu z ich matkami, stwarzają wolność. Ale wolność pociąga za sobą rywalizację i ryzyko oraz redukuje poczucie bezpieczeństwa. Skłania do odpowiedzialności i doskonalenia umiejętności interpersonalnych w taki sposób, „by

wygrać”. Być może dlatego sensowne jest ubolewanie, że „Pokolenie buntu obaliło przesady i przymusy, lecz nie potrafiło ich zastąpić alternatywnym systemem pozytywnych wartości. Powróciło w mieszczańskie koleiny. Młodzi już nie chcą świata zmieniać. Najwyżej dostosowując się do niego, nie chcieliby zostawić go gorszym, bardziej brutalnym niż go zastali. Charakterystyczne jest to, że wśród młodych kobiet rzadko pojawiało i pojawia się słowo kariera. Przeważają sukcesy i awanse: edukacyjne, osobiste, rodzinne, zawodowe i finansowe a nawet dość często artystyczne. Cenią te awanse, które „zapewniają trwałą pracę, wspaniały dom, w miarę wygodne życie. Sukcesem jest zdobycie lub utrzymanie pracy. W ich wyobrażeniach o sukcesach znajduje się również nadzieja na znalezienie odpowiedniego partnera a w przyszłości dla siebie stopnia licencjatu, magistra a potem awansu- najpierw finansowego, a potem prestiżowego. Wiedzą ponadto, że sukces zawodowy nie musi być jednorazowym aktem. Powinien być wynikiem splotu osiągnięć przekształcających się w trwałą satysfakcję zawodową. Jeśli tak się dzieje, to dzięki:

- zmniejszaniu się zapotrzebowania na ciężką pracę fizyczną i zwiększaniu się roli wyspecjalizowanych maszyn,
- zwiększaniu się aspiracji edukacyjnych kobiet w różnych formach kształcenia i doskonalenia zawodowego, przede wszystkim na poziomie wyższym,
- wzrostowi możliwości zatrudniania się w nowoczesnych branżach gospodarki, kultury, oświaty, usługach socjalnych oraz w sektorach stwarzających szanse na „błyskotliwe” kariery: w polityce, w rolach i relacjach publicznych- promowaniu bliskich i krewnych, pomaganiu innym dzisiaj, bo być może oni mi pomogą jutro.

Ten opis koreluje z poglądem G. Girls, że współczesność, a nie tylko polska transformacja ustrojowa, nie wywołała jeszcze takiego fermentu wśród oczekujących kobiet, który likwidowałaby dysproporcje w osiągnięciu karier zawodowych. Być może, że część satysfakcjonuje sukces w postaci wyjścia za mąż, urodzenia dziecka itp., mimo że legitymizują się wykształceniem wyższym. Mężczyźni „bowiem kierują branżami, a kobiety dopuszczają do fotografii dziennikarskiej” traktowanej jako sztuka użytkowa. Jeszcze gorzej bywa w filmie. Przydaje się ładna kobieta, „ale po czterdziestce już nie ma szans” (Przełożyła K. Syrewicz, *Feministki w maskach goryli*, „Dziennik” 6.06.2006, rozmowa z Guerrilla Girls i anonimowymi artystkami, które walczą z dyskryminacją w świecie sztuki). Jak widać, tradycyjne spostrzeganie mężczyzn utrudnia kobietom zarówno poruszanie się na rynku sukcesów, jak i jeszcze bardziej po szczeblach karier zawodowych wzmacnianych siatką płac.

Owe dylematy nie wynikały tylko z oceny ich cech osobowych. Decydował paradygmat miejsca pracy i płci oraz kobiecości. Charakteryzuje

go Jolanta Miluška (*Psychologia jako wyzwanie do edukacji*, [w:] *Edukacja wobec zmiany społecznej*, pod redakcją Jerzego Brzezińskiego, Lecha Witkowskiego, Poznań-Toruń 1994).

Również w okresie transformacji tylko małej części kobiet udaje się wdrzeć do sal sejmowych czy rad gminnych i miejskich, gabinetów menedżerskich i dyrektorskich w wielkich korporacjach czy ministerialnych, a tym bardziej do politycznych lub wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Im wyższy szczebel władzy czy zarządzania np. w korporacji, tym większa jest dysproporcja między usytuowaniem kobiet i mężczyzn, mimo że kobiety są lepiej wykształcone – o czym już była mowa wcześniej. Okazuje się, że sześciu mężczyzn na stu osiągało i osiąga najwyższe szczeble władzy. Natomiast tylko sześć na tysiąc kobiet uczestniczy w podobnych strukturach władzy.

Oczywiście w praktyce problem jest bardziej delikatny, niż by to wynikało z zasygnalizowanych liczb. Różnice dotyczą przede wszystkim kobiet w pierwszej pracy i pierwszych awansów na stanowiska kierownicze. Na przykład nawet w ruchu turystycznym kobiety nie świecą blaskiem tytułów menedżerskich. Podobnie jest w hotelarstwie. Dużo jest stanowisk dla kobiet w sferze obsługi gości- klientów. Mimo zmian długie są korytarze dla kobiet z aspiracjami i chęciami do zwiększonego wysiłku (SMG 93KC Polan kwiecień 2000. CCChab).

Kończąc, solidaryzuję się z tymi autorami, którzy twierdzą, że „problem Polek nie polega na tym, że nie mogą wszystkie się zjednoczyć w jednym obozie, lecz na tym, że się je zastrasza, że rzadziej należą do związków zawodowych, partii, stowarzyszeń, grup nieformalnych, przyjacielskich grup wsparcia. Kiedy wypadają z kręgu rodziny, zostają same (Kinga Dunin i Magdalena Mosiewicz, *Zamiast sięgać po nóż*, „Gazeta Wyborcza” 8-9.03.2008).

*Starty młodzięży
do sukcesów, awansów, karier
i ich dylematy*

Początki są ważne w okresie oddzielania się dzieciństwa od okresu dojrzewania, umysłowego, emocjonalnego i dorastania do zadań społeczno-ekonomicznych. A dorastanie uwiarygodnia szanse na sukcesy i kariery życiowe. Rodzice pytani: kim chcieliby widzieć swoje dzieci w przyszłości? Ponad połowa marzyła i marzy o tym, „by ich dziecko założyło szczęśliwą rodzinę, było samodzielne, miało dobre wykształcenie oraz pracę (...)”. Co piąty rodzic cenił wysokie wynagrodzenie za pracę. Ale „tylko pięć proc. respondentów marzyło o tym, by być kimś, a tylko dwa proc. żeby było sławne, czyli, by osiągnęło szczytową karierę. Jednocześnie 64% chciało widzieć u swoich dzieci dyplom szkoły wyższej, średniej szkoły zawodowej 11%, licealnej 7%, a zasadniczej zawodowej 4% (Sondaż TNS OBOP dla „Dziennika” 1.06.2007).

Wtedy kształtują się już trwałe aspiracje życiowe, inspirujące jednostki do samodzielnego decydowania o kierunku kształcenia i doskonalenia zawodowego, wyboru interesującej pracy, funkcji lub modelu rodziny. Starty komplikują się zarówno w mechanizmach socjalizacyjnych i wychowawczych, jak i w gąszczu barier i wyboru ról życiowych, edukacyjnych i zawodowych. Na przykład w świadomości przeciętnego mieszkańca USA odzywają się pobudki do sukcesów i awansów już w wieku młodzieńczym. Młodzież, która żyje blisko szkół, korzysta z własnej i osiedlowej biblioteki. Rodzina wdraża je do czytania, zapamiętywania i interpretowania faktów i walorów takiej czy innej pracy. Dzieci w wieku 10-12 lat startują do czynności np. estetycznego utrzymywaniu trawników, koszenia i grabienia trawy i uzyskiwania od ojców ok.10 dolarów tygodniowo. Większość poszukuje pracy dorywczej między trzynastym a czternastym rokiem życia np. w restauracjach, w barach szybkiej obsługi itd. W trakcie pięcioletniej nauki w szkołach średnich pracuje ok.70% chłopców i 60% dziewcząt, przy czym chłopcy 24 a dziewczęta 18 godzin w tygodniu.

Stany Zjednoczone zweryfikowały taki model państwa opiekuńczego, który odpowiada za bezpłatne kształcenie, doksztalcenie, doskonalenie zawodowe pracowników przedsiębiorstw. Ale we współczesnej gospodarce rynkowej prywatne firmy mogą i powinny kształcić młodzież nawet na poziomie wyższych szkół. Również prywatne firmy w UE inwestują w kształcenie i doksztalcenie swoich pracowników. W Niemczech i Austrii nawet ciężar kształcenia zawodowego przejęły przedsiębiorstwa. Korporacje w USA i w Japonii przejmują funkcje typowe dla uniwersytetów oraz edukacji pozaszkolnej. Ich uczelnie, instytuty naukowe nadają nawet stopnie i tytuły magisterskie i doktorskie. Wydatki korporacji równają się wydatkom szkół wyższych w całych Stanach Zjednoczonych. Funkcje kształcenia zawodowego, podobnie do Austrii i Niemiec, przejmują również przedsiębiorstwa średnie i małe. Szacuje się, że amerykańska go-

spodarka co roku inwestuje ok. 60 miliardów na kształcenie i szkolnie w firmach. Edukacja zawodowa jest w rękach wielkich korporacji przemysłowych i średniego biznesu (E.Erazmus, *Edukacja a sukces zawodowy*, WSE, Warszawa 1999, s. 205).

W Polsce dzieci startują od przedszkola. Nie wszystkie dzieci mają takie same szanse. Luki w sieci przedszkoli są pierwszymi wielkimi barierami dla dzieci wiejskich. Na przykład w 2000 r. uczęszczało do przedszkoli tylko 36% czterolatków, a we wsiach o wiele mniej. „Kluby Malucha” pełnią rolę surrogatu wiejskiego. Prócz tego beneficjentami gęstych sieci przedszkoli były i są dzieci większych miast, w tym rodziców wykształconych i lepiej lub dobrze usytuowanych. A na wsi mieszka i pracuje ok. 40% mieszkańców Polski. W UE korzystało z szans w tym samym czasie aż 85% dzieci. Takich szans nie miały i nie mają dzieci wiejskie, nie mówiąc o dzieciach z byłych pegeerów lub blokowisk miejskich (Irena Wóycicka, *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne*). To dzieci rolników, którzy się kształcą, osiągają sukcesy wolniej i znacznie większym wysiłkiem. Ich rodzice ponoszą większe koszty kształcenia i studiowania przeważnie w prywatnych szkołach wyższych. Ich nie było stać na korepetycje.

W miastach młodzież zazwyczaj startuje w wieku od 12 do 24 roku życia, konfrontuje aspiracje edukacyjne z rzeczywistością- znajomościami, wiedzą o formach realizacji szans w kontekście studiów i ewentualnych miejsc pracy. Urzeczywistnia się ich pragnienia, nie tylko zawodowe, ale również np. w turystyce, sporcie i polityce (E. Przybylska-Piwko, *Aspiracje i postawy społeczno-zawodowe młodych robotników przemysłowych*, Warszawa 1983). Dążenia do osiągnięć zawodowych uwiarygodniają informacje ukierunkowujące jednostki do czynności sprzyjających rozwojowi osobowości zawodowej i stosunków towarzyskich.

Dlatego teoretycy pedagogiki i psychologii tak dużo uwagi poświęcają równym startom, począwszy od przedszkola, przez naukę szkolną, a skończywszy na szkołach wyższych, łącznie z formami pozaszkolnej edukacji: kursy, praktyki zawodowe, konsultacje itp. W tym sensie starty wpisują się w przesłania, że *Życia nie można wybrać, ale można z niego coś zrobić* (Peter Lippert), że *W grę wchodzi znalezienie ludzi, którzy potrafią z nami odczuwać i przeżywać* (C.Spittler), że *Na starcie wybiera się lub rezygnuje się z przedszkola, interesującego liceum, szkoły zawodowej lub odpowiedniego kierunku studiów, a nie antropologii kultury, politologii, socjologii czy filozofii oraz tych, którzy „wchodzą w życie bez doświadczenia”*. Wybrany tor edukacyjny przesądza o realizacji aspiracji zawodowych a następnie awansach na rynku pracy lub w działalności politycznej. Problem jest istotny. Jeśli na początku transformacji były możliwe „szybkie kariery, to wystarczyło stanąć z towarem na chodniku, by mieć sukcesy lub rozpocząć naukę, rozpocząć w trakcie pracy studia na jakim-

kolwiek kierunku. Wspinanie się coraz wyżej i wyżej było względnie łatwe (Aneta Zadra, Katarzyna Pawłowska-Salińska, *Pracodawcy nie chcą młodych*, „Gazeta Wyborcza” 28.09.2009).

W miarę upływu czasu rosło zapotrzebowanie na kwalifikacje, doświadczenie, ale wśród kobiet również na umiejętności manipulacyjne. Od mężczyzn oczekiwano świadectw dojrzałości, uzyskanych nie później niż między 18 a 19 rokiem życia, potem ukończonych studiów ekonomicznych lub prawnych, ale w wieku do 30 lat, uzupełniane studiami z dziedziny zarządzania, psychologii, socjologii i kierowania ludzkim kapitałem. Ceniono znajomość języka angielskiego i umiejętność obsługi komputera. Wzrastała rola młodego wieku, bo „Najmłodsi, poniżej trzydziestki mają mechanizm samoistnego odnawiania optymizmu. Tacy są efektywniejsi” (Prof. Janusz Czapiński, współautor *Diagnozy społecznej 2007*, „Dziennik” 1.10.2007). W XXI wieku jeszcze bardziej zmniejszyło się zainteresowanie absolwentami z wykształceniem np. licencjackim, w tym marketingowym, socjologicznym, politologicznym bez znajomości technik cyfrowych, informatycznych albo umiejętności gastronomicznych, a nawet ślusarskich, tynkarskich itd.

Kryzys finansowy ograniczył i wciąż ogranicza szanse na pracę, a jeszcze bardziej na pracę zgodną z kierunkiem studiów. A studiowało w 2009 r. aż około dwóch milionów osób. Również przekraczali i przekraczają progi uczelni silnie się motywujący ludzie w starszym wieku. W tej sytuacji nie udaje się wszystkim absolwentom realizacja aspiracji zawodowych. Mniejsze szanse mają absolwenci szkół niepublicznych. Ponadto starty nie były i nie są jednakowe dla dzieci, młodzieży i dorosłych spoza dużych miast. Nie dlatego, że różne jest wyposażenie dziedziczne, ale dlatego, iż poziom nauczania był niższy. Również dlatego, że znajdują się wśród nich jednostki, które pasują do porzekadła: *Możesz zaprowadzić (...) do szkoły, ale nie możesz ich zmusić do myślenia* (E. Hubberda).

Inne mogą być oczekiwania rodziców. W tych wypadkach sukcesy i kariery jednostek zależą od miejsca zamieszkania, wysokości dochodów gospodarstw domowych, tradycji rodzinnych itp. W tym sensie nie wszystkie starty są przewidywalne również dla różnych mniejszości: narodowościowych, niepełnosprawnych, „kochających inaczej”, nonkonformistycznych, uległych itd.

Rodzice chcieliby, by ich dziecko założyło szczęśliwą rodzinę, było samodzielne, miało dobre wykształcenie oraz pracę. W badaniach, o których mowa była wcześniej, „Co piąty rodzic cenił wysokie wynagrodzenie za pracę. Ale tylko pięć procent respondentów marzyło o tym, by było kimś, a tylko dwa procent żeby było sławne, czyli by osiągnęło szczytową karierę. Jednocześnie 64% chciało widzieć u swoich dzieci dyplom szkoły wyższej, średniej szkoły zawodowej 11%, licealnej 7%, a zasadniczej za-

wodowej 4%” (Sondaż TNS OBOP dla „Dziennika” 1.06.2007. Badania-
mi objęto licealistów kilku miast). Sygnalizuje to, iż w 2002 r. tylko 21%
licealistów wiązało swoje marzenia z zaradnością, a znacznie więcej -29%
z ciężką pracą i pracowitością, z zasobami materialnymi i pieniężnymi
-26%, ze stanem zdrowia -24%, z rodzinnym wsparciem -22%, zdolno-
ściami -21%, z wykształceniem -13%. Tylko 4% licealistów dostrzegło
związek realizacji marzeń z miejscem zamieszkania. Te wyniki nie od-
zwierciedlają treści marzeń młodzieży wiejskiej i małomiasteczkowej.

Łatwiej realizują aspiracje edukacyjne dzieci z rodzin bogatych i za-
mieszkujących duże miasta. Jeśli na przykład w 2009 roku średnia kra-
jowa z egzaminu humanistycznego wynosiła 31,67 punktów, to w Warszawie
36,01 pkt a w części matematycznej w kraju 26,03 pkt, a Warszawie 31,49 pkt.
Ale również warszawscy uczniowie z Pragi Południe napisali gorzej od
uczniów z innych dzielnic (E. Erazmus, *Edukacja a sukces zawodowy*,
Warszawa 1999, s. 54 i 92; także: Wojciech Karpieszuk, *Praga odstaje
w nauce*, „Gazeta Wyborcza” 12.06.2009). Początkowe wyścigi kompli-
kują bariery socjalizacyjne i wychowawcze na wsiach i w miastach. Na
wsiach są nikłe możliwości opanowania języków obcych w tym np. języka
angielskiego. W 2009 r. średnie oceny z egzaminu j. angielskiego ogra-
niczyły się na wsi do 27,8 pkt (na 50 możliwych) a w miastach uzyskało
powyżej 100 tys. uczniów prawie 40 punktów.

Toteż nie jest skomplikowana odpowiedź na pytanie: dlaczego są tak
trwałe bariery sukcesów edukacyjnych a potem awansów i karier? Składa
się na nie:

- zróżnicowana sieć przedszkoli i szkół i brak nauczycieli matematyki
i języków obcych,
- „dziurawy” systemem komunikacji autobusowej i kolejowej, zwłaszcza
w porze zimowej, a w tym komunikacji międzyludzkiej,
- burzliwe zachowywanie zbiorowisk uczniów gimnazjów w okresie doj-
rzewania biologicznego a mniej społecznego,
- permanentne reformowanie programów,
- brak stabilności podręczników, koncepcji kształcenia i wynagradzania
nauczycieli,
- dyskomfort zawodowy i psychiczny „armii” nauczycielek a w małym
stopniu nielicznych nauczycieli.

Są i przyczyny ogólniejsze. Małą rolę odgrywają interdyscyplinarne
programy nauczania i systemy kształcenia nauczycieli akademickich. Do-
minują strategie erudycyjne - orientujące uczniów na zapamiętywanie
zjawisk i faktów, następnie na ich odtwarzanie z pamięci kosztem myśle-
nia przyczynowo-skutkowego. W szkołach wyższych dominuje kształce-
nie przedmiotowe w trzydziestogodzinnych jednostkach. Tu też przewa-
żają strategie erudycyjne ukierunkowujące wykładowców na „dostarcza-

nie wiadomości i wiedzy fragmentarycznej lub odwrotnie ogólnikowej, statycznej i pamięciowej do tego w języku skryptowym lub „branżowym”. Nie uwzględnia się przestrogi, że *Jeśli uczysz się na pamięć słów, które nie mają żadnego odniesienia do twojego codziennego języka (potocznego), zapomnisz je po upływie bardzo krótkiego czasu* (Steve Brown, *Jak mówić, aby ludzie słuchali*, Warszawa 1998, s. 52). Stosunkowo mało uwagi przywiązuje się do strategii odkrywania, działania i przeżywania oraz dyskusyjnego rozwiązywania problemów w kontekście dylematów, porównań interesów, sukcesów, porażek, samodzielności, całościowego ujmowania procesów społecznych. Studenci z tych i innych powodów takie wycinkowe informacje „traktują jako materiał do zdania i zapomnienia, a nie jako: kierunkowskazy sukcesów edukacyjnych, życiowych czy biznesowych. Ponadto kult karier zawodowych skłania młodych do:

- tłumienia sceptycyzmu poznawczego i krytycyzmu oraz ukrywania aspiracji twórczych itp.,
- unikania porażek i współczucia dla niepowodzeń bliźnich,
- akceptowania autorytarnej władzy jako narzędzi zdobywania kariery,
- zachowań patologicznych: plagiatów, przekupstwa oraz pragmatyzmu w osiągnięciu celów.

Mieszczą się w pragmatyzmie postawy eksploatacyjne i konformistyczne. One, z jednej strony - „tłamszą ideowość i prospołeczne przekonania, sens godnego życia, z drugiej - przyzwyczajają się do upraszczania wiedzy, przemilczania błędów i doświadczeń”, zwłaszcza swoich (T. Kotarbiński). Wynika z tego, że tłumienie myślenia problemowe i kontrowersyjne jedna ustalona wykładnia bez krytycyzmu, sceptycyzmu i odwagi myślenia. Tłumi przekazane i uwewnętrznione wartości i umiejętności. Sprzyja, utrwalając sztywność myślenia w „ignorowaniu, naginaniu i nieprawidłowym kojarzeniu faktów” i „mylenia przyczyn” ze skutkami, pomijania kłopotliwych dla praktyki zagadnień, reguł prawnych i moralnych (Nader interesujące refleksje na ten temat znajdzie czytelnik w monografii: Stuart Sutherland, *Rozum na manowcach. Dlaczego postępujemy irracjonalnie?*, Warszawa 1996). Autor ten rozpoczynając rozdział, pisał, że „Kiedy człowiek zachowuje się tak, jak narzuca mu osoba obdarzona autorytetem, mówimy o posłuszeństwie. Kiedy zachowuje się tak samo jak inni ludzie o równym mu statusie, mamy do czynienia z konformizmem?” (S. Sutherland, *Rozum... op.cit.*, s.51).

Te przesłanki zachęcają do uodporniania się startujących podmiotów na pułapki poznawcze, zawsze towarzyszące sukcesom i karierom. Współczesny humanizm, nawet biznesowy czy polityczny, potrzebuje pracowników otwartych na sprzeczne, wątpliwe i prawdziwe informacje, na krytyczne analizy rzeczywistości, na przejawy biurokracji i apatii, na kryzysy gospodarcze i kryzysy „autorytetów” oraz na kryzysy finansowe

w skali globalnej i lokalnej: anomalie i korupcje (Ten punkt widzenia też eksponował w rozmowie prof. Marth z C. Nussbaum, *Tradycja to dyktatura starców*, „Gazeta Wyborcza” 28-29.06.2008).

Młódzież w procesie transformacji podlega presji rynku a co za tym idzie konkurencji, rywalizacji, chciwości, zazdrości, a przede wszystkim presji „mieć” jakieś zewnętrzne znamiona powodzenia. Jest też zdeglustowana tym, że dostatnio żyje się rzekomo postpolitycznemu i postnarodowemu establishmentowi, który dwadzieścia lat temu nie zapowiadał, że może dojść do konieczności startów w warunkach bezlitosnej konkurencji we wszystkich dziedzinach życia społecznego, łącznie z biznesowym, rozrywkowym a nawet prokreacyjnym i karierowiczoskim. Łatwiej się szło „dobrze urodzonym”, a przez to samo predestynowanym do sukcesów i „biegu” po kariery. Gorzej „przezołgiwać” się przez granice między „wsiami a miastami”, między biernością a aktywnością oraz między pracowitymi a pazernymi karierowiczami, będącymi patologiczną przywarą człowieka eksploatatora. Prawdopodobnie dlatego kariera wciąż kojarzy się młodzieży z ciężką pracą albo z pokrętnym zdobywaniem coraz atrakcyjniejszych przedmiotów aspiracji.

Wśród przedmiotów aspiracji zajęły kolejne miejsca w 2000 r. takie przedmioty, jak: gwarantowane „bezpieczeństwa zatrudnienia, jasne ścieżki karier i kryteriów sukcesów zawodowych, stały czas pracy, możliwość wpływania na działalność firmy, praca wśród fachowców, satysfakcja z pracy, równe szanse dla każdego pracownika, samochód służbowy, podróże służbowe krajowe i zagraniczne”.

Przedmioty te były i są zewnętrznymi atrybutami sukcesów, awansów i karier młodego pokolenia. Na podróże krajowe wskazywało około połowy badanych studentów, na wyjazdy zagraniczne ponad 50%, na wpływ na podjęcie pracy tylko od 6 do 7%. W 2000 r. podjęłoby pracę ze względu na te wartości ponad 90% studentów pierwszego roku. Liczyli na bezpieczeństwo zatrudnienia zarówno mężczyźni i kobiety. Duże i bardzo duże natomiast znaczenie miały wyraziste ścieżki dla awansów i karier - dla ok. 76% kobiet i 62% mężczyzn.

Wspomniano już, że istotnym przedmiotem aspiracji jest praca zawodowa, bo praca wyznaczała i wyznacza kształt osobowości obywatelskiej i zawodowej. Odpowiadali, że temu dobru sprzyjają jako dominujące - raz licea ogólnokształcące, - innym razem szkoły zawodowe, w tym pomaturalne ukierunkowane głównie na kształcenie zawodowe z umiejętnościami praktycznymi: organizacji reklamy, obsługi turystycznej, techniki architektury krajobrazu, techniki optyki okularowej, hydraulika, pilota wycieczek, malarza, tynkarza, sprzedawcy, księgowej, pielęgniarki a nawet magistra-kelnera, magistra-kierowcy tira, sprzątaczkę, rzadziej specjalistów zanurzonych w humanistycznej kulturze biznesu czy polityki.

Szanse stwarzają medyczne szkoły policealne ze specjalnościami: opiekun domowy, technik farmaceutyczny, dokumentalista, protetyk słuchu, technik elektrokardiolog, masażysta itp. Te spostrzeżenia odnoszą się do tych liceów ogólnokształcących, które dostarczają młodzieży wiedzy teoretycznej i umiejętności samodzielnego zdobywania wiedzy, w tym kwalifikacji. W obydwu wypadkach różnorodne sukcesy, a jeszcze nie kariery, zależą od wyboru miejsca startowego: istniejącej szkoły zawodowej czy licealnej, a po jej ukończeniu od poziomu szkoły wyższej i wybranego kierunku studiów lub toru pozaszkolnego- stażu, praktyki, kursu, szkolenia i pracy zgodnej ze zdolnościami, zainteresowaniami i perspektywami. Sedno nie tkwi w łatwych osiągnięciach, bo jak pisał Lew Tołstoj: „Lekko i bez wysiłku otwierają się drzwi do zguby”. Bliższa mi jest sugestia Seneki, że „To, co zdobyliśmy z największym trudem, najbardziej kochamy”.

Polska edukacja jest pozbawiona sprawnego systemu dualnego, to jest takiego, jaki funkcjonuje w Austrii i w Niemczech. Tam część absolwentów szkół podstawowych startuje jednocześnie do pracy i do szkół zawodowych. Ich status w firmie określa umowa o pracę, zapewniająca im (tor zawodowy) kształtowanie umiejętności praktycznych. Dzięki „ścieżkom od praktyki do teorii” nie gubią ścieżki drugiej- „od teorii do praktyki”. Oczywiście rzeczywistość jest bardziej złożona (Wyczerpujące informacje a zarazem porównawcze na ten temat znajdzie czytelnik w publikacjach: *Kształcenie zawodowe*, Instytut Badań Edukacyjnych, Redaktor naukowy raportu Stefan M. Kwiatkowski, Warszawa 1994; oraz w monografiach: E. Erasmus, *Prawo do nauki w Polsce Ludowej*, Poznań 1974; także: *Edukacja a sukces zawodowy*, Warszawa 1999; także artykuł: *Strategie uczenia się i studiowania w gospodarce rynkowej*, [w:] *Almamer WSE*, Warszawa 2006, nr3). Ten pierwszy tor zwiększa szanse na prace proste bez konieczności „przezołgiwania” się z klasy do klasy z przewagą przedmiotów teoretycznych, a potem z pierwszego roku studiów do następnych z małymi szansami na umiejętności i czynności praktyczne.

W Polsce w wieku dziecięcym pojawiają się pierwsze jakby sita selekcji „dóbr deficytowych”, jakimi stają się dzieci i uczniowie niżej demograficznego.

Jak już wspomniano we wprowadzeniu, że beneficjentami są dzieci z większych miast, w tym rodziców wykształconych lepiej lub wiejskich dobrze usytuowanych, a nie biednych ze wsi czy z blokowisk. Niezrównoważona sieć przedszkoli skazuje ich już na starcie na regres edukacyjny (Irena Wóycicka, *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne*). Problem nie jest prosty. Znaczna część dzieci i młodzieży chłopskiej tkwi w małych gospodarstwach rolnych. Potem nie awansuje, chyba że w wojsku, OSP, w organizacjach samorządowych itd.

Młodzież miejska, zazwyczaj od 16 do 24 roku życia, ma lepszy start do szkół licealnych i wyższych. Ma lepszy wybór rodzaju studiów, a potem

miejsc pracy. Nie jest to zjawisko nowe. Według E. Przybylskiej ten rodzaj aspiracji ukierunkowuje podnoszenie kwalifikacji „w dążeniu do awansu na wyższe stanowiska lub na zmianę charakteru czy miejsca pracy” (E. Przybylska-Piwko, *Aspiracje i postawy społeczno-zawodowe młodych robotników przemysłowych*, Warszawa 1983).

Korzystniejsze są starty potomków bogatych rolników. Oni kształcą się i studiując, znają smak sukcesów i szans na kariery zawodowe również w firmach rodzinnych i dzięki zagranicznym praktykom zawodowym. Tam obserwując i naśladowując funkcjonowanie firm, doskonałą umiejętności i wzbogacają doświadczenia z zakresu zarządzania ryzykiem i kierowania ludźmi.

W sumie, jeśli porówna się dostęp do szkół ponadpodstawowych w PRL z III RP, to w trybie szkolnym i pozaszkolnym uczy się od 58-61% osób w wieku 20-24 lata, przy czym ten odsetek był i jest większy w dużych miastach. W 2007 r. kształciło się 57%. Wskaźnik scholaryzacji na wsi nie przekroczył poziomu 50%. To oznacza, że różnice między miastami a środowiskami wiejskimi się pogłębiają. Zwiększają się dysproporcje między jakością kształcenia. Jednocześnie zmniejsza się aktywność edukacyjna ludzi w wieku między 25 a 29 rokiem życia. Z drugiej strony rosną aspiracje kobiet w porównaniu z mężczyznami. Zresztą dziewczęta już w PRL prześcignęły chłopców w liceach ogólnokształcących (J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2007, Warunki życia...op.cit.*, s.19-23; także: E. Erasmus, *Prawo do nauki...op.cit.*).

Jednak sednem edukacji jest samodzielność i odpowiedzialność za siebie i rodzinę. Kształcący się w wieku od 23 do 29 roku życia mają szansę na ugruntowywanie trwalszych związków z innymi ludźmi, w tym rodzinnych i intymnych. Przeżycia w tym okresie charakteryzują się, z jednej strony - startami do awansów i karier, z drugiej zaś - dorastaniem do awansów i karier: do funkcji kierowniczych z dochodami i społeczną akceptacją (Są to dwa etapy formowania się karier, z sześciu wyodrębnionych, z punktu widzenia Rosa A. Webera [w:] *Zasady zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 528).

W wypadku kariery chodzi o bieg po coś ważnego w życiu. Zatem startem będzie branie udziału w konkursach na wyższe stanowiska, podejmowanie ryzykownych wyzwań zawodowo-biznesowych, artystycznych itd. Potem, około czterdziestki, pojawiają się dylematy przetrwania życia w tym zawodowego. Celem staje się stabilizacja, troska o utrzymanie awansu, zwiększanie innowacyjności, kreatywności. Pracownik w wieku 39 lat i więcej już zdaje sobie sprawę z tego, że kończą się szanse na wielkie kariery zawodowe, chyba że polityczne. Zaczynają się zabiegi o stabilizację, utrzymanie władzy i umocnienie tego, co się już osiągnęło. Osobowości twórcze „więdną” wolniej, chyba że ulegną wypalaniu zawodowemu.

U obserwujących zachowania młodego pokolenia rodzą się przypuszczenia, że w miarę wzrostu lat w obliczu trudności przenika się optymizm z pesymizmem. Przegrywa wiedza ogólna z kultem doświadczeń i umiejętności. Ale z drugiej strony w wyścigu do mety zawodowej liczy się bardziej dyplom, konkretne umiejętności niż teorie. M. Król tak scharakteryzował te aspekty: „Z zaczynających studia ok. 50% wierzy w nobilitację społeczne. Taktuują je jako usługę, płatną przez budżet czy przez nich samych i służącą karierze, (...) zwykle dokładnie zaplanowaną”, a nie jako przygodę intelektualną wspólnie z profesorem opowiadającym historie i historyjki coraz odleglejsze od kierunku studiów. Większość młodych, a w 2009 r. studiowało ich około dwóch milionów, oczekuje od uczelni, że wywiążą się ze „swych zadań usługowych”. Wśród nich są i tacy, którzy „ciesząc się” życiem, rodziną, realizowaniem osobistych zainteresowań i pasji, chcą być w kontakcie z najbliższymi i mniej pracować. A jeśli pracują, to za duże wynagrodzenie. Ktoś inny dodał: „Mają jedną szansę. Nie będą spadającymi gwiazdami” (Robert Makowski, *Jak rozwijać pracowników?*; także: Marcin Król, *Studia kiedyś były przeżyciem. Dziś stały się tylko kontraktem*, „Dziennik” 23.10 i 30.10.2007).

Z drugiej strony polscy przedsiębiorcy zbyt powoli przyswajają wiedzę o tym, że kluczem do rozwoju firm jest inwestowanie w naukę i w swoich młodych pracowników. Popołniają błędy, sądząc, że walcząc o obniżenie podatków, to po pierwsze - państwo powinno kształcić im pracowników, po drugie - że gdy się z tego obowiązku nie wywiąże, to zastąpią ich przybysze np. ze wschodu. Lekceważąc pokoleniowe uwarunkowania swoich sukcesów, zapominają o tym, że selekcja nie przebiega tylko w przedszkolach. Odradza się podczas aktywności zawodowej.

W tych nowych sytuacjach nie brakuje stanów depresyjnych: zniechęcenia, lenistwa, gniewu, obojętności, bierności, podejrzliwości itd. Stąd już prosta wiedzie droga do porażek i regresywnego myślenia, wyrażającego się w przekonaniu, że co udawało się dawniej, to musi się też teraz powtórzyć. Wówczas potrzeby osiągnięć i sukcesów przekształcają się w swoje zaprzeczenia (J. A. Lauwerys i R. Cowen, *Teoretyczne aspekty problemu*, [w:] *Bliskie i dalekie cele wychowania*, Warszawa 1987, s. 52).

Zasadne jest przypuszczenie, że pod wpływem starszego pokolenia znaczna część młodzieży zachowuje się konformistycznie. Bezkrytycznie przystosowuje się do jego stylu życia, do poglądów i reguł grup dominujących. Ukierunkowuje się na minimalny wysiłek. W jej odczuciu to współczesność narzuca określony świat. Skłania do wygodnego życia w „normalnym dniu dzisiejszym”. W szkołach średnich a potem wyższych normalność przekształca się w grzęzawisko, które ma imię „ściągawka”. Ona gwarantuje iluzoryczny „sukces”: przejście do następnej klasy lub na kolejny rok studiów. „Ściągawka” jest elementem nowomowy. Łagodzi słowo

oszustwo. W praktyce wieńczy „dojrzałość” i spryt „przezołgających” się od świadectwa dojrzałości do stopnia magistra. Na tę „delikatność” sukcesów zwróciła uwagę Katarzyna, jedna z maturzystek amnestiowanych przez Ministra Oświaty. Bez zażenowania mówiła: „Ja nie jestem od gdybania, tylko od wykorzystywania szans, jakie ktoś mi daje. Jeśli można nie zdać jednego przedmiotu, to wybieram taki, który można sobie odpuścić. To proste, nie mam ochoty się przemęczać, jeśli nie muszę”. Jeśli ta furtka zniknie pojawi się zasada trzech „Z”: zakuć, zdać i zapomnieć (Sławomir Cichy, *Nie wstydzę się, to była zwykła kalkulacja*, „Dziennik” 30.06.2007; także: Lesław Kawalec, *Amnestia to gwóźdź do trumny szkoły*, „Dziennik” 3.07.2007).

Oczywiście są jednostki uzdolnione, pracowite, ambitne, aktywne, niepokorne, twórcze i nonkonformistyczne. Ale zdaniem L. Tarasiewicza zmniejsza się stale ich procent, również w ASP. Prawdopodobnie – mówił - jest tak dlatego, że Polska będąc krajem konserwatywnym, z wielopiętrowymi i wielowarstwowymi strukturami społecznymi, ogranicza przestrzeń dla tych, którzy ciągle się z czymś nie zgadzają i ciągle szukają odpowiedzi na pytanie: dlaczego redukuje się programy nauczania np. z matematyki, a nie maksymalizuje się wysiłku nauczycieli i uczniów? Dlaczego jest tyle luk w prawie, a do tego jeszcze prawo stosuje się wybiórczo? Dlaczego nie ma zapotrzebowania na pracowników twórczych i nonkonformistów, czyli na ludzi „niezgody”, a jest na „byle jakoś to będzie”. Czy jest sprzyjający klimat dla kameleonów?

Natomiast indywidualiści, odwołujący się do wartości, traktują niezależność jako niezbędny atrybut działalności, w szczególności, gdy jest ukierunkowany prospołecznie. Są ludźmi trudnymi dla karierowiczów, w tym znaczeniu, że nie „miękną” pod wpływem różnorodnych gratyfikacji a nawet pod groźbą represji tych eksploatatorów, którzy manipulują przekonaniem podwładnych. Od siebie dodam: niepokorni to urodzeni perfekcyjniści, liderzy, wynalazcy i organizatorzy, twórcy sukcesów, awansów, karier i pogromcy bylejakości. Reagując na anomalie i patologie, ograniczają swobodę postępowania karierowiczom. Oni się nie „podlizują”, nie kiwają głowami przed przełożonymi ani nie ukrywają innych punktów widzenia. Z drugiej strony, nonkonformiści nie dysponują znaczącymi możliwościami. Rzadko są lubiani i akceptowani. Dlatego w sytuacjach normalnych jest ich zaledwie ok. 6% w danej populacji. Wydaje się, że tu jest odpowiedź na pytanie: dlaczego poszukiwacze twórczych rozwiązań nie znajdują swobodnych miejsc dla swoich pomysłów? Jest tak, gdyż konformizm ułatwia i stabilizuje „konsumowanie sukcesów i karier uzyskiwanych „dzięki” przekraczaniu norm prawnych i przyzwyczajoności”. A „Niepokorni nonkonformiści tworzą ferment”. Zbliżoną opinię o ich ograniczeniach sformułował J. Koziński, pisząc, że: dla młodzie-

ży, w tym studentów i młodych pracowników stały się pokrętne drogi do sukcesów i karier (J. Koziński w: Człowiek Warszawa. 1996, s.25, także: Edyta Gietka, *Czarno-biała współczesność im pomoże*. Leoown Tarasiewicz, malarz, profesor warszawskiej ASP. „Przegląd”. 18.12.2004). Ambitne a zarazem „zaradne” jednostki, korzystają ze „skoczni” np. politycznych. W ten sposób uzyskują stanowiska asystentów dyrektorów, posłów itp.

Mniej zaradnym pozostają szanse np. na pracę poza granicami kraju. W końcu udało ok. 2 mln młodych kobiet i mężczyzn, jak nigdy dotąd, opuścić kraj i „przenieść” się do Wielkiej Brytanii, Irlandii, Italii, Hiszpanii, Holandii, Czech, Austrii i Francji. Tam im uzupełniają deficyt demograficzny, kosztem polskiej kasy np. becikowej, edukacyjnej, socjalnej i ponadto pozbywania się wykwalifikowanych kadr. A wśród nich dominują przeważnie młodzi polscy obywatele, a nie tylko Polacy (*Do pracy w Europie. Dodatek*, „Gazeta Wyborcza” 30.04.2007). W pewnym stopniu jest uprawnione jeszcze jedno przypuszczenie. Tam młodzi o rozbudzonych aspiracjach wzbogacają umiejętności w „uniwersytetach” doświadczeń praktycznych: sukcesów i porażek.

W Polsce nie satysfakcjonują młodzieży wynagrodzenia za pracę, równe połowy przeciętnej krajowej lub wojewódzkiej. Na przykład blisko Torunia czekało ponad tysiąc miejsc pracy. W tym czasie asystentka menedżera mogła zrobić 2000 zł, ale księgowy w firmie już tylko 1200 zł, logistyk 1759 zł, pracownik biurowy 1170 zł, recepcjonistka 1170 zł. Na **starcie** nauczyciel musiał się zadowolić 1218 zł, policjant 1200 zł, pielęgniarka 1000 zł, listonosz 1400 zł, kierowca 1600 zł a górnik 1200 zł. Wszystko, co publiczne, jest degradowane. Pracuje tam prawie dwie trzecie zatrudnionych obywateli polskich. Zatem nie powinien dziwić w 2008 r. brak chętnych do pracy w Polsce. Woleli dryfować, zmieniać pracę co najmniej trzy razy w ciągu dziesięciu lat. Zmieniali i zmieniają pracę „nawet wówczas, gdy nie mają pewności, że otrzymają w innej firmie”. W tych wędrówkach nisko oceniają swoje kompetencje. Z trudem przystosowują się do nowych sytuacji. Zadawałają się sukcesami mającymi wymiar jednostkowy i mieszczący się w doraźnych planach życiowych, w tym emerytalnych (GUS, Agencje nieruchomości Meritum i Intercentrum).

Oczywiście trudny wybór mają młodzi bez kwalifikacji i doświadczenia w porównaniu z tymi, którzy dysponują:

- własnością lub pracują w renomowanej korporacji zagranicznej, nowoczesnej firmie lub w centralnej instytucji państwowej,
- kapitałem finansowym i intelektualnym- z rozległą wiedzą i umiejętnościami zarządzania różnymi przedsiębiorstwami i pieniędzmi oraz koneksjami towarzyskimi i rodzinnymi o ważkim potencjale intelektualnym, praktycznym i moralnym,

- wykształceniem i wysokimi kwalifikacjami zawodowymi potwierdzonymi dyplomami i doświadczeniem oraz odwagą do ryzyka, jakie stwarza rynek pracy w Polsce i w UE.

Podobne aspiracje nie są obce studentom. Gdy odpowiadali na pytanie, co ma wpływ na zdobycie odpowiedzialnego stanowiska, mówili, że odpowiedzialność za samego siebie, postępowanie zgodne z własnym sumieniem i z własną wiedzą potoczną i teoretyczną w kontekście zadań, które trzeba zrealizować, za przestrzeganie norm prawnych, łącznie z gotowością do ponoszenia przewidzianych prawem konsekwencji w wypadku zachowań niezgodnych z normami prawnymi. Trudno powiedzieć, na ile respondenci zastanawiali się nad tym, co te zwroty właściwie oznaczały. Jednak stosunkowo mało studentów liczyło na „odpowiedzialne stanowiska”, bo tylko ok. 8%. Za stanowiskami średnimi i odpowiedzialnymi wypowiedziało się już na starcie około 80% byłych absolwentów LO i techników. Wśród badanych znaleźli się i tacy studenci, którym nie zależało na odpowiedzialnych stanowiskach. Do takich się zaliczyło około 4% absolwentów. Kobiety prognozowały i prognozują rzadziej niż mężczyźni swoją przyszłość zawodową; również na odpowiedzialne stanowiska oczekiwało tylko 4% kobiet. Godziło się na pracę bez perspektywy awansowych na wyższe stanowiska. Ani jeden mężczyzna nie powiedział, że sukces finansowy lub awans jest mu obojętny. Dwuznaczna w tym kontekście była treść tytułu artykułu pióra Urszuli Płońskiej, że „Pensja to nie wszystko, wytarguj jak najwięcej” („Dziennik” 16.04.2007). Z drugiej strony funkcjonuje w języku potocznym aforyzm: „Nie ma tak dobrze bronionej fortecy, której nie można by zdobyć pieniędzmi” (Cyceron).

Do optymizmu skłania skala doświadczeń absolwentów różnych typów i szczebli szkół z 2007 r. Wyróżniający się absolwenci uzyskiwali uprawnienia w systemie zarządzania przedsiębiorstwami prywatnymi i państwowymi w okresie „bomu” gospodarczego. W politycznych zawirowaniach mnóstwo stanowisk nie miało statusu menedżerskiego (Maciej Haładaj, Bartłomiej Leśniewski, *Wyścig osobowości*, „Wprost” 21.01.2001). Te wywody sugerują, że w dużym stopniu czynniki zewnętrzne sterują dążeniami i aspiracjami zawodowymi młodzieży. Optymizm zakłócał w ostatniej dekadzie XX wieku „brak perspektyw na rozwój osobisty i zawodowy”: niskie wynagradzanie, awansowanie według kryteriów ideologicznych w gabinetach kierujących, przedmiotowe traktowanie młodych - to ich w dużym stopniu zniechęcało. Na te aspekty zwracała uwagę L. Kolarska-Bobińska, pisząc, że Polacy nie doceniają podmiotowego traktowania młodego człowieka w miejscu pracy oraz skutków naruszania przepisów. Chodzi przede wszystkim o wsłuchiwanie się w to, co ma do powiedzenia taki młody pracownik. Tymczasem brak pracy, mieszkań i szans na rozwój osobowości to zdaniem Leny Kolarskiej przyczyny masowej uciecz-

ki aktywnych Polaków (Wywiad: *Młodzi nie wierzą w Polskę*, „Dziennik” 23.04.2007). Jej zdaniem zmiana atmosfery odwróci wędrówki młodych - w kontekście realizacji imperatywu – sukces w każdej dziedzinie i za wszelką cenę, nawet gdyby trzeba było wykorzystać słabość przełożonych, udział w konflikcie, dostęp do poufnych informacji, kontakty z konkurentami, egoistyczne podejście do wartości czy przedmiotów aspiracji. To nie wyklucza zachowań destrukcyjnych. Najczęściej wyrażają się w relatywizacji, zmurszałych ich zdaniem, zasad i prawa pracy czy studiowania. A to komplikuje sukcesy, awanse i drogi do karier. Mogą je zakłócać:

- bariery przystosowywania narzucane przez rynkowe standardy zawodowe ograniczające możliwości rozwijania własnej osobowości w ramach relacji interpersonalnych, nawet kosztem doskonalenia praktycznych umiejętności lub realizacji funkcji innowacyjnych. Występują też w formie deficytu uzdolnień w procesie kształcenia, studiowania lub wykonywania zawodu. Nieprzystosowanie może przybrać postać „nałogu” jako nieuporządkowanego zachowania seksualnego,

- obawy przed nagłą utratą pracy, płatnego stanowiska, czasu wolnego na odpoczynek oraz na studiowanie i samokształcenie,

- dogmaty, uprzedzenia, stereotypy, pogłoski, plotki oraz sprzeczne poglądy, które uniemożliwiają wymianę poglądów ze zdezorientowanymi partnerami. To uogólnienie koreluje z tezą A. Bielik-Robson, że „...dzisiejsza młodzież nie jest wcale intelektualnie niepokorna i nadmiernie rozwydrzona, (...) jest raczej pozbawiona zmysłu krytycznego, (...) skłonna do dogmatyzmu i ideologicznej ślepej wiary, która nie pozwala jej na bezinteresownie krytyczny stosunek do rzeczywistości (...), a ci, którzy chcieliby przyjąć postawę zaczepną (...), raczej recytują kolejne dogmaty i przekonania niż wątpliwości do dotychczasowych prawd”. Więcej, żyją w złudnym przekonaniu, że opis świata, jakim się posługują, dotyczy rzeczy samych w sobie, a nie tylko zjawisk. Inny autor, zresztą psycholog biznesu, ujął tę tendencję tak: „Dzisiejsi 20-latkowie nie gubią się w „być”, czują się bardzo dobrze w atmosferze „mieć” dobra materialne, uczestniczyć w swoich małych sprawach bez konieczności wglądu w samych siebie”. Gdyby tak uczynili, mogliby zauważyć, że „nie są robotami, towarem na sprzedaż, że mają uczucia i słabości” (Agata Bielik-Robson, *Szkola powinna uczyć myśleć*, „Dziennik” 20.04.2007 i 22.05.2006),

- płytkie programy telewizyjne i radiowe, zachęcające jedynie do biernego bądź rozrywkowego spędzania wolnego czasu lub do przyswajania zwulgaryzowanego języka,

- wyścigi za utylitarnymi przedmiotami aspiracji (substytutami), kosztem doskonalenia siebie i swojego otoczenia.

Warto dodać, że dla części młodzieży miejskiej sukces kojarzy się z wygodnym i dostatnim życiem, z czerpaniem z niego satysfakcji, a to dzięki pie-

niądzom, radościom z podróżowania i poznawania świata. Wie, że odczucie sukcesu jest tym większe, im częściej przewycięża się niepowodzenia, umacnia się spokój sumienia, udane życie emocjonalne, sprawność życiową i realizuje się wizję przyszłej kariery zawodowej lub artystycznej, ale nie za wszelką cenę i nie kosztem bólu czy cierpienia innych. Prawie zawsze liczą się widoki na realizację superaty aspiracji, nawet za cenę rezygnacji z zaspakajania bieżących celów, upodobań, zabawy i rozrywki. Tak czy inaczej, następstwa tych tendencji ilustruje wers Thomasa S. Eliota:

*„Gdzie podziła się mądrość, którą zgubiliśmy w wiedzy,
Gdzie podziła się wiedza, która utonęła w morzu informacji”.*

Od siebie dodam, że młodych obezwładniają decyzje o charakterze ratyfikacyjnym wypracowane przez zespoły menedżerskie i polityczne, kosztem wspólnie przedyskutowanych postanowień w firmach, w środowiskach społecznych, w partiach a nawet w klubach radnych. Młodzi stają się bierni w sytuacjach stałego dyscyplinowania i nawoływania do aktywności, lojalności i ratyfikacji decyzji, poglądów, wartości itd. Zresztą kult zachowań ratyfikacyjnych pełni się na wszystkich szczeblach kierowania zespołami pracowniczymi, a nawet wśród ludźmi nauki i kultury. Słuchają i jawnie ratyfikują. Tymczasem z przeprowadzonych w styczniu 2007 r. badań TNS OBOP wynika, że za ponętne uchodzą te organizacje, które zapewniają korzystne:

- warunki umowy i czas pracy- 54 %
- warunki pracy- 53%
- relacje w zespole- 52%
- relacje z przełożonym- 42%
- systemy wynagrodzeń- 40%
- pakiety socjalne- 33%
- zakresy odpowiedzialności- 30%
- możliwość rozwoju i awansu- 27%
- kryteria rekrutacji-18%
- systemy szkoleń-18%.

Oczywiście oczekiwania różnicują się w zależności od etapu startów. W dalszym ciągu młodym kobietom bardziej odpowiadają dobre relacje w zespole a dla mężczyzn odgrywanie dominujących ról i wynagrodzenie itd. (Wszechstronne spojrzenie na relację między tymi „dwoma umysłami” znajdzie czytelnik w książce: Kanne Miro i Dawid Jessel, *Płeć... op.cit.* i w artykule pióra Jolanty Miluskiej, *Płeć jako wyzwanie dla edukacji. Zmiana paradygmatu i zastosowanie wiedzy*, [w:] *Edukacja wobec zmiany społecznej*, pod redakcją J. Brzezińskiego, L. Witkowskiego, Poznań-Toruń 1994).

A. Karpiński w książce pt. *Przyszłość rynku pracy w Polsce* pisał, że „zapotrzebowanie będzie rosło, z jednej strony - na zawody przyszłościowe, „związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego, na: informatyków, techników i personel obsługi komputerów, operatorów z automatyzowanych linii produkcyjnych, operatorów maszyn do tworzyw sztucznych, z drugiej zaś – na: architektów, robotników budowlanych w tym tynkarzy, malarzy, pracowników do spraw finansowania, specjalistów kultury fizycznej (rehabilitantów), pracowników socjalnych, usług osobistych, pracowników ochrony, działalności rozrywkowej, robotników budowlanych, robotników leśnych, kolejowych itd.” (*Szkoła niedostatecznie przygotowuje do pracy*. Z prof. dr hab. Mieczysławem Kabajem, pracownikiem naukowym Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, rozmawia Jacek Dąsaj, „Nasz Dziennik” 4.05.2007).

Ale również nie jest zbyt optymistyczną perspektywą dla młodych pracowników otrzymywanie w XXI wieku 1000 zł brutto za pracę po rocznym stażu, a dla około 10% respondentów ze średnim wykształceniem za 1100 zł, zaś z niepełnymi wyższymi 1400 zł. Nieco wyższe stawki osiągało 10% badanych ze średnim wykształceniem - do 1900 zł, z niepełnym wyższym - do 2200 zł i z wyższym - do 2950 zł brutto. Na szczycie „kominików” zarobków lokowało się dziesięć procent zatrudnionych ze średnim wykształceniem - 4400 zł, z niepełnym wyższym - 6000 zł i z wykształceniem wyższym aż do 8000 zł. Z uwagi na objętość tekstu, pominięto różnice płacowe między: kobietami i mężczyznami, firmami pochodzenia zagranicznego i polskiego, między województwami oraz między dużymi i małymi firmami. Kobiety przegrywały (Bartosz Zaborski, *Ile zrobisz w pierwszej pracy*, „Dziennik” 16.04.2007).

Młodzi z zamożnych i wykształconych rodzin, nazywani też *boomersami*, mieli i mają większe szanse na sukcesy. W każdym razie mogą liczyć na powodzenie w jakiejś dziedzinie czy w korporacjach centralnych i lokalnych organach władzy oraz administracji państwowej i samorządowej. Oni bowiem kończą lepsze szkoły średnie i wyższe, dokładniej opanowują obce języki, podróżując, stykają się z kulturą i cywilizacją przemysłową. Oczywiście wspiera ich kapitał edukacyjny, finansowy, społeczny i informacyjny oraz formy unijnej współpracy edukacyjnej albo mówiąc słowami W. Rabczuka większe „mobilności wspólnotowe”. Jest nim np. program *Erasmus* i *Tempus* albo *Comenius*. Ten pierwszy umożliwia studentom przygotowanie się do podejmowania pracy na obszarze wspólnego rynku. W roku akademickim 2007-2008 korzystało z niego tylko ok. 1% ogółu studentów. *Tempus* zaś to jest program Mobilności Transeuropejskiej w Szkolnictwie Wyższym. Umożliwia studiowanie w krajach Europejskiej Strefy Wolnego Handlu, natomiast *Comenius* jako jeden z najnowszych programów wspiera przygotowywanie się studentów po dwóch latach stu-

diów pedagogicznych do zawodu młodych nauczycieli. Jest szansą dla studentów polskich (Wiktor Rabczuk, *Polityka edukacyjna Unii Europejskiej na tle przemian w szkolnictwie krajów członkowskich*, Warszawa 1994, s. 88 i 98). Ci młodzi, jak sugerują niektórzy autorzy (np. L. Tarasiewicz), mają szansę na pracę i na awanse w różnych zawodach, chociażby w elektronice. Ale za to muszą częściej płacić życiowe myto. Wskutek tego łatwiej podporządkowują się standardom, nawet narzucanym przez uczonych, korporacje i „jasno określony świat”. Muszą czasami akceptować to, „co ma być czarne, takim jest a co ma być białym, takim się staje”.

Natomiast tak zwani „boomersi” cenią sobie taką pracę, która umożliwia: szybkie awanse u jednego pracodawcy, zdobywanie doświadczenia i posiadanie poczucia bezpieczeństwa. Ich zdaniem takie szanse stwarza praca stała -36% studiujących, praca dorywcza -18%. Kariery odkładają na dalszą przyszłość. Oni od pracodawców nie oczekują nagród ani zachęt materialnych, ale dowodów, że uznaje się ich kompetencje, wysoki poziom wykonanych zadań oraz tempo wykonywania czynności. Są bardziej „gniazdowncami” niż „wędrowniczkami”. Wiążą swoje szanse z „łowcami głów” werbującymi pracowników na wysokie stanowiska, a nawet stanowiska kompetentnych sekretarek. Również wśród nich są już tacy, którzy dostrzegają walory pracy w firmach zagranicznych w Polsce. Jako przyszli menedżerzy uczą się sztuki mówienia w języku polskim i obcym oraz poruszania się w skomplikowanych sytuacjach. Poznając je, dokładniej rozumieją ludzi, a tym samym mogą skuteczniej oddziaływać na otoczenie lub przekonywać do czegoś np. pracowników zachowujących się ekstremalnie w trudnych sytuacjach.

Jest też młodzież o odwrotnych cechach osobowych. O ich istnieniu świadczy niepokorne zachowanie. Są to jednostki twórcze i nonkonformistyczne. Ale nie ma zapotrzebowania na ludzi „niezgody”, występujących odważnie przeciw anomaliiom np. awansowym w firmach, w polityce, w życiu społecznym i zarządzaniu. Przypomnę, że w Polsce wręcz ich się nie lubi a jedynie toleruje. Są odbierani negatywnie przez zwolenników stabilizacji, niskich zarobków i tradycyjnej akceptacji rodzinnego sukcesu. Z tych powodów wielu szuka sukcesów poza granicami kraju. Liczy na to, że tam ktoś zaakceptuje takich stałych poszukiwaczy - „buntowników”. Niżej wymieniona autorka nawet pisała, że: „...niepokorni tworzą ferment” zamiast uczciwie przekraczać kolejne aspiracje (Edyta Gietka, *Czarno-biała współczesność im pomoże*, „Przegląd” 18.12.2004). Podobny punkt widzenia wyraził J. Kozielecki (*Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1996, s. 25).

Oni jednak nie dominują na rynku pracy i w miejscach zatrudnienia. Wyjeżdżają prawdopodobnie dlatego, że Polska jest krajem konserwatywnym i o ograniczonych przestrzeniach technologicznych, artystycznych, gospodarczych i tolerancyjnych. Charakterystyczne pod tym

względem mogą być ideały ksenofobiczne i „antyliberalne”. Na przykład W. Bojarski przedstawił tezę, że wystarczy „jeśli młodzi inteligenci (...) będą uczciwie pracować dla kraju, tworzyć nowe warsztaty (...) i miejsca pracy” i „...jeśli umocnią się moralnie, pogłębią wiarę religijną i zaangażują się patriotycznie, to odbuduje się „nurt intelektualny inteligencji polskiej” (Włodzimierz Bojarski, *Inteligencja polska dawniej i dziś*, „Nasz Dziennik” 6-7.01.2007). Inni kontaktują się na rautach, imprezach lub prywatkach. W ten sposób zawężają przestrzeń do działań sobie i tym, którym nie odpowiadają formy samoizolacji koteryjnej.

Specyficznymi cechami wyróżniają się współcześni pragmatycy. Oni czując się właścicielami swoich zdolności, umiejętności, wiedzy oraz swoich zalet i wad, nie gardzą awansami. Zachwycają się propozycjami karier płynącymi ze strony „łowców głów”. Biorą sprawy we własne ręce. Z natury będąc egoistami, ukierunkowują działalność na solidnie wykonywane czynności, również dla kogoś innego. Zachowują się tak, jakby pracowali wyłącznie dla siebie, a w rzeczywistości wypracowują korzystny dla siebie własny wizerunek. Ma on barwy zachęcające. Nie czynią tego z uwagi na stabilizację w tym samym miejscu pracy. Przeciwnie przyjmują każdą inną propozycję i w każdym innym miejscu, o ile ona zbliża ich do bardziej odpowiedzialnej i dobrze płatnej pracy, a co za tym idzie do sukcesów, awansów i karier. Dla nich nie jest ważna lojalność wobec przełożonych lub pracodawców. Kusi ich kolejna perspektywa kolejnych sukcesów i karier w kraju lub zagranicą. W USA, a rzadziej w Polsce, nazywa się ich **iskersami**. To są ci, którzy aspirują do studiów a potem do pracy. Przywołują swoje przekonania: że potrafią twórczo pracować, że liczy się wszystko to, co powiększa ich osobisty dobrobyt, sprzęt do słuchania muzyki, służbowe i turystyczne podróże, nawet za rezygnacją z rodziny.

Tylko niektórzy z pracujących studentów dostrzegają zagrożenia dla swoich aspiracji i sukcesów, a zwłaszcza dla karier życiowych w kontekście imperatywu – sukces w każdej dziedzinie i „za wszelką cenę”, nawet gdyby trzeba było wykorzystywać do tego celu mniej humanitarne sytuacje i środki takie, jak: udział w konfliktach, słabości przełożonych, dostęp do poufnych informacji, kontakty z firmami konkurencyjnymi itp. Wypada nadmienić, że wtedy kończy się przyzwoitość, satysfakcja z osiągnięć, a zaczyna się karierowiczostwo.

Uogólniając, przemiany dokonujące się w Polsce motywują młodych do przystawania do mechanizmów rynkowych, do dokształcania się i doskonalenia kwalifikacji. Z kolei innych do uzyskania świadectw dojrzałości lub dyplomów magisterskich, ewentualnie wiedzy i umiejętności praktycznych. Lekkomyślni sądzą, iż uda się im uzyskać stanowiska: kierownicze w administracji, partii, w biznesie lub w samorządach z nadania politycznego. To te nadania stwarzają „swoim” psychologiczne barie-

ry rozwoju osobowości i osiągnięcia sukcesów prospołecznych. Wówczas wszyscy nie biorą pod uwagę ewentualnych niepowodzeń w przyszłości. Na początku satysfakcjonują ich nawet funkcje pomocnicze, byle być blisko rady nadzorczej, grupy ekspertów i „swoich” doradców.

Nie otwierają się drogi do sukcesów i awansów apolitycznym jednostkom lub spoza „układu”, mimo posiadanych doświadczeń i kwalifikacji. Znajdują przyjaźniejszy klimat wśród menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami bądź ich częściami: prywatnymi i państwowymi (art.128 k. oraz art.31 k). Ale i oni jeśli chcą się wybić na jakiejś eksponowane i dobrze płatne stanowisko, muszą troszczyć się o swój wizerunek. W tym wizerunku ważny jest profesjonalizm, umiar i uporczywe dokształcanie się, bo:

***”Jeśli ktoś nie wie, do którego portu chce przypłynąć,
to żaden wiatr mu nie sprzyja” (Seneka).***

Korzystny jest scenariusz własnego sukcesu np. poszukiwania pracy. W literaturze edukacyjnej mało jest informacji o dylematach startu na etapie poszukiwania pracy. Jeśli idzie o kwestię pierwszą, to np. młody, aby mógł sięgać po pracę w wieku 24-28 lat, powinien mieć świadectwo dojrzałości, najlepiej ukończenia studiów wyższych. W krajach UE są liniami granicznymi studia od 3 do 4 lat poprzedzone doświadczeniem praktycznym. Potem wykształcenie uzupełnia się na studiach lub na kursach z dziedziny np. zarządzania, psychologii i socjologii. Nie ma w zasięgu ręki karier bez wiedzy i umiejętności „sprzedawania własnego wizerunku” i wiedzy o roli informacji oraz umiejętności komunikowania się w języku obcym, posługiwania się komputerem i znajomością branż czy firm, które zamierza się wybrać. To oznacza, iż przed podjęciem pracy każdy absolwent szkoły czy kursu stoi przed pytaniem: czy jestem samodzielny, przedsiębiorczy, samokrytyczny i czy posiadam szybki refleks, a przede wszystkim czy jestem gotowy zlekceważyć strategię „przeczekiwania”? Ponadto warto sobie samemu odpowiedzieć na następujące pytania, czy:

- jestem gotowy do dokształcania się, poszerzania kwalifikacji na kursach, które wpisują się w rynek zatrudnienia?
- cenię doskonalenie kwalifikacji w formach pozaszkolnych ze względu na odpowiednie wysławianie się, formułowanie myśli i propozycji, ze względu na garnitur, obuwie, wysportowaną sylwetkę z cechami zdecydowania, energii i pracowitości?
- nie odłożę oczekiwań do momentu ukończenia studiów lub jeszcze na późniejsze terminy, bo inni mogą być eleganccy, komunikatywniejsi i do tego sprawniejsi?
- w wysługu o lepsze miejsce pracy uwzględnię możliwość korzystania z bezpłatnych form szkolenia, staży zagranicznych, wzrostu zarobków

a potem wysokich premii za wykonanie zadań?

- wykażę się umiejętnościami jak np. bycie aktywnym w szkole średniej, na uczelni i poza uczelnią, a ponadto bycie młodym i znajomość języków obcych, studiowanie literatury fachowej bardziej niż wymagały tego programy nauczania lub studiowaniem oraz pracą, aczkolwiek krótko, w podobnym przedsięwzięciu?

Ten mój kapitał inwestycyjny, dzięki posiadanemu minimum doświadczenia praktycznego, upoważnia mnie do wybranego stanowiska, ponieważ:

- znam standardy, które należy przestrzegać, aby zadowolić klientów i pracodawcę,
- liczę się z tym, iż pracodawca dobiera pracowników zgodnie z wysokimi standardami krajowymi i międzynarodowymi,
- znając procedury doboru pracowników, wiem, że warto wychodzić na przeciw tego, czego pracodawca oczekuje od swoich pracobiorców,
- zainteresuję się treścią ofert, które wpływają do biura,
- zwrócę uwagę na wykształcenie, przygotowanie kierunkowe bądź wielokierunkowe oferentów.

Spoglądając na rubrykę - w i e k czy p ł e ć - weźmie pod uwagę kandydatów młodych, być może z małą lub udokumentowaną praktyką zawodową na miarę przyszłych stanowiskach kierowniczych. Nie sposób pominąć przesłanek sukcesów i karier „tu i teraz” w UE. We Włoszech najłatwiej dostęp do stanowisk uzyskuje się dopiero, gdy ma się już jakieś doświadczenie zawodowe. W RFN trzeba się wylegitymować zdany egzaminem i zdobyć 2-3 letnie doświadczenie zawodowe, potem staż, a następnie zaliczyć drugi egzamin państwowy. Inaczej jest w USA i Kanadzie. Tam absolwenci znanych uniwersytetów, takich jak Harvard, szybko pełnią odpowiedzialne funkcje. W Polsce nie ma sztywnych reguł. W praktyce otwiera się możliwości dla nie zawsze kompetentnych pracowników.

Tym niemniej dobry szef zastanawia się: czy kandydaci są zdyscyplinowani, dyskretni i zdatni do wyrażania myśli w piśmie i słowie. Pod uwagę jest brana kultura języka żywego i pisanego. Te walory nadają się do porównywania. Jeden może posługiwać się językiem branżowym, a nawet żargonem, drugi natomiast językiem literackim, naukowym i potocznym. Takie zastrzeżenia są sensowne, bowiem ci, co lekceważą standardy językowe, lekceważą partnera i klienta. Może być nim uczeń, student czy pracobiorca. Natomiast „klienci” mogą nie rozumieć tekstu np. podręcznika, treści wykładu, ulotki, zadania czy instrukcji jakiegoś urzędnika. Wówczas rezygnują z wysiłku poznawczego. Inni myśląc, że jeśli większość nie rozumie treści tekstów, to „niech się martwią nadawcy komunikatów”. Tej fali analfabetyzmu funkcjonalnego nie może poddać się poszukujący pracy. Nie podda się, jeśli opanuje standardy awansów i karier - najpierw

w procesie edukacyjnym, a potem z w toku pracy zawodowej. Wydaje się, że płodne mogą być porównywania języka porad, sugestii, zachęt ze względu na znaczenie zbliżonych słów w ofertach, reklamach, promocjach itp. Mam na myśli relacje między nadawcą a odbiorcą informacji. W komunikowaniu piętrzą się przeszkody. Wynikają najczęściej z niejednakowej percepcji zjawisk i zwrotów językowych (historycznych i współczesnych), w tym prorynkowej „nowomowy”. Zatem podczas szukania pracy rośnie wartość klarownego języka. Język taki ułatwia radzenie sobie z dylematami poznawczymi, bowiem nieraz nie chodzi o to, „co mówisz, ale jak mówisz ...”. Dlatego potrzebne są ćwiczenia dialogowe (E. Erasmus, *Edukacja a sukces zawodowy*, Warszawa 1999, s. 21-24).

Poszukujący pracy zwraca uwagę na te firmy, które są znane z najlepszej strony, które oferują interesujące czynności. Następnie sporządza listę firm, w których chciałby pracować. Jednocześnie wie, że pracodawca osobiście przegląda oferty, wybiera na ich podstawie kandydatów na wstępną rozmowę w dziale personalnym lub przez niego osobiście. Być może, że wybrane osoby skieruje na kolejne rozmowy z bezpośrednim przełożonym. Notuje ich adresy i numery telefonów. Jednocześnie dowiaduje się o zwyczajach i zainteresowaniach pracodawców oraz o trasach dojazdu do przedsiębiorstwa po to, aby na ich podstawie przygotować się do ewentualnej rozmowy. Zapisując imiona i nazwiska dyrektorów i personalnych, zastanawia się nad tym, jak je zapamiętać, aby potem „przebić” się do nich przez nadgorliwą sekretarkę i zdobyć jej zaufanie, gdy się powie, że się pragnie np. zasięgnąć porady od dyrektora. Jeśli się już tam dostanie, to są szanse na wykorzystanie dwóch czy trzech minut na prezentację swojej osoby: przedstawienie swoich dotychczasowych osiągnięć, zainteresowań, aspiracji i możliwości. Rzecz w tym, aby zauroczyć ewentualnego pracodawcę. Do tego trzeba mieć wiedzę o sobie, firmie, rynku, produkcji i umiejętność sprzedaży swoich zalet zawodowych. Nie zaszkodzi przyznać się, że czegoś się nie potrafi wykonać. Po rozmowie, niezależnie od wyniku, może być korzystny list wysłany do swojego rozmówcy, pięknie napisany z podziękowaniem. Nie zaszkodzi załączony życiorys, w którym będą następujące elementy: osoba, do której pismo się adresuje, własne imię i nazwisko, adres, numery telefonów, data urodzenia, stan cywilny, a następnie kwalifikacje z informacjami o tym, jaką nowoczesną wiedzą się dysponuje, czym pracobiorca się zajmował, na czym zna się najlepiej, jakimi językami biegle włada itd. Będąc w polu widzenia pracodawcy, trzeba się przygotować do rozmowy. Nie warto przy podpisywaniu umowy wstępnej, na czas określony, pytać o wysokość wynagrodzenia. Poświęciłem tej kwestii nieco więcej uwagi, ponieważ nader często pomija się w edukacji teorie i praktyczne aspekty dróg do sukcesu zawodowego. Inaczej jest w krajach UE. Tam prezentacja własnej oso-

by mieści się w elementarnych parametrach sukcesów. Inne są zwyczaje w Europie Środkowo-Wschodniej, jeszcze nieco mniejsze w Japonii - kreowania kadr i samokreowania się.

W tym kontekście warto spojrzeć na sukcesy i kariery naukowe. Truizmem jest twierdzenie, że są one plonem odkryć i wynalazków naukowych a osiągnięcia dydaktyczne plonem przyswojenia wiedzy i umiejętności przez uczestników edukacji oraz wykorzystywania nabytych umiejętności na stanowiskach pracy. Finalnym osiągnięciem są sposoby wzbogacania kompetencji (P. Louart, *Kierowanie...op.cit.*, s.190). W obydwu tych dziedzinach sukcesy i kariery są rezultatami polityczno-społecznych preferencji a w tym cierpliwości w wyczekiwaniu na swój czas.

Badania naukowe są nie tylko kosztowne a mirażem odległym. Przed przyszłymi polskimi „einsteinami” na drodze stają takie kwestie: materialne, personalne i mentalne. W teorii jest wszystko, co uzasadnia efektywność słowa, swoboda wyboru literatury naukowej, młodość i ambicje magistrów, doktorów oraz wiedza i doświadczenie profesorów. Barrierami sukcesów studentów i uczonych są: zajęcia w kilku szkołach, duże ilości licencjatów, magistrów promowanych przez doktorów, bez znaczących publikacji naukowych i popularnych. W jakimś stopniu trafne są opinie młodych naukowców, że deformują szanse na awanse i kariery, fikcyjne konkursy na stanowiska kierownicze, duże liczby naukowców zatrudnianych na czas nieokreślony, do tego na kilku etatach. Wieloletowość to centralny mechanizm hamowania postępów naukowych i dydaktycznych młodej generacji.

Kolejną barierą naukowych awansów młodych doktorów są ekwiwalenty finansowe za osiągnięcia naukowe. W każdym roku promuje się ok. 5 tys. doktorów. Z nich zaledwie kilkuset znajduje dla siebie miejsce w nauce. Brak ich w korporacjach. One nie partycypują w kosztach przygotowywania kadr, pomimo że wiedzą wszystko o systemie edukacyjnym w USA i na niego się powołują. Prawie połowa biotechnologów - mówił prof. wydziału UJ K. Strzałka - wyjeżdża po sukcesy w kierunku zachodnim. Emigrują też informatycy. Inni, nie będąc profesorami, przyjmują funkcję dziekanów czy kierowników katedr, zakładów a w szkołach niepublicznych nawet rektorów (Szczegółowe relacje na ten temat znajdują się w publikacjach: E. Erasmus, *Edukacja a sukces zawodowy*, WSE, Warszawa 1999, s. 158-171; także: Stanisław Karaś, *Dydaktyka oświaty pozaszkolnej*, Warszawa-Radom 1995, s. 35).

Nie sposób pominąć jeszcze dwóch dylematów. Po kolejnych wyborach do Sejmu zaludniają szkoły wyższe politycy z doktoratami. W rezultacie zubażają takie standardy naukowe, jak: sceptycyzm, niezależność, dystans poznawczy i język naukowy. Z drugiej strony dla doktorów z udanym wizerunkiem intelektualnym otwiera się gospodarka - banki, reklama

ma, itp. Tam mają większe szanse na szybsze sukcesy i kariery. Otrzymują korzystniejsze wynagrodzenia, łącznie z pakietami uznania, wypoczynku i zdrowia (Jacek Hołówka, *Uczeni i uczelnie w III Rzeczpospolitej*, FNP 2002). Te dylematy nie trapią doktorów habilitowanych. Zdobywszy tytuł naukowy są hołubieni szybkimi awansami na stanowiska administracyjne i stopnie profesorskie w konkretnych uczelniach. To z kolei zapewnia im pracę dydaktyczną przynajmniej w dwóch uczelniach. Zdumiewa co innego. Mass media nie interesują się wybitnymi osiągnięciami naukowymi. Takim np. była pierwsza operacja rozszczepionego kręgosłupa, interesujące dzieła socjologiczne, kontrowersyjne ekspertyzy i prognozy itp.

Dla współczesnej młodzieży, np. miejskiej, sukces kojarzy się z wygodnym i dostatnim życiem, z czerpaniem z niego satysfakcji, a to dzięki pieniądзом, radościom z podróżowania i poznawania świata. Początkującej kadrze kierowniczej w przedsiębiorstwach kojarzy się z warsztatami pracy, przy których mogą się zapoznawać ze sztuką mówienia i poruszania się, oddziaływania na innych w sytuacjach publicznych. Tym nie mniej, wśród nich mało jest takich, którzy odbyli zagraniczne staże czy praktyki, zdobyli certyfikaty potwierdzające znajomość obcych języków czy odbycia specjalistycznych kursów. Bo tymi walorami interesują się korporacje, menedżerzy i politycy.

Młodzieży, przeważnie ze wsi i małych miasteczek, „nie interesuje (...) kariera w międzynarodowych firmach ani podróżowanie bez celu. Wiedzą, że nie mają wielkich szans na awanse. Marzą o spokoju i przyjaźni. Stosunkowo rzadko studiują np. na kulturoznawstwie, historii sztuki czy muzykologii. Są zagubieni. Ich sukcesem już jest ciężka praca. Oni „nie wyjeżdżają ze swojego miasta, by zarobić na rezydencję z basenem. Wjeżdżają dlatego, że u siebie nie mają perspektyw nawet na M2 w gołuńskim bloku. Znoszą skutki bezwzględnej rywalizacji i konkurencji, byle mieć pracę i otrzymać wynagrodzenie. Nie potrafią rywalizować o awanse, o uznanie ze strony menedżera, nie mówiąc już prestiżowych studiach, nawet krajowych. Dlatego wiążą sukcesy „z tolerancją przekupstwa, wykorzystywaniem znajomości tych bliskich osób, którzy ułatwiają w dochodzeniu do kariery”.

W tym kontekście solidaryzuję się z uogólnieniem A. Leszczyńskiego, że „Polska budzi w nich frustracje nie dlatego, że nie mogli w niej zrealizować wielkich marzeń (...), założyć własnej firmy, ale dlatego, że (...) nie daje im elementarnego poczucia bezpieczeństwa ani poczucia przynależności” (Adam Leszczyński, *Młodzi z prowincji w paskudnym mieście*, „Gazeta Wyborcza” 22-23.01.2005). Tej kategorii młodzieży nie jest bliskie pojmowanie człowieka jako kowala własnego losu, rozumianego zarówno jako ogół „...zjawisk i stosunków, które są związane z naszym życiem i wpływające na nas w różnym kierunku bez udziału jednostki, jak

i jako czynnika mobilizującego do układania sobie życia według własnego planu z możliwością jego modyfikowania w wypadku nieprzewidzianych sytuacji w jego otoczeniu społecznym lub rodzinnym- urodzenie się w patologicznej rodzinie, sieroctwo, utrata zdrowia, bezrobocie, klęski żywiołowe itp.”. Skrajna interpretacja losu prowadzi do nadawania mu sensu fatalistycznego. W tej interpretacji człowiek nie ma wpływu na bieg wypadków, bo one są niezależne od niego. Wszystko jest z góry wytknięte lub zdeterminowane wyposażeniem dziedzicznym (Kazimierz Sośnicki, *Pedagogika ogólna*, Toruń 1949, s. 52, 59-60). Takie odczytywanie losu skazuje człowieka na działania pod wpływem sytuacji przymusowych a w konsekwencji na akceptację degradacji społecznej, wyuczonej bezradności, niezdecydowania zawodowego, nie mówiąc już o podporządkowywaniu się monotonii podczas wykonywania czynności zawodowych itp.

Z powyższych przesłanek wynika, że młodzi ambitni, będący dziećmi pokolenia lat osiemdziesiątych XX w. wiedzą, że przeciętni „starzy” chcieli być wolni, nie tylko od przymusu, ale także od awansów i karier za wszelką cenę. Dla nich liczył się rozwój wewnętrzny i sukcesy zawodowo-rodzinne. Pokolenie buntu obaliło przesady i przymusy, lecz nie potrafiło ich zastąpić alternatywnym systemem wartości. Prawdopodobnie dlatego wiele z nich powróciło w neomieszczkańskie koleiny z transformacyjnymi uzasadnieniami: społecznymi, ekonomicznymi, kulturalnymi i mentalnymi- zawsze byli biedni i bogaci, ludzie źli i dobrzy. Przedmiotem kultu stawało się dążenie do karier polityków, biznesmenów, sportowców, artystów itd. Liczył się szybki refleks, dar pracy i bezwzględność ukrywająca się pod pozorami dobrych manier.

W tym sensie starty bywają zawodne zarówno te normalne i skomplikowane, przewidywalne i niespodziewane, jak i przemyślane i bezmyślne bądź niedostępne dla jednostek nonkonformistycznych itp. (Z. Cackowski, *Uwagi o elementach metodologii (...) humanistycznej*, „Studia Filozoficzne” 1975, nr 1; także: *Słownik języka polskiego*, PWN, t. 3, Warszawa 1995).

Przemożny wpływ na awanse i kariery miała i ma jakość kształcenia i studiowania w całym systemie edukacyjnym obejmującym:

- całościowe i wieloaspektowe ujmowanie procesów społecznych w powiązaniu ze spójnością metodologiczną i filozoficzną,
- interdyscyplinarne myślenie i problemy zarządzania i kierowania ludźmi zarówno w kontekście zysku, jak i uczciwości, wartości społecznych i indywidualnych.

W Polsce redukują się interdyscyplinarne systemy kształcenia. W ich miejsce wchodzi kształcenie przedmiotowe, a nawet tematyczne w trzydziestogodzinnych i rozdrobnionych przedmiotach. Jest ukierunkowane na „dostarczanie wiedzy utylitarnej, raz nader ogólnej i abstrakcyjnej, a innym razem fragmentarycznej i statycznej”. Nie unika się skłonności do stronni-

czej interpretacji zjawisk, faktów i wydarzeń. Na dalszych miejscach znajdują się podejścia krytyczne i odwagi myślenia. Również tłamsi się myślenie hipotetyczne, kontrowersyjne i wielowariantowe. To utrudnia interioryzację (uwewnętrznianie) wartości, wiedzy i umiejętności. Sprzyja naginaniu i relatywizowaniu wydarzeń w procesie kojarzenia oraz mieszania przyczyn ze skutkami i odwrotnie. Pomija się zagadnienia kłopotliwe kojarzące się z praktyką społeczną. Szersze uogólnienie na ten temat znajdzie czytelnik w monografii S. Sutherlanda, że „Kiedy człowiek zachowuje się tak, jak narzuca mu osoba obdarzona autorytetem, mówimy o posłuszeństwie. Kiedy zachowuje się tak samo jak inni ludzie o równym mu statusie, mamy do czynienia z konformizmem? (S. Sutherland, *Rozum na manowcach. Dlaczego postępujemy irracjonalnie?* Warszawa 1996, s. 51).

Studenci z tych i innych powodów są skazani na przyswajanie wycinkowych teorii sukcesów życiowych czy biznesowych, bo „rynkowi potrzebna jest kultura indywidualizmu, zamiast obywatela klient. Rynkowi nie są potrzebne najwyższe wartości, ale odpowiednio wysokie ceny, nie pasja służby, ale pasja konsumpcji (...). Im więcej w kulturze rynku, tym mniej bezinteresowności, służby, poświęcenia i innych romantyczno-obyczajowych bredni” (*Jakiego patriotyzmu Polacy potrzebują*, Mówi prof. J. Jedlicki, „Gazeta Wyborcza” 24-25.04.2010). W procesie transformacji młodzi podlegając presji rynku, startują w warunkach konkurencji we wszystkich dziedzinach, łącznie z show-biznesowymi i rozrywkowymi. Potomkom sławnych rodziców pomaga nazwisko. Ci, którzy „używają obydwu półkul mózgowych”, łatwiej osiągają sukcesy a również kariery, mimo że rzadko się informuje o ich sukcesach i karierach. Już od 2003 r. np. studenci informatyki Politechniki Koszalińskiej i Warszawskiej czy Uniwersytetu Warszawskiego wyróżniali się na rynkach międzynarodowych, ale stosunkowo rzadko „zaludniali łamy prasowe i ekrany telewizyjne, mimo że wygrywali w Zespołowych Mistrzostwach Świata, w konkursie TopCoder Open itd., w show-biznesie, na rynku telenowel. Inni byli zwycięzcami tańców na lodzie, towarzyskich i konkursów „Jak oni śpiewają”. A to oznacza, że musieli wypracować sukcesy a potem z nimi „biec” do karier. Demokracja biznesowa i polityczna potrzebuje pracowników otwartych na: sprzeczne informacje i umiejętności analizowania rzeczywistości oraz pozornych „autorytetów”, skali anomalii i korupcji (*Tradycja to dyktatura starców*, „Gazeta Wyborcza” 28-29.06.2008).

Niewątpliwie przedmiotem aspiracji jest praca zawodowa. W opinii wielu praca wyznaczała i wyznacza kształt osobowości obywatelskiej i zawodowej. Sprzyjają temu raz dominujące licea ogólnokształcące, innym razem szkoły zawodowe, w tym pomaturalne ukierunkowujące na kształcenie zawodowe: umiejętności praktyczne, reklama, obsługa turystyczna, techniki optyki okularowej, hydraulika, pilotowanie wycieczek, prócz

tego malarz, tynkarz, sprzedawczyni, księgowa, salowa i pielęgniarka, a nawet magister - kelner, magister kierowca tira, sprzątaczką, rzadziej specjaliści zanurzeni w humanistycznej kulturze biznesu czy polityce. Szanse stwarzają medyczne szkoły policealne ze specjalnościami: opiekun domowy, technik farmaceutyczny, dokumentalista, protetyka słuchu, technik elektro-kardiolog, masażysta itp. Te spostrzeżenia odnoszą się do tych liceów ogólnokształcących, które dostarczają młodzieży wiedzy teoretycznej i umiejętności samodzielnego studiowania, w tym doskonalenia kwalifikacji. We wszystkich tych zawodach kryją się różnorodne sukcesy, a jeszcze nie kariery. Kariery zależą bardziej od wyboru miejsca startu: istniejącej szkoły zawodowej czy licealnej, a po ukończeniu np. wyższej - stażu, pracy zgodnej z zainteresowaniami, zdolnościami i perspektywami. Sedno nie tylko w osiągnięciach, ale tym „co zdobyliśmy z największym trudem i co najbardziej kochamy” (Seneka).

Problem nie jest banalny. Prawie połowa absolwentów szkół wyższych szukała i jeszcze szuka bezskutecznie pracy w kraju albo poza jego granicami. Jedynie część młodzieży chłopskiej startuje i wikła się w pracy na roli. Potem nie awansuje nawet, gdy ma sukcesy produkcyjne, również rzadko w organizacjach samorządowych.

Do optymizmu skłania skala doświadczeń absolwentów różnych typów i szczebli szkół z 2007 r. Wyróżniający się absolwenci uzyskiwali szersze uprawnienia w systemie zarządzania przedsiębiorstwami prywatnymi. Okazało się, że „również w okresie „bomu” gospodarczego i zawirowań politycznych mnóstwo stanowisk nie ma statusu menedżerskiego” (Maciej Haładaj, Bartłomiej Leśniewski, *Wyścig osobowości*, „Wprost” 21.01.2001). Te wywody sugerują, że w dużym stopniu czynniki wewnętrzne sterują dążeniami i aspiracjami zawodowymi młodzieży. Zniechęcały młodych czynniki zewnętrzne- przedmiotowe traktowanie kandydatów itp. w ostatnich dekadach XX w.

Ludzie, a tym bardziej studenci, mieli być cnotliwi i prawie bezgrzeszni, do tego pragnący wiedzy i umiejętności, nawet na poziomie magisterskim. Tymczasem dużą ich ilość rozczarowuje wyczekiwanie na dobry los, na łatwe studia i dyplom bez penetracji literatury naukowej i prób opisywania fragmentów badanej rzeczywistości. Bariery wysiłku jest łączenie pracy zawodowej ze śledzeniem rozdrobnionych przedmiotów bez związku z praktyką.

Deprymują ich informacje o „kolejnych aferach, kłamstwach, korupcji i nielojalności” oraz o lekceważeniu zasady przyzwoitości. Wskutek tego jest stosunkowo coraz mniej przestrzeni społecznej dla jednostek postępujących zgodnie wymaganiami moralnymi, towarzyskimi i obyczajowymi, a więcej dla przekraczających granice przyzwoitości. Sednem przyzwoitości jest szeroko pojmowana skromność, obyczajność, uczciwość a przede wszystkim zgodność

między treścią wyznawanych zasad moralnych a sposobem zachowania się. Mówiąc słowami W. Witwickiego: „Postępowanie *moralne (przyzwoite)* - to tyle, co oliwa w maszynie społecznej. Zmniejsza nieuniknione tarcia i umożliwia bieg życia społecznego, nie psując maszyny społecznej. Jeśli z takich odruchów się rezygnuje, to korodują się tkanki stosunków międzyludzkich.” W tym miejscu warto przywołać współczesne sentencje. M. Środa pisała, iż: „W przeciwieństwie do honoru przyzwoitość nie jest czymś, co się dziedziczy lub czymś, co jest zależne od siły osobowości - ale czymś, co po prostu można wymusić i to niekoniecznie sankcjami prawnymi”. Przeważnie jawi się jako synonim uczciwości, prawości, postępowania zgodnie z głoszonymi hasłami. Jest przeciwieństwem zachowań eksploatorskich, pracy pozorowanej, gadatliwości, egocentryzmów i egoizmów odzwierciedlających lukę między tym, co publiczne, a co prywatne. Nie jest natomiast synonimem bezradności ani sprytu czy życiowego, ślamazarstwa staroświeckiego i piękno-duchostwa, a tym bardziej postawy obronnej do upadłego „swojego” człowieka: związkowca, członka partii czy członka takiego samego wyznania itp. Przyzwoitość to znak rozpoznawczy człowieka prawego, obywatela skłonnego do bezstronnej oceny sytuacji, solidnego pracownika, twórczego inteligenta, empatycznego i asertywnego przełożonego, lojalnego konkurenta itd.

W tym kontekście warto solidaryzować się z tezami Z. Pietrasika:

1) że jest źle, gdy „etykę kooperacji i solidarności zastępuje etyka walki”,
2) że „Kiedy godzimy się, że kariera jest podstawową wartością w życiu, to musimy przystać na to, że osiąga się ją nie zawsze w zgodzie z kodeksem moralnym” (Z. Pietrasik, *Żywot Polaka przyzwoitego*, „Polityka” 22.04.2000, nr 17). Na pewno *przyzwoitym* nie jest student unikający zajęć, mimo że koszty jego studiów tkwią na barkach rodziców i państwowego budżetu. Nie jest nim zwolennik takiego prawa, które zachęca do zdobywania „pierwszego miliona” wbrew regułom moralnym i normom prawnym ani takich zwyczajów, które prowadzą do dyplomu bez opanowywania wiedzy i umiejętności, nie mówiąc już o naruszaniu moralnego kodeksu szkoły wyższej. *Generalnie nieprzyzwoitość* wyraża się w obniżonej prospołecznej zdolności do sterowania samym sobą, w uleganiu wszystkiemu temu, co zapewnia tylko przyjemność lub wymaganiu „popychania” z zewnątrz. Jest to taka osobowość, która z trudem zmienia postępowanie egoistyczne. W praktyce ten rodzaj *nieprzyzwoitości* odzwierciedla postawę eksploatorską, a mówiąc delikatnie - lekceważącą obowiązki wynikające nawet z norm kodeksu karnego.

Przyzwoitość ma też wymiar kulturowy. W książce pt. *Siedem kultur kapitalizmu* Charlesa Hampden-Turnera i Alfonsa Trompenarsa znajdzie czytelnik opis zachowania pracowników pijących piwo. Mianowicie w firmie zdarzył się wypadek. Został ranny robotnik. Toczyło się dochodzenie. Przyjaciół kontrolera bezpieczeństwa prosił go, by nie ujawnił faktu,

że on - pracownik opuścił stanowisko pracy. Zapytał: pomożesz mi czy też powiesz prawdę? Aż 94% menedżerów amerykańskich i 92% holenderskich uznało tę prośbę za bezczelność. Podobnie myślało już tylko 56% Włochów i 53% Francuzów. Wniosek: przyjaciel naruszył przepisy, toteż musi ponieść konsekwencje. Biznesmeni japońscy prosili o kwadrans do namysłu. Po czym odpowiedzieli: oba rozwiązania są złe. Należy zapewnić przyjaciela, że potwierdzisz każde jego zeznanie, jakie złoży, lecz jednocześnie poradzić mu, by przyznał się do win. Wniosek: Japończycy postępują odwrotnie: a) odwołują się do duchowej bliskości między ludźmi, b) bliskość między ludźmi jest spoiwem moralnym a uczucie podstawą praworządności.

Okazuje się, że również kultura narodowa: a) wpisuje się w struktury organizacyjne biznesu, w tym w formy bogacenia się, b) zakorzenia się jako styl pracy w kulturze każdego narodu, a nawet w religii. Na pytanie np.: „Czy pracownik powinien dostać premię za pracę po godzinach?” Odpowiedziało „tak” 88% Szwajcarów, 71% Japończyków i tylko 42% Niemców. Wniosek: „Dla niemieckich menedżerów pieniądze nie są celem, lecz środkiem zapewniającym sprawne działanie przemysłu i handlu”. A to stabilizuje drogi do karier.

Ponadto młodych deprymują mechanizmy ratyfikacyjne dorosłych. Zamiast wypracowywać decyzje w ramach burzy mózgów (także w zespołach studenckich), przedstawia się gotowe do ratyfikacji rzekomo demokratycznej. Ta „kultura” obejmuje środowiska menedżerskie, partyjne, klubowe i poselskie oraz akademickie. Zresztą kult zachowań ratyfikacyjnych pełni się w wielu formach i szczeblach kierowania ludźmi.

Zdumiewa jeszcze co innego. Mass media nie interesują się wybitnymi osiągnięciami naukowymi np.:

- pierwszą operacją rozszczerzonego kręgosłupa lub osiągnięciami psychologii społecznej, socjologii władzy czy rzetelnej historii,
- „konstruktorem i wynalazcą, związanym od lat ze „Stocznią Gdańsk”, z jego dawnymi rozterkami i współczesnymi rozczarowaniami (*Odchudzałem statki*, Z mgr. Edwardem Roedingiem, konstruktorem, wynalazcą i ekonomistą, autorem wielu cenionych w przemyśle stoczniowym rozwiązań, długoletnim pracownikiem Stoczni Gdańsk SA rozmawia Mariusz Bober, „Nasz Dziennik” 23-24.05.2009).

Wolą epatować widzów czy czytelników kontrowersyjnymi doniesieniami historycznymi, nie tylko na temat stoczni, ale również sentencjami, że „Historia zawsze jest pisana nieprawidłowo. Dlatego wciąż należy ją pisać na nowo” (Gomory Santagana). Są nieprzemakalni na zarzuty, że ich „zbiorowa pamięć nie wypełnia prawdy historycznej, tworzy mityczne opowieści o dawnych przewagach lub cierpieniach” z pominięciem współczesnych dylematów sukcesów i karier (Adam Krzemiński, „Polityka” 29.04.2009).

Tak czy inaczej, młodzi natrafiają na wyboiste drogi do karier naukowych, rolniczych, miejskich itd. Przeszkadza im biurokracizm, kumoter-

stwo, nepotyzm, niskie płace i zbyt wysokie ceny mieszkań. Przeszkadza „nowa” poprawność ideologiczna i polityczna, której towarzyszy izolacja, odrzucanie, wykluczanie itp. Już w końcowej adiustacji tekstu informowała „Gazeta Wyborcza”, że „większość kadry kierowniczej w Centralnym Biurze Antykorupcyjnym rekrutowano spośród byłych działaczy partii rządzących. Dla wielu sukcesorów jedynymi przeszkodami były i są wybory między wartościami materialnymi, pieniężnymi a mozolnym i długofalowym kroczeniu ku osiągnięciom polityczno-biznesowym lub odwrotnie”. Dorobek naukowy stawał się i wciąż jest „artystycznym” ornamentem prestiżu. Dzieje się tak również kosztem przyzwoitości i rygorów prawnych, nie mówiąc już o standardach moralnych.

Ponadto zdolni i przedsiębiorczy młodzi nie mają takich samych szans, jak wywodzący się z warstw klasy średniej. W tym wypadku do czynników zewnętrznych zalicza się sterowanie sukcesami, awansami i karierami przez edukację, podróże i doświadczenia zawodowe. Oczywiście w systemie preferencji znajdują się bogaci rodzice, politycy czy menadżerzy. Oni mogą być i są mecenasami młodych wkomponowujących się w dynamikę gospodarki rynkowej. Oczywiście na rynku mecenasów awansów poziomych i karier znajdują się obok łowców głów również grupy towarzysko-biznesowe czy polityczne. Pozytywny wpływ na sukcesy ma socjalizacja, tj. uczenie się życia w rodzinie, podczas studiów, podróży rówieśniczych i pracowniczych. Ponadto w każdej organizacji istnieje wewnętrzna stronniczość. Przełożony czy współpracownik utrzymuje bliskie stosunki z podobnymi do siebie lub z tymi, którzy są dyspozycyjni. W rezultacie stosunki międzyludzkie funkcjonują zgodnie z zasadą podziału na „my” i „wy” lub „oni”. Wówczas intencje egoistyczne menedżera mogą przenikać z góry w dół, co umacnia hierarchiczne struktury władzy a zarazem osłabia szanse na indywidualne sukcesy i awanse osobom nonkonformistycznym.

Ten punkt widzenia potwierdzają niżej wymienieni autorzy. Pisali, że: „Jednym z istotnych problemów jest to, że wielkie przedsiębiorstwa przemysłowe czy handlowe są tak „racjonalnie” zorganizowane, tak scentralizowane, tak biurokratyzowane, że redukują do minimum stopień autonomii kadry kierowniczej i szeregowych pracowników. W krańcowych wypadkach kierują się zasadą, że „to, co nie jest jeszcze zakazane, jest obowiązkowe”. Taka „doskonała organizacja zniechęca do samodzielnego myślenia i działania, wyklucza przedsiębiorczość i samosterowność” (M. L. Kohn, C. Schooder, *Praca a osobowość*, Warszawa 1986). J. Koziellecki, przywołując powyższe treści, dodał: „strukturalny brak autonomii utrudnia lub nawet uniemożliwia wykorzystanie charakteru i intelektu grup kierowniczych i szeregowych pracowników. (J. Koziellecki, *Człowiek wielowymiarowy ...op.cit.*, s. 213). Wówczas pojawia się nieufność wobec nadmiaru regulatorów a w konsekwencji spadek.

Rozdział IV

**BARIERY
SPOŁECZNE I PSYCHOLOGICZNE
SUKCESÓW I KARIER**

*Anomalie i patologie
źródłami karierowiczostwa
i barierami awansów*

Słowo anomalia (*anomalos*) było znane w języku starogreckim. Oznaczało odchylenie od norm i zasad, odgórnych reguł, tendencji i prawidłowości. Symbolizowało zniekształcanie się ładu społecznego, prawd w imię utrzymania lub pogłębiania nierówności w stosunkach interpersonalnych, społecznych oraz w relacjach szans do barier, wolności do sukcesów i awansów jednostkowych czy społecznych.

Współczesne dylematy odchyień i zniekształceń określiła najtrafniej Ewa Sętowska- sędzia Trybunału Konstytucyjnego: „Ludzie opacznie rozumieją zasadę, że co nie zabronione, to dozwolone. Między sferą tego, co zakazane przez państwo a tego, co dozwolone, znajduje się jeszcze wszystko co nieprzyzwoite, głupie i bez klasy. Na tej przestrzeni lokuje się nepotyzm i kumoterstwo” oraz filtry psychologiczne. Na przykład „nasz interes kieruje tym, co będziemy spostrzegali”, a najchętniej spostrzega się interes prywatny (Vera F. Birkenbihl, *Komunikacja międzyludzka. Trening sukcesu*, Wrocław 1966, s. 22). W socjo-psychologicznym sensie *anomalia* wyraża:

- brak równowagi społecznej i psychologicznej u ludzi pracujących w instytucjach demokratycznych oraz rozkołysanie skrajnego egoizmu, biurokratyzmu oraz lenistwa i próżniaczego trybu życia. Polega również na:
 - wzmacnianiu manipulacyjnego stylu informowania Polaków, kierowania zasobami ludzkimi oraz na faworyzowaniu „swoich”- krewnych, zwolenników ugrupowania itd.,
 - nadmiernym kultywowaniu poufności lub tajności w stosunkach interpersonalnych i między pracownikami a menedżerami w systemie płac, awansów itd.,
 - „pseudo kulturalnym” eliminowaniu utalentowanych, ale „obcych” współpracowników - zbyt przedsiębiorczych, zbyt asertywnych, do tego niepodatnych na „socjalizacyjne” karierowiczostwo.

Takie mechanizmy nie stwarzają jednakowych szans na realizację celów życiowych, motywowanych wiarą w siebie, przekonaniem o własnych zdolnościach czy na uzyskiwanie korzyści osobistych - „mieć” dużo, aby ewentualnie potem „być”.

Ideałem jest relacja odwrotna. Na pierwszym planie sytuuje się realizacja wartości takiej, jak: „bogaćcie się w szarej strefie po to, żeby mieć biznes, udział w życiu politycznym, samorządowym, w radach nadzorczych, nie mówiąc już o sporcie kojarzącym się coraz bardziej z igrzyskami”. Inni będąc „pod presją” ekstrawaganckich zachowań podobnych podmiotów, dopasowują się do ich atrakcyjnych form „bycia”, np. na Wyspach Kanaryjskich w czasie, kiedy w Polsce jest zima.

W związku z tym nasuwają się inne pytania: od jakiego momentu czy od jakich pierwszych aktów wdzięczności zaczynają się anomalie w systemie edukacji, administracji itp.? Które z czynności są anomaliami, a które

przeobrażają się w patologię i dlaczego? Czy na przykład ukrywanie, już w pierwszym dziesięcioleciu XXI w., prawdziwych prowizji akwizytorów w wysokości prawie pół mld złotych było anomalią czy patologią lub zbiorową korupcją? Warto przypomnieć, że „Wszystko to się odbywało kosztem przyszłych emerytów” (M. Bojanowski, *Miliony dla akwizytorów*, „Gazeta Wyborcza” 19.11.2009). Czy z powodu jakiejś traumy rodzinnej, biznesowej czy politycznej bądź ambicji bycia kimś lub posiadania czegoś za wszelką cenę jest jedynie odchyleniem się od standardów czy podważaniem norm moralnych i prawnych a może obyczajowych i kulturowych? Może te zachowania wypływają z wewnętrznych rozterek, bo *kariera artysty podobna jest karierze kurtyzany, najpierw dla własnej przyjemności, później dla przyjemności innych, w końcu dla pieniędzy* (Archard`a) lub *nie ma tak dobrze bronionej fortecy, której nie można by zdobyć pieniędzmi* (Cyceron).

Transformacja biegła i nadal biegnie krętymi ścieżkami. W każdym razie nie biegła drogami zrównoważonego kapitalizmu. Początkowo rynek mieszany (jeszcze planowy a już żywiłowy) nie sprzyjał trwałości sukcesów i karier początkującym biznesmenom i propaństwom politykom. Prywatyzacja utrudniła szanse niższym warstwom społecznym i bezrobotnym. Nużyły klientów, po pierwsze - reklamy „biegów do promocji w marketach”, po drugie - czynniki dekoncentrujące uwagę, po trzecie - przeszkody w organizowaniu myśli, analizowaniu procesów społecznych, po czwarte - mieszanina nazw i pojęć nowych ze starymi, co utrudniało przyswajanie informacji. W konsekwencji umacniało się poczucie analfabetyzmu funkcjonalnego, po piąte - lakonicznie formułowane treści np. umów bankowych, ubezpieczeniowych a nawet turystycznych. Prócz tego rozsiewała się niepewność i szumy informacyjne wywołwane przez mass media oraz napastliwych działaczy politycznych i religijnych. Skupiano uwagę głównie na walorach historycznych, pamięci, a o wiele mniej na opisie wsi, pracy, rodzin, życia kulturalnego, obyczajowego lub mikrośrodowiska. Natomiast wśród rodzącej się klasy średniej zwiększało się poczucie pewności, a niepewności najprzeróżniejszych grup i karierowiczów. W rezultacie obywatele Polski radzili sobie różnie w:

- sieci rywalizacji i konkurencji, nawet kosztem rozchwiania równowagi społecznej i politycznej. Konkurencja zaś przebiegała i przebiega tak, aby firma, biuro, partia, związek zawodowy, mniejszościowe stowarzyszenie wyznaniowe zdobyły strategiczną przewagę nad drugą w aurze wielkiego sukcesu,
- mechanizmie prywatyzacji państwowych obiektów: fabryk, banków itp. zgodnie bardziej z regułami podaży niż popytu. Liczyły i liczą się np. trójką: my- właściciele-układ lub menedżer, klient, nasi: oni, rywale, wrogowie: albo: idee, doktryny, koncepcje, bo nasze będą gwarantowały skuteczność, efektywność i jakość,
- strukturze kultu własności, zysku, pieniędzy, sławy i kariery. Bogacenie sta-

ło się ważniejsze niż bezinteresowna służba obywatelska i odpowiedzialność za wspólne dobra, jakimi były i są: edukacja, ochrona zdrowia i środowiska, ochrona przestrzeni turystyczno-rekreacyjnej i historycznej oraz swoboda różnych nurtów ideowych i politycznych. Ważniejszą wartością staje się polityk, klient, konsument, wyborca niż człowiek, obywatel czy pacjent, - kulcie zaradności, sprytu i umiejętności „załatwiania” interesów, urabiania opinii publicznej i zarządzania firmami, łącznie z kierowaniem zespołami ludzkimi. Ten rodzaj zaradności polegał na umiejętnym wykorzystywaniu luk prawnych czy zaufania klientów itd. Z nią kojarzy się również spryt, bezwzględność a nawet działalność destrukcyjna, jeśli przynosi korzyści przedsiębiorcy, bankowi czy komornikowi. Ci uchodzą za zaradnych. Potrafią bowiem łączyć aktywność polityczną z biznesową, towarzyszą z religijnością a te razem od czasu do czasu z czynnościami charytatywnymi. Interesujący był i jeszcze jest mechanizm psychologiczny przewartościowywania się błędów w anomalie, anomalii w patologię a np. kariery w karierowiczostwo - często identyfikowane z karierami lub łagodnie mówiąc z korupcją.

Być może dlatego w okresie transformacji anomalie przepoczwarzają się tak szybko w zachowania patologiczne. Ludzie o cechach eksploatatorskich i karierowiczowskich szybciej dochodzą do fortun lub władzy niż inne podmioty. Jednostki bez szans na pola golfowe wycofują się z gier rynkowych na pola roszczeniowe. Potem samotni i rozproszeni poruszają się zgodnie z wartościami prospołecznymi, ale przeciw prorynkowym zasadom. Obwiniając chciwych i pazernych, przypuszczają, że nie potrafią się przeciwstawić ich gęstej sieci związków kumoterskich i politycznych. Wątpią w sens uczciwej pracy.

Ten syndrom nie omija prawników, nauczycieli akademickich (plagiaty), duchownych itp. Dzieje się tak wskutek przemilczania konsekwencji anomalii i patologii dla awansów i karier ludzi mniej ustosunkowanych. Również słowo ‘kariera’ banalizuje się. Na przykład w wyższej szkole X ogłasza się czarnymi czcionkami zawołania: „Trwają podróże po kariery” lub „W tym roku Polacy będą zarabiać znacznie więcej” albo odwrotnie „Milion Polek opuściło kraj”, „Wielka ucieczka ludzi wykształconych - w tym Polek”, „Emigracja rozbija polskie małżeństwa”, a zaraz potem „Brytyjski klimat sprzyja polskim rozwodom”, „Może już (...) być 100 tys. rozwodów rocznie, zaś 600 tys. par będzie w najbliższych latach żyć w rozłące z powodu emigracji” (Magdalena Chodak, Piotr Brzózka, „Dziennik” 2.01.2007 i inne gazety). Uprawdopodobnione zjawiska sygnalizowały np. tytuły: „Komornik ponad prawem, bezlitośnie egzekwujący wyroki sądowe i czerpiący niebotyczne dochody”, „Przyśpieszające bankructwa firm”. Optymistyczne sugestie wskazywały, że: „Masowa emigracja ma swoje dobre strony”, „Polacy wracają z Wysp”, „Dziewczy-

ny, czapki z głów”, „Ludzie w Tesco nie boją się zwolnień” (A. Kaniewska i D. Walczak, „Dziennik” 18.02.2008). Już treść tych tytułów informowała zarówno o nierówności w uzyskiwaniu awansów i karier w końcowej fazie transformacji, jak i o galimatiasie interpretacyjnym sukcesów, karier i porażek. Przecież nie wszystkie sukcesy są awansami czy porażkami, a tym bardziej karierami.

Coraz rzadziej podkreśla się, że sukces mając wiele twarzy, jest w zasięgu ręki każdego obywatela polskiego, w przeciwieństwie do kariery, do której nie ma żadnej pewnej windy. Jedno wydaje się oczywiste, że współczesne odchylenia nie kojarzą się już z „omnipotencyjnym” państwem, ale również z zachowaniami podmiotów regionalnych, regulowanymi „niewidzialną ręką rynku partyjnego”. Ten mechanizm czytelnik porówna z treścią opublikowaną w poniższym tekście. Opis świadczy o tym, jak mieszają się kryteria w III RP.

Transakcje w samorządzie, czyli jak radny daje radę

9.03.2009
r.f.w.

Szukałam pracy, zapisałam się do klubu PO i udało się - cieszy się Elżbieta Lanc, radna sejmiku Mazowsza. Nie jest wyjątkiem - większość jej klubowych koleżanek i kolegów ma posady z partyjnego klucza

DOMINIKA OLSZEWSKA, JAN FUSZEKI

Elżbieta Lanc karierę polityczną zaczęła w PSL, ale w ostatnich wyborach samorządowych dostała się do sejmiku, startując pod sztandarami PiS. Okazało się, że postawiła na złego konia - wybory na Mazowszu wygrała PO i wraz z nowymi członkami pełnopłatna partia Jarosława Kaczyńskiego do opozycji.

Elżbieta Lanc odnalazła się w nowej rzeczy wistacie - poznała koleżanek z PiS i zgłosiła akces do klubu PO. Dzięki temu szybko znalazła zatrudnienie. Pracuje dziś jako wiceprezes kontrolowanej przez warszawską PO spółki miejskiej Przedsiębiorstwo Gospodarki Maszynami Budowlaną „Warszawa”.

- Mój firma wypożycza i zarabia budowlane i różne takie - mówi.

Przejmuję, że dążyć nie pracowała w branży budowlanej - tłumaczy. Z wykształcenia jestem wprawdzie politolożką, a budowlani to ścisła branża, ale z klasycznym nastawem wólbnej zasady, egzamin z matematyki - był naprawdę na wysokim poziomie - mówi.

Prawo i patologia

była radna PSL i PiS jest jedną z 11 radnych w 18-osobowym klubie PO w sejmiku, którzy mają posady

w instytucjach zależnych od kontrolowanego przez partię Tuska samorządu, urzędach wojewódzkich lub rządu. Prawo zabrania wprawdzie radnym łapania stanowisk w urzędach i spółkach, które im bezpośrednio podlegają - np. radny Warszawy nie może pracować w stołecznym ratuszu - jednak

11 radnych PO w mazowieckim sejmiku ma posady w instytucjach zależnych od samorządu lub rządu

nasi radni znaleźli na to sposób. Zatrudniają się na podstawie transakcji wizażowych: radni wojewódzcy dostają posady w urzędach i spółkach zależnych od ratusza. W zamian za to radni Warszawy realizują się zawodowo w miejscach zależnych od samorządu województwa (pisaliśmy o tym dwa tygodnie temu). Dzięki temu radni z pracy w radzie, spółkach i urzędach mają dochody sięgające najczęściej 10 tys. zł miesięcznie.

Mosudawca, który decyduje o zatrudnieniu, jest jeden - to władze partii. Prawa się w ten sposób nie łamię. Jednak eksperti dła samorządności mówią zgodnie: że to patologia.

Radny zależny materialnie od swojej partii nie jest w stanie odważyć i skutecznie walczyć o interesy swojej społeczności lokalnej czy grupy zawodowej - uważa Grażyna Kępińska z Fundacji Bateria.

Mazowiecy radni Platformy w ogóle się tym nie przejmują. Najmłodszą radną sejmiku z klubu PO Olga Łąjak rok temu trafiła do rady nadzorczej miejskiej spółki Przedsiębiorstwo Robotów Elementarnych Budownictwa „Warszawa” Sp. z o.o. Pracuje tej w zespole doradców wojewody Jacka Kozłowskiego (PO) oraz w prywatnej kancelarii prawnej. Najmłodsze, jakie udało się jej pracować naraz w tyłu miejscach,

odpowiada, że uważa się za „osobę fachową z wykształceniem prawniczym”. Ktokolwiek osoba w sejmikowym klubie PO, która swoją posadę zawdzięcza wojewodzie, to Leszek Buszycki. Ma posadę szefa radomskiego PRS, czyli spółki wojewody - Motocyklaria jest mi szczególnie bliska, skłotyłem samochodową szkołę średnią. Pracowałem też w radomskiej Spółdzielni Transportu Wiejskiego - tłumaczy.

Historik w transporcie

Stanowiskiem w radzie nadzorczej miejskiej spółki nie wzarządza lider PO w sejmiku i wicemarszałek województwa Ludwik Rakowski. Dzięki nomi-

nacji prezydent Warszawy pracuje w radzie nadzorczej spółki miejskiej Pałac Kultury i Nauki.

Radny PO Krzysztof Skolimowski wiceburmistrz Mokotowa i członek rady nadzorczej warszawskiej spółki Szybka Kolej Miejska. - Co historyk z wykształcenia byłby pracownikiem dz. kombiastantów roki w spółce transportowej? - pytam.

- Do SKM trafiłem dzięki nominacji pami prezydent Gronkiewicz-Walcz. Miałem się przecznie do tego, że od zawsze interesowałem się ogólnie rozumianym transportem, szczególnie drami - wyraża Skolimowski.

Należy do czołwki radnych, która prace w sejmiku łączy ze stanowiskami w zarządach warszawskich dzielnic. W szereguach klubu PO odnajdujemy dwóch burmistrzów - Jolantę Kochanowską (Praga-Północ) i Tomasza Kochanowskiego (Praga-Północ) - oraz Artura Buczyłkiego (wiceburmistrz Praga-Północ).

- Żadna partia nie powinna rządzić na stanowisku „na burze”. Ale kiedy przydadł trzeba rozprawy w indywidualnie. Ja np. uważam, że dzięki pracy w sejmiku mogę zrobić dla Pragi bardzo dużo. Budujemy właśnie bolido orliki - mówi Artur Buczyłki, o

dominioka.olszewska@paga.pl
jan.fuszek@paga.pl

Sensowna wydaje się parafraza wierszyka „Ci, co rządzą Warszawą, niech nie przejmują się przetrwają. Przemija szybko wrzawa, bo dla przełożonych i prawie wszystkich partii jest to codzienna zabawa”. W tym kontekście mało jest istotne, czy „Dorośli niepełnosprawni warszawiaczy nie wyjadą w tym roku na letnie turnusy rehabilitacyjne, bo brakuje pieni-

dzy, bo jest mniej pieniędzy w porównaniu z u bieżącym rokiem” („Gazeta Wyborcza” 6.03.2009).

Dodatkowymi „narzędziami anomalii są: uproszczone uogólnienia, pomówienia, podejrzenia oraz plotki i pogłoski szkodzące czyjejs opinii, przekazywane z ust do ust w celu zdyskredytowania rywalizującego partnera. Plotki dyskredytujące konkurenta zawsze szkodzą. Często czynią z niego wroga albo kozła ofiarnego. Rzadko pomagają innym” (E. Erazmus, *Bariery sukcesów i karier*, „Zeszyty Naukowe”, WSE, Warszawa 2007).

Najogólniej, anomalie przejawiają się w tych zachowaniach, które odbiegają od norm społecznych, zasad pedagogicznych, reguł handlowych a także od demokratycznych form komunikowania się. Mogą nimi być i są te zachowania, które budzą dezaprobatę nieprzekraczających reguł moralnych i przyzwoitości. Przyzwoici nie magnetyzują otoczenia wulgarnym językiem, pomówieniami i podejrzeniami, bo rzekomo „Nasz wizerunek steruje naszym postępowaniem”, „rozgrzesza zakupy ustaw, uchwał, przetargów, meczy i poparcia ludzi liczących na protekcje - znajomości, na układy, swoiste interpretacje faktów i wydarzeń w celu omięcia np. reguł podatkowych”. Takie zachowania bywają atrakcyjne dla tych jednostek i grup, które ukierunkowują swoje postępowanie na destrukcję ładu społecznego, np. ładu klasowego w szkole.

W tym wizerunku mieszczą się też ci uczniowie i studenci, którzy bardziej „montują” zadania niż samodzielnie piszą prace np. licencjackie. Dla nich anomaliami nie są ukryte plagiaty. Zresztą były i w dawnej Polsce. S. Wojciechowski (drugi prezydent II RP) zaraz po powrocie ze Szwajcarii w 1919 r., będąc ministrem spraw wewnętrznych, chciał, by „Polacy przyswoili zwyczaj wczesnego zamykania knajp i pilnowania ciszy nocnej: nazajutrz wszyscy idą do pracy wypoczęci i wyspani”. Skończyło się na eksperymencie. Potem napisał: „Za dużo jest u nas próżniaków lubiących bawić się po nocach” (Stanisław Wojciechowski, *Moje wspomnienia*, T.1, Lwów 1938, s. 6). Wiele z niewymienionych i wymienionych przejawów patologii dręczyło już demokrację szlachecką. Nie brakowało ich i w II RP.

Po drugiej wojnie światowej rozkwitły nowe anomalie: wojenne i powojenne; powszechny deficyt podstawowych produktów, możliwość „szabrowania” zdobyczymi wojennymi i zawłaszczanymi na ziemiach odzyskanych. Lewe sukcesy zależały od posiadanych znajomości czy „pełnionej funkcji”. Prócz tego w latach osiemdziesiątych, kiedy nawet brak było papieru toaletowego, funkcjonowali w szarej strefie dysponenci towarów, począwszy od magazynierów i sprzedawczyń, a skończywszy na dyrektorach. W kulturze handlu częściej się załatwiała niż kupowała, czasami się „dostawało po znajomości” za pieniądze albo za wzajemne świadczenie usług. W kolejkach się stało. „Stali” najdłużej rolnicy po traktory, cegłę i cement, nawozy sztuczne, a mieszkańcy miast po materiały budowlane, po pralki, mięso, obuwie itd.

W świadomości ludzi, wskutek tego, rosło zapotrzebowanie na rynkowe mechanizmy. W międzyczasie bogacili się ci, którzy dysponowali lub zarządzali „państwowymi” dobrami materialnymi. Jak widać ludzie robiący karierę często występują w podwójnych rolach jako:

- jednostki pazerne, bezwzględne, samolubne, eksploatorskie i sprytnie, manipulujące ludźmi, zyskami i powiązaniem, a zarazem udające spolegliwych, pomocnych i skorych do czynności charytatywnych,
- kreatorzy postępu, a zarazem wchodzący w tajemnicze związki z przedstawicielami instytucji publicznych, zwłaszcza tymi, którzy mają wpływ na decyzje: podatkowe, ulgi, zwolnienia, wybór np. do rad nadzorczych, wpływ na wyniki konkursu itd. Z. Bauman nazwał ich „bractwem liniowym” zachowującym się zgodnie z maksymą: „...musimy być solidarni i pomagać jeden drugiemu, bo jak jednemu z nas powinie się noga, to wszyscy w przepaść polecimy” (Z. Bauman, *Nienawiść nie pokona strachu*, „Trybuna” 28.12.2004),
- aktorzy wolnego rynku, wkraczający na scenę nie po to, aby po pierwsze - przeprowadzać pozytywne zmiany albo reprezentować jakieś poszkodowane środowisko bądź coś dla niego zrobić, lecz po to, by mieć profity lub być szczeblami do kolejnych awansów, po drugie - aby otoczyć się „wyzwoleńcami”, wolontariuszami lub etatowymi asystentami, którzy ułatwiają piastowanie funkcji lub stanowiska kierowniczego,
- pracodawcy, na których nie ciążyą posądzenia o wyzyskiwanie i wyludnianie ulg, chyba że ze „strony państwa”. Z ich potocznego języka znika troska o oszukanych czy wprowadzonych w błąd itd. Rośnie zainteresowanie obciążeniami podatkowymi, nieudanymi kredytami i podejrzeniami, co do ich praworzędnych zachowań.

Specyficzną cechą patologii jest karierowiczostwo. Ono było w okresie międzywojennym a kwitło w PRL, w końcu lat sześćdziesiątych. Funkcjonował nawet epitet pod adresem socjalistycznych „dorobkiewiczów” (1968). W ujęciu słownikowym oznaczało to dwulicowego manipulanta, sprytnego eksploatatora o cechach kameleona, a do tego bez kośćca moralnego. Natomiast M. Szymczak definiował go nieco łagodniej. Pisał, że jest to „człowiek dążący bez skrupułów do kariery i kosztem innych pomiotów, uwzględniający następstwa psychologiczne o tyle, o ile mogą mu się przydać w przyszłości jako lepsze umacniające swoją pozycję. Im kariera służy za *parawan* zasłaniający eksploatorską postawę życiową (*Słownik języka polskiego*, PWN, red. prof. M. Szymczak, Warszawa 1995).

Ta ogólnikowa interpretacja w dalszym ciągu służy skrywaniu przejawów naruszania smaku rycerskiej szlachetności. Jej przymiotnikowy charakter zastępują słowa: zaangażowany, bezkompromisowy, zaradny i skuteczny, bo potrafi: wyprowadzić pieniądze z firmy, liczyć na poręczycieli, bo tego wymaga od nich kultura niewidzialnej ręki rynku.

Zresztą ta łagodność nie jest nowa. Ma korzenie historyczne. Występuje nawet w narracji beletrystycznej. Drastycznym przykładem jest kariera Nikodema Dyzmy a wcześniej, prawie nieznaną, Jana Czarneckiego zaliczanego do ludzi bez skazy a tym samym do panteonu wielkich Polaków. Nazwisko dźwięczy w hymnie narodowym. Natomiast pomija się jego wojenne wyczyny o cechach rabunkowych - karierowiczoskich. Był bowiem pazernym eksploatatorem ludności na terenach wypraw wojennych, a po drodze królewskiego skarbu. Fortunatem stał się po najeździe szwedzkim. Ponieważ miał córkę a nie syna, zgromadzony majątek przeszedł w ręce rodziny Branickich.

Obecnie z karierowiczem kojarzy się działalność destrukcyjna i deregulacyjna na rynku społecznym i państwowym. Po 1990 r. dały o sobie znać osoby pseudopresiębiorcze, mające doświadczenia przemytnicze. Z tego względu były podatne na korupcję. Zatem byli wśród nich i są ci, co zdobyli wykształcenie i doświadczenie w PRL jak i ci, co zajmowali się zaopatrzeniami firm w materiały, potem manipulowali informacjami i kursami walutowymi, spółkami w wielozakładowych przedsiębiorstwach, produktami wyprowadzanymi z państwowych przedsiębiorstw itd. Innym pozostawały chodniki uliczne i skwery miejskie, a później „udane” pertraktacje w przetargach reprivatyzowanych np. sklepów czy przedsiębiorstw. Wśród nich byli solidni biznesmeni i politycy faworyzujący krewnych, znajomych, wnuków, bratanków, ulubieńców. W tym sensie zrodził się też nepotyzm, zabarwiający życie publiczne związkami rodzinnymi, więziami personalnymi, przynależnością do „klanu”, stowarzyszenia lub partii politycznej. Ów scenariusz ilustrują małe i większe afery, a także najnowsza „Afera korupcyjna w armii, ujawniona w końcu marca 2010 r. Pułkownik przyznał się, że forował niejakiego Hertza w „zamian jeździł na koszt firmy zagranicę, naprawiał auto, dostał telefon z wysokim limitem połączeń. Firma zatrudniała jego córkę” (Marcin Kącki, Marcin Górka, *Biznes pułkowników*, Gazeta Wyborcza” 31.03.2010). Podobny los spotykał i spotyka wielu biznesmenów: B. Baksika- waluta, senatora J. Baranowskiego- „Westa”, A. Gawronia - sieć kantorów, K. Grabka-fabryka kleju, P. Bykowskiego - korporacja budowlana, K. Habicha - prowadzącego firmy polonijne, M. Kolasińskiego - import pomarańczy i win, Wieczarzaka, Kolasińskiego.

Nie są to wydarzenia nowe. Afera w języku łacińskim (*facere-fakcja*) oznaczała szalbierstwo, we francuskim (*affaire*) określano jako sprawę lub potyczkę. Obecnie funkcjonuje jako szwindel, nieuczciwe i oszukawcze przedsięwzięcie kolidujące z prawem, zwykle z udziałem wielu osób. Może to też być zajście czy awantura wywołująca rozgłos w szerokich kręgach społecznych. Synonimem afery może być perfidne oszustwo finansowe albo szalbierstwo, sprytne kombinacje polityczne, zakulisowe kanty, machlojki, nieczyste interesy. W PRL wprowadzono kategorię „Afero-

we przestępstwa”. Dotyczyło afer w porozumieniu z innymi zbrodniami przeciwko podstawowym interesom gospodarczym PRL, a w kodeksie karnym afer: dewizowych, celnych i zagarnięć mienia na ponad 200 tys. zł. Aferzysta to „oszust szukający lub ciągnący zyski z nieuczciwych przedsięwzięć i z interesów kolidujących z prawem” (*Słownik języka polskiego*, Red. Skorupka, Warszawa 1995; także: *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, PWN, Warszawa 1957; *Encyklopedia Popularna*, PWN, Red. Włodzimierz Kryszewski, Warszawa 1982; W.Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1989).

W tym gąszczu zachowań byli oraz nadal są i tacy, którzy tolerowali i tolerują manipulację bądź sami manipulują opinią publiczną: zwycięstwami, klęskami, porażkami narodowymi itp. Pomijają efekty twórczej pracy. Wśród nich są zwolennicy małych fuszerek i osoby korzystające z cech narodowego niedbalstwa dla własnego interesu. Tacy potrafią dyskutować na różne tematy, kreować czarny lub pozytywny wizerunek kraju i swoich przełożonych. Niektórzy ponownie nawet marzą o przesuwaniu się z mało płatnych stanowisk do funkcji bliskich osobom znaczącym (S. Kozak, *Sieroctwo społeczne*, Warszawa 1986, s.82).

Te i inne anomalie oszukańcze, szalbiercze i zyskowe przedsięwzięcia dezorganizują stosunki pracownicze i obywatelskie oraz demolują postawy ludzi, zwłaszcza pełniących funkcje w dużych i małych organizacjach. Funkcjonują jako paliwo dla karierowiczów. Natomiast utrudniają ludziom przedsiębiorczym, ale uczciwym uzyskiwanie prospero społecznych sukcesów, awansów i karier. Także nepotyzm deformuje ścieżki do sukcesów, awansów oraz karier za pomocą „popleczników i satelitów” szefów. Tworzą z jednej strony - sytuacje wzajemnego wybaczenia, z drugiej - podejrzliwości i nieufności wobec innych. W takim klimacie „rozwijają skrzydła” jednostki eksploatatorskie i bez moralnych skrupułów. Natomiast ludzie spolegliwi i z aspiracjami zawodowymi z trudem prezentują swoje atuty sprawnościowe i etyczne (J. Koziński, *Człowiek...op.cit.*, s. 215). Dla przyszłości społeczeństwa dotkliwe są te anomalie społeczno-ekonomiczne, które przyczyniają się do masowej emigracji. Odpycha młodzież odważna, twórcza i z kwalifikacjami. Dla nich są tamte parki rozrywki, skupiające w jednym miejscu wielkie rzesze ludzi i umożliwiające bycie gdzieś w jednym miejscu, przeżywanie razem w tłumie, nawet za cenę przerywania linii między prawem a moralnością, ponieważ „bogacenie się nie jest grzechem”, więc takie zachowania usprawiedliwiają rzekome: zaburzenia psychiczne i odchylenia na rynku sukcesów, porażek, awansów, karier oraz procesy rozregulowywania zaufania, pracowitości, uczciwości, odpowiedzialności, asertywności, praworządności i bezinteresownej lojalności.

Patologiczne wydarzenia obejmują zwielokrotnione aferalne zjawiska, fakty i wydarzenia o zasięgu krajowym. W języku potocznym patologią

nazywa się wszystkie faktycznie istniejące i aktualnie funkcjonujące zachowania, opinie, postawy i dążenia sprzeczne z ładu: prawnym, moralnym, społecznym w państwie, ładem gospodarczym, biznesowym, podatkowym i skarbowym oraz edukacyjnym, naukowym czy politycznym itd. W języku medycznym określa się patologie jako destrukcyjne mechanizmy, formy, objawy chorób wraz z następstwami obejmującymi fizjologię i anatomię (T. Michalczyk, *Wybrane zagadnienia patologii społecznej*, Opole 1995, s. 83). W psychologii zaś patologia dotyczy osób, których „zachowanie w sposób znaczący i stały odbiega od norm społecznych (...). Bywa jednak, że ludzie o patologicznej osobowości są niebezpieczni i dla siebie samych i dla innych bądź to z powodu silnej agresji, bądź dlatego, że są zupełnie nieodpowiedzialni” (Abraham Spierling, *Psychologia*, Poznań 1995, s. 335).

W socjologicznej perspektywie patologia jest wszystkim tym, co zagraża współzyciu społecznemu, jego porządkowi a zwłaszcza porządkowi społecznemu. Obejmuje zachowania jednostek i grup społecznych sprzecznych z wartościami kultury polskiej, z systemem prawa karnego, zdrowia fizycznego i psychicznego. Jej sednem są: alkoholizm, hazard, przestępczość zorganizowana, korupcja i łapownictwo, narkomania, nepotyzm i kumoterstwo i wszelka przemoc w rodzinie, środowisku szkolnym i pozaszkolnym. Najogólniej przez patologię społeczną rozumie się zespół destrukcyjnych zjawisk i wydarzeń, zachowań grupowych i indywidualnych, zagrażających zdrowiu społecznemu lub wręcz uniemożliwiających osiągnięcie sukcesów, awansów i karier.

Z sondaży przeprowadzonych jeszcze w latach osiemdziesiątych XX wieku (w ramach badań międzynarodowych) wynikało, że takie zachowania, jak: pijaństwo, narkomania, kradzieże, prostytutka i łapownictwo - uważane np. w krajach muzułmańskich za plagi społeczne - spotykały się w Polsce ze stosunkowo słabym potępieniem. Ale krytyka polskich patologii była powszechna chociaż powierzchowna. Również w latach siedemdziesiątych „2/3 badanych respondentów nie aprobowało zachowań patologicznych: wandalizmu-95% respondentów, chuligaństwa- 44, szpiegostwa- 94, gwałtów zbiorowych- 89, sabotażu- 87, rabunku- 87, zabójstw- 83, niekompetencji- 82, klikowości- 76, kradzieży mienia prywatnego- 74 procent. Była też oceniana negatywnie prostytutka i łapownictwo- 47 procent, krytykanctwo- 46,5, homoseksualizm- 44, rozwody- 37, nietolerancje- 36, (...) przerywanie ciąży- 17%. A tak na marginesie, nie gościł w języku potocznym termin mafia (Andrzej Kojder, Jerzy Kwaśniewski, *Wzory reakcji na zachowania dewiacyjne i ich uwarunkowania. Studia Socjologiczne 1975*, nr 3). W Polsce anno domini 2007 zarejestrowano ok. ośmiuset tysięcy alkoholików, ponad dwa miliony uzależnionych od alkoholu (nadużywający alkohol trzy do czterech razy w tygodniu). Do tego dochodzą: hazardziści, narkomani, seksoholicy, komputerowcy itd. (Abraham P. Spierling, *Psychologia*, Poznań 1995, s. 343-347).

Środowisko naukowe samo nie daje sobie rady z takimi anomaliami, jak: fabrykowanie wyników badań i wyników egzaminów, kumoterskie recenzje, plagiaty prac doktorskich, licencjackich i magisterskich. O ich przejawach i skali informował dr Marek Wroński (*Łowcy naukowych kanciarzy*, „Przeгляд” 1.06.2008).

Odchylenia zwiększa plaga korepetycji, plagiatów i autoplagiatów. Pod znakiem zapytania staje zasada równego startu młodzieży wiejskiej. Z tym łączy się:

- konkurencja młodzieży wielkomiejskiej lub jednostek mających wsparcie kumoterskie i rodzinne, utrwalone w postawach i epizodycznych zachowaniach,
- zagęszczania się ludzkich zakłóceń wewnętrznych: świadomościowych i emocjonalnych, np: dogmatyzm teoretyczny i praktyczny, uprzedzenia, plotki, pogłoski, ksenofobia, nietolerancja - zabarwiane obojętnością lub nienawiścią, pazernością lub zazdrością,
- zachwianie równowagi między optymistami i pesymistami. Wśród nich są zwolennicy zmian i stabilizacji postępowych przemian i tradycyjnych wartości wyrastających z dążeń ekonomicznych. Zatem patologia uchodziła i uchodzi za wszystko to, co spotyka się ze społeczną dezaprobatą bądź z dużą siłą emocjonalnego rozgoryczenia-rozczarowania (C. Cekierra, *Ryzyko uzależnień*, KUL, Lublin 1994; także: *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1995; W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1989).

W języku pedagogicznym patologie spostrzegane są jako uszkodzenia osobowości - natury organicznej i funkcjonalnej. Przyczynia się do częściowego zamknięcia normalnego uczenia się, słuchania, poznawania świata i ludzi, komunikowania się z otoczeniem np. szkolnym, biznesowym itp. W skrajnej postaci patologie i anomalie mogą wzmacniać upośledzenia umysłowe a u zdrowych psychicznie usprawiedliwiać korzystanie z rynku np. plagiatów, wróżbitów itd. Jeśli patologie obejmują życie polityczne, to wywołuje to lęk, niechęć i oburzenie. Przyczynia się do:

- rozchwiania i tak już niezrównoważonej gospodarki i polityki, ochrony zdrowia, systemu edukacji i do zaburzeń osobowości,
- depresji, pesymizmu, zachowań agresywnych a nawet do działań destrukcyjnych,
- poszerzenia psychicznej i społecznej przestrzeni karierowiczostwa,
- pobudzania jednostek do chciwości i cynizmu,
- „żerowania” w całym systemie: społecznym, gospodarczym, kulturalnym, finansowym itp.,
- wykorzystywania „dziurawego” systemu etycznego i prawnego albo rozregulowanego systemu zasad przyzwoitości. Zarazem deprecjonują legalne awanse i kariery, osiągnięcia dzięki pracowitości, zaradności itd.,

- przekraczania granic między interesem publicznym a interesem prywatnym, grupowym i partyjnym.

W państwie kilentelistycznym nie chce się „wiedzieć, co jest normą, a co odstępstwem od niej. Tracący szacunek do wszelkich norm, sami ulegają demoralizacji” (Wiktor Osiatyński). Wiarygodna jest teza, że wszelka patologia dotyczy ok. 15 procent przedsiębiorców, nie licząc tych, dla których patologia jest źródłem zysku- wszyscy uzależnieni ryzykujący wszystkim wraz z rodzinami. Już kilka lat temu świadomość ludzi zainfekowała afera L. Rywina. Po napisaniu tekstu okazało się, że kraj znów infekuje „afera hazardowa”. W dyskusje aferalne wcisnęła się plaga „opcji” kredytowych. Korzystało z nich mnóstwo chciwych menedżerów i przeciętnych hazardzistów finansowych. Trudno stwierdzić, ile innych np. urzędników lekko kombinowało, tj. dogadywało się, w imię wspólnego interesu lub np. z komornikami w sprawie WAT-u, ZUS-u, sprzedaży własności państwowej, komunalnej czy egzekwowania odszkodowań za wywłaszczoną ziemię na autostrady. Nie są to nowe problemy. Od dawna plagiaty były nośnikami sukcesów edukacyjnych, naukowych i artystycznych. W PRL powszechnie przeplatano muzykę innymi polskimi słowami. Wtedy Polska nie była sygnatariuszem międzynarodowych porozumień. Obecnie z tantem korzystają reżyserzy i wykonawcy. Dlatego nie dziwi ironicznie zredagowany przez R. Sankowskiego tytuł artykułu „Splagiatuj to jeszcze raz sam” (Robert Sankowski, j.w., „Gazeta Wyborcza” 8.02.2010).

Z tym prawie koresponduje lichwa bankowa. Dotyczy np. percepcji kryzysu. Wynika z niego zagrożenie oprocentowaniem dla rzeszy kredytobiorców w wysokości 15,7%. Dzieje się tak w czasie, kiedy drobni przedsiębiorcy odczuwają spadek popytu na ich produkty, nie mówiąc o lękach zwykłych pracowników korporacji itd. Warto nadmienić, że ten rodzaj obaw wynika z mechanizmów społecznych, gdyż sponad 15% oprocentowania kredytów (luty 2010r.). W rezultacie najniższe warstwy klasy średniej odwracają się od losu zbiorowości usytuowanych niżej niż oni. Oni, troszcząc się o swoje depozyty bankowe, nie dostrzegają zarówno lichwiarskich dysproporcji między np. 4,4% oprocentowaniem depozytów ciuflaczy przy 3,5% oprocentowaniu lokat oraz rocznym wyczekiwaniem na zabiegi lekarskie czy weryfikacje leku. Tłumią myśli o cierpieniach tych, którzy pytają się siebie samego czy to zwykły, czy rakowy guzek. Najnowsze anomalie i mechanizmy patologiczne ilustrują podsłuchy i zeznania publikowane w mass mediach (np. Piotr Bursztyn, *Zeznania kontra podsłuchy*, „Rzeczpospolita” 16.02.2010).

W rezultacie patologię stają się barierami zarówno sukcesów i karier, jak i całego mechanizmu społeczno-gospodarczego, w tym konkretnych firm czy instytucji naukowych. Ich siłę rażenia zwiększa zrastanie się jej z mechanizmami szarej strefy- radami nadzorczymi, prerogatywami po-

słów i senatorów, radnych, doradców, asystentów, ekspertów, komorników itp. „Okolo 14 proc. PKB wsiąka w szarą strefę, nie licząc tych rozgrzeszanych z ukrywania dochodów przed fikusem. W takiej atmosferze łatwo zapamiętuje się kody magnetyzmu korupcyjnego. Wówczas obchodzenie prawa pracy jest swoistym sprytem zawodowym i biznesowym, np. z umowami o dzieło”. Przykładem może być zachowanie głównego geologa kraju prof. M. Jędrysika. W 2007 r. najpierw „wpadł na pomysł, że należy wydać serie monografii geologicznych. Następnie osobiście wnioskował o ich sfinansowanie przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. A na koniec zajął się koordynowaniem prac (...). Do monografii przypisano specjalną kartę. Określała czas, zadania i uzasadnienie inicjatywy oraz (...) rezygnację z przetargu(...)”. Pod kartą znalazł się podpis tego samego autora. W październiku M. O. Jędrysik wysłał wniosek do NFOŚ o sfinansowanie w całości projektu na sumę 3,5 mln zł. Zaraz ówczesny minister środowiska J. Szyszko wyznaczył go na redaktora naczelnego serii monografii” (A. Wojciechowska, A. Grabek, *Pomagał Rydzikowi, teraz pomógł sobie*, „Dziennik” 28.01.2008).

Patologie w takiej skali podważają nie tylko zaufanie do ludzi władzy, pracowników urzędów, stosunków między menedżerami, ale również do haseł i mechanizmów wolnorynkowych - „bierz sprawy we własne ręce”, „dostarczaj wędki a nie pieniądze”, „rywalizuj i konkuruj a będziesz bogaty, szanowany i znany”. W kulturze karier skuteczniejsi są ci, którzy kojarzą patologie z przekonaniem, że najprostsza jest ta droga, która prowadzi do władzy, pieniędzy, sławy i że lepiej jest zarówno tym, którzy dają niż tym, którzy biorą, a dopiero potem tym, którym zależy na budowie autostrad, podwyższaniu poziomu edukacyjnego itd. Ideałem jest budowa własnego dobrobytu. Te cechy mieszczą się w osobowości karierowiczowskiej, charakteryzującej się dążeniem do zysku, wszędzie bez skrupułów: w biznesie, edukacji, sferze turystycznej- tanio kupić atrakcyjnego kontrahenta, atrakcyjny teren i go zagrozić. W ślad za takim myśleniem idą zachowania w relacji właściciel-pracownik, pracownik-klient i konsument lub urząd-obywatel czy interesant, właściciel- urząd skarbowy, a rzadziej człowiek, obywatel-mieszkaniec i ewentualnie poszukujący pracy czy liczący na opiekę itd. Mogą o tym świadczyć np. biura turystyczne, organizujące kilka lat temu wyjazdy do Monte Cassino, Turcji, Hiszpanii, Egiptu itp. Kombatanci, mimo że zapłacili, nie dotarli spokojnie do miejsc pamięci, a turyści bankrutujących firm nie mogli spokojnie wrócić do kraju. O tym świadczy plaga wirusów korupcyjnych w państwach ponowoczesnych (zob. „Gazeta Wyborcza” 22.12.2008). Dzieje się tak, ponieważ silniejsze jest uczucie chciwości niż postawy prospołeczne. W tych i innych strumykach patologii zamulają się prawdziwe wizerunki karier menedżerskich czy artystycznych. Oczywiście są też

menadżerzy i politycy, którzy „przegrzewają” koniunktury swoich firm lub własnego wizerunku. Wizerunek „nie jest statyczny ani trwały”. Najogólniej przez wizerunek rozumie się „sumę wrażeń i oczekiwań wobec osoby czy organizacji, która tworzy się w umysłach jednostek. Wizerunek zdefiniuje się też jako kreowanie korzystnych wskaźników wewnętrznych i zewnętrznych odróżniających firmę lub jednostkę od innych firm lub innych menedżerów z punktu widzenia takich wskaźników, jak: empatia, asertywność, komunikatywność, wiarygodność, nowoczesność, trwałość, cena, wysokość, bezpieczeństwo zatrudnienia i awansowania, ciągłość produkcji oraz sprzedaży wraz ze splotem czynności ukierunkowanych na bogacenie holdingu, korporacji, branży, kraju” (Katarzyna Majchrzak, *Kształtowanie się wizerunku przedsiębiorstwa*, „Almamer Zeszyty Naukowe”, Warszawa 2008).

Inni motywując się filozofią „zrobienia własnej kariery” za wszelką cenę, wchodzą na ścieżki koniunkturalizmu, polegającego na wykorzystywaniu chwilowo sprzyjających okoliczności oraz na upublicznieniu swoich zalet i pozycji w firmie, w środowisku lub w kraju. Kształtujący swój wizerunek liczą na ludzi z najwyższych półek reklamy i promocji: dziennikarzy, ekspertów, posłów lub radnych, doradców lub polityków albo biznesmenów prezentujących się korzystnie na rynku sukcesów i karier. Na te aspekty zwrócił uwagę Z. Kwieciński. Już w 1993 roku pisał: „W Polsce (1993r.) panuje prawo dżungli. Wygrywa silniejszy i bezwzględniejszy, bezczelniejszy i bezwstydnniejszy, a ginie słabszy oraz ten, który respektuje normy moralne i prawne. Co mają robić rodziny, szkoły, gdy prawie nikt z wielkich aferzystów nie ponosi odpowiedzialności? Zdumiewać może, że w teorii sukcesów unika się kontekstów socjalizacyjnych i wychowawczych, wynikających z obniżającej się jakości produktu, usługi czy kształcenia i wychowania, promocji i reklamy. Taki proces następuje wtedy, kiedy skupia się uwagę na wycinkach rzeczywistości edukacyjnej lub na obserwacji szybkich karier. Wówczas dostaje się zawrotu głowy od sukcesów albo wpada się w samouwielbienie z powodu przewartościowywania osiągnięć i zasług” (Zbigniew Kwieciński, *Mimikra czy sternik. Spory o edukację*, [w:] *Dylematy i kontrowersje we współczesnych pedagogikach*. Praca zbiorowa pod redakcją Z. Kwiecińskiego, L. Witkowskiego, Warszawa 1993, s. 8). Tę problematykę podejmują również autorzy: J. Koziński i A. Koźmiński (red.) i penetrujący przestrzeń historyczną. Zauważali, że „...często jednostki, grupy i ruchy masowe traciły wolność lub władzę, ponieważ nie były przygotowane do ich utrzymania i utrwalania osiągnięć (*Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 1985 i J. Koziński, *Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1996, s. 80).

Te przykłady ilustrują powolną erozję władzy państwowej a co za tym idzie demokratyczne mechanizmy karier. Toteż nader często błędą

awanse i kariery, gdy gasną światła jupiterów i bledną wyraziste nagłówki gazet. Blednie ich barwa, gdy zabraknie jej zewnętrznych znamion, czyli cech retuszujących znak. Słowem, przestaje rzucać się w oczy na rynku prestiżów awansów czy karier. Również koroduje się (wypala) mądrość jednostek ze „szczytów” władzy politycznej czy korporacyjnej. Jeszcze drastyczniejsza powstaje sytuacja w wypadku nagłej degradacji- spadku z piedestału, ułatwiającego życie dostatnie i stałe bycie osobą publiczną, do tego jeszcze „pieszczochem” mediów. Tacy „sukcesorzy” tracą nie tylko równowagę wewnętrzną, ale również poczucie własnej godności. Oddalają się od nich wczorajsi przyjaciele: biznesmeni lub współtwórcy koncepcji rozwoju firmy czy organizacji politycznej. Z przegranym nie wiąże się przyszłości w polityce, biznesie i w życiu towarzysko-kulturalnym. Mimo że nie identyfikują się z filozofią, ale z interesującą osobowością M. Ruseckiego, solidaryzują się całkowicie się z jego spostrzeżeniem, że „Wystarczy, że ten łańcuch się urwie, że drabina, po której się wspina wzwyż, straci jeden czy więcej szczebli i wszystko zostanie zakwestionowane. Wszystko z sensem całego życia włącznie” (Ks. prof. Mieczysław Rusecki, *Szukajcie tego co w górze*, Kielce 1997, s. 65).

Istotnym składnikiem patologii a zarazem barierą awansów i karier w strukturach władzy i biznesu jest korupcja. Definiuje się ją jako „przyjmowanie lub żądanie przez pracownika instytucji państwowej lub grupę zawodową korzyści majątkowej lub osobistej w zamian za wykonanie czynności urzędowej w postaci naruszenia prawa: przekupstwo, łapownictwo, wsparcie lub obrona” (*Słownik języka polskiego, op.cit.*). Samo słowo korupcja było znane już Polsce szlacheckiej. W PRL funkcjonowało w języku potocznym i politycznym. Ale nie znalazło się w *Wielkiej Encyklopedii Powszechnej* -1962 r. ani w *Słowniku wyrazów bliskoznacznych* -1972 r. Nie dlatego, że jej przejawów nie było. Były to wstydlive zjawiska. Dopiero w końcu lat siedemdziesiątych pojawiła się korupcja jako „zepsucie, demoralizacja, łapownictwo i sprzedajność”. *Korumpere* oznaczało w języku łacińskim tyle, co *rozszarpać, zniszczyć, zepsuć* (Władysław Kopaliniński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1989).

W latach 1970-1989 korupcja stała się zmorą, a przekleństwem wieku XXI, była i jest zmorą zarówno dla rządzących i zarządzających, jak i tych, którzy ulegali i ulegają zachętom do łamania zasady sprawiedliwości społecznej w trakcie osiągania sukcesów. Nepotyzmowi sprzyja „kultura” awansowania dzieci, krewnych i znajomych. Korupcja deprecjonuje np. zasadę równości szans, sprawiedliwości, przyzwoitości, kooperacji i empatii. O skali polskich problemów świadczą tytuły artykułów: „Będę dzwonił, zaraz się dowiem”, „Lewy blok dla bogaczy” albo „Jedno mieszkanie na piętrze”, „Triumf bezprawia” lub „Do domu w parku” albo „Pod Skocznnię mogą się wprowadzić ludzie” bądź „Rozbiórki nie

będzie, bo urzędnicy boją się przeszkodzić, bo to może być uzasadnione zasiedzeniem przez jakiegoś użytkownika”, „Mieszkańcy z sąsiednich domów są wściekli wtedy, gdy cena całego domu wynosiła 2,32 mln zł a za jeden metr kwadratowy w stumetrowym mieszkaniu w ogrodzonej posesji wynosiła 14 tys. zł” („Gazeta Wyborcza” 22-23.04.2006). Mechanizmy korupcyjne tkwią w przestrzennym zagospodarowaniu. Przenoszą się na tereny rekreacyjne w ośrodkach wypoczynkowych, wskutek czego zmniejszają się przestrzenie publiczne. Apartamentowcy odgradzają swoje osiedla od zespołu ulic np. od wejścia do lasu, jeziora czy wyjścia na spacer na brzegach Zalewu Zegrzyńskiego. Ogradzane enklawy stają się niedostępne dla turystów i spacerowiczów oraz niepełnosprawnych lub w wieku poprodukcyjnym. Ich miejsca zajmują zespoły banków, centrów handlowych, oczywiście kosztem rekreacji.

W tym kontekście warto podkreślić, że korupcja ma różne stopnie: od udostępnienia informacji o takich a nie innych możliwościach inwestowania przez przekształcanie ziemi ornej na przestrzeń miejską do płatnej protekcji, przekupstwa, nadużywania funkcji, łapownictwa, kumoterstwa, faworyzowania „swoich” lub podobnych podmiotów. Jest też mechanizmem czynnym i biernym. Czynnym, gdy otwarcie korzysta się z propozycji lub z jakiegoś ekwiwalentu, biernym, gdy ma się cichą nadzieję na korzyści przyjmowane przez funkcjonariusza publicznego wbrew Ustawie z 6 czerwca 1997 r. i Kodeksu Karnego (Dz. U. Z1997r. Nr 88, poz 553 i Nr 128). A podlega karze ten, kto pełniąc funkcję publiczną, przyjmuje korzyści majątkowe lub osobiste albo ich obietnice lub takiej korzyści żąda (Art.229412-6KK). Kary dotyczą tych, którzy skłaniają osobę do naruszania obowiązku służbowego itp. Deformuje też szanse na sukcesy i kariery tych, którzy preferują czynności prospołeczne, rozumiane jako powinności wspierania dążeń osób lub grup, które mogłyby zrealizować długofalowe cele i plany życiowe a równocześnie wykonywać czynności prospołeczne. Spycha kiepsko ustosunkowanych ludzi na pobocza rankingów. Nadmienię, że już w latach sześćdziesiątych XX w. pojawiły się apele o wprowadzanie przezroczystych przesłanek sukcesów i karier pod względem moralnym i prawnym (Jan Szczepański, *Badania nad klasą robotniczą. Studia Socjologiczne 1964*, nr 1). Skończyło się na deklaracjach.

W pierwszym etapie transformacji były większe aspiracje do mechanizmów awansowania. Zmniejszały się wraz z pojawieniem się nowych zagrożeń dla grup i jednostek odczuwających potrzebę bezpieczeństwa i samorealizacji, ale niedysponującymi środkami. Suma zjawisk korupcyjnych godziła i godzi nie tyle w warstwy średnie, ile w obywatelskie i pracownicze interesy. Okazało się, że to, co jest publiczne schodzi na dalszy plan, a co jest prywatne znajduje się pod większą opieką państwa i prywatnych służb ochroniarskich. Dlatego tylko w części opinia Zofii Bystrzyckiej jest wiarygodna, że „Większe

szczęście daje nadzieja zawarta w dążeniu nieświadomym, niż to, że już jesteśmy u mety”. Nadzieja traci wartość, gdy się ukrywa informacje o szansach lub o źródłach fortun i nagłych upadkach wskutek błędów np. przedsiębiorcy albo wskutek błędnej polityki rządu bądź z powodu działalności syndyko-komorniczej, doprowadzającej przedsiębiorstwa na skraj upadłości. Wtedy się wydaje, że:

- uniknie się bankructwa lub ominie się prawne „gorsety” karierowiczów,
- traci na wartości praworządność, sumienność, punktualność itd.,
- pracodawcy wolą zatrudniać i awansować młodych i nienaznaczonych piętnem inności,
- dostępne są „furtki” do ważnych informacji: tańszych koncesji i korzystniejszych przetargów, wyższych ulg podatkowych a nawet nieoprocentowanych kredytów (np. dla posłów i senatorów), nieuprawnionego zysku czy przywilejów itp.,
- uchyli się od odpowiedzialności zarówno za podjęte zobowiązania wobec instytucji podatkowych i zatrudnionych pracowników, jak i za gotowość do udziału w pozytywnych czynnościach społecznych,
- przemknie się łatwiej do „kariery” przez sieć zewnętrznych mechanizmów takich, jak przynależność do partii, do zaprzyjaźnionego towarzystwa (kumoterstwo) itp.,
- „posłuży” się skuteczniej pogłoskami i plotkami oraz uprzedzeniami i resentymentami historycznymi oraz reklamowymi w celu obniżenia wiarygodności konkurentów,
- „wymusi” się korzystne dla siebie zachowania, głównie metodami „kija i marchewki” zachęcanie, zastraszanie i obiecywanie, przymuszanie, manipulowanie oraz redukcja kosztów niskimi płacami.

Zatem o psychologicznych symptomach patologii można mówić nie tylko wtedy, kiedy podmiot bojąc się czegoś lub kogoś, pragnie mieć sukcesy „za wszelką cenę” i w we wszystkich dziedzinach, ale również gdy podmiot pozyskuje kooperanta, współnika po to, by sobie samemu pomóc itd. W tym celu wykorzystuje: słabość kooperanta i podwładnych, luki w systemie prawnym i podatkowym, wysoką podaż na rynku pracy, inflację i normy obyczajowe i etyczne. Również wówczas, gdy bezkarnie manipuluje awansami i karierami: pozyskując jednych, izolując innych, a konkuruje nawet z kimś bliskim. Osobowość manipulatora ilustrują względnie takie trwałe metody, jak reklamowanie w samych superlatywach np. wyjazdów do obiektów zagranicznych. Potem turyści skazani są na trudny nie do opisanego dyskomfort psychiczny. Pod tym względem charakterystyczne były wyjazdy, np. do Monte Casino, Turcji, Hiszpanii czy na Karaiby. Zbankrutowało jeleniogórskie biuro „Big Blue”. Dramatycznym przeżyciem było bankructwo „Open Travel” dla kilku tysięcy ofiar turystycznego blefu handlowego. Przed turystami stało pytanie,

za co dalej, kiedy i jak wrócić do kraju? Jak sobie poradzić z traumatycznymi przeżyciami i jak przekształcić niepokój, lęk i rozczarowanie w spokój, zadowolenie i satysfakcję z powrotu do kraju? W tym kontekście zasadne są poglądy autorów o tym, że anomalie „są nie tylko na rynku towarów i pracy czy na ulicach. Funkcjonują w turystyce krajowej i zagranicznej, w kulturze, edukacji, nauce i w sercach oraz „głowach” klientów.

Zagrażać może świadomość istnienia anomalii sukcesów i karier edukacyjnych, tkwiących w mentalności części młodzieży. Jest nim między innymi niechęć do podnoszenia kwalifikacji. Kiedy młodych pytano o to: „Czy w Polsce opłaca się uczyć?” Prawie połowa badanych odpowiedziała, że nie, bo „lepiej wyjechać-36%”, „lepiej iść do pracy-11%” (Praca wp.pl.). Zauważa się korelacje. Nie traktują pracy jako sukcesu, niechętni są samokształceniu się. Dla nich wynagrodzenie równało się kwocie dla bezrobotnych itp. (Pierre Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997, s. 59). Od norm społecznych odbiegają różne fobie i utopie wynikające z braku zrozumienia cywilizacji poprzemysłowej, wymagającej innowacyjnych kadr, odporności na stres, chociażby z powodu zacofania kulturalnego wsi czy miasteczka, środowisk chłopsko-robotniczych itp. Z drugiej strony firmom zagraża deficyt wykwalifikowanych pracowników, wzrastające zadłużenie kraju wewnętrzne i zagraniczne. Jeśli w 2003 r. zadłużenie instytucji rządowych i samorządowych wynosiło ok. 397 mld zł, to do 2007 r. wzrosło do ponad 545 mld, nie licząc zadłużenia firm i obywateli (GUS). Rosną też koszty produkcji i wymiany. Rosną nie tylko z powodu zakupu nowych inwestycji. Firmy do kosztów włączają pakiety, rozrzutną reklamę i opakowania, własną konsumpcję, łącznie z leczeniem menedżerów, pracowników i ich rodzin i bonusami, przejazdami lotniczymi, imprezami integracyjnymi itp. Jedna ze studentek (Alina) uważała, że „dziś wypada się już afiszować posiadaniem jachtów, strojów i wili”. Konsumpcja na pokaz jest w dobrym guście. A jednak nieumiarkowany głód pieniędzy wydaje się obsceniczny.

Tym deformacjom sprzyjają pogłębiające się podziały społeczne na ludzi bogatych i biednych, wykształconych i posiadających doświadczenie zawodowe, na obywateli z zaniżonym i zawyżonym poczuciem wartości. Ową myśl można wyrazić jeszcze inaczej. Ci „syci” z niechęcią opanowują sztukę zniżania się do poziomu bezradnych odbiorców stanowisk pracy, a ci „głodni” nie rozochocili się np. poszukiwaniem pracy, podnoszeniem kwalifikacji, doskonaleniem umiejętności zawodowych i negocjacyjnych. Niektórzy potrafią jedynie cierpliwie czekać na takie lepsze jutro, które umożliwi im zaistnienie podczas kolejnego „plebiscytu wyborczego” na nadzieje. Ponadto kadra techniczna woli projektować narzędzia pracy niż zajmować się zmianą ludzi. Bo lepiej ludzi zastąpić doskonałymi maszynami, które jeśli zostają dobrze zaprojektowane, to będą bezbłędnie pracować, do tego zgodnie wolą zarządzającego.

Już dawno zwrócił uwagę R. U. Merton, że produktem ubocznym kapitalizmu jest biurokracyzm. W wypadku Polski przedsiębiorcy na założenie własnej firmy potrzeba 31 dni, w Wielkiej Brytanii wystarczy 15 dni. W rezultacie „uciekają” tam już nie tylko pracownicy, w tym robotnicy, ale ucieka polski biznes. Od momentu wstąpienia Polski do UE na wyspach zarejestrowało się 40 tys. polskich firm („Dziennik” 26.02.2007). Oczywiście dominują mniejsze i małe przedsiębiorstwa, a nie wielkie korporacje. W tych środowiskach jest umiarkowany głód na sukcesy i kariery. Ceni się wartości etyczne takie, jak: empatia, uczciwość, przyzwoitość, która zawsze zaczyna się tam, gdzie kończy się prawo. I to jest przestrzeń dla przezwycięzania anomalii. Ale anomalie są następstwami oddzielania się posiadania od zarządzania i wykonywania czynności, wiedzy abstrakcyjnej od potocznej, konkretnej od dotyczącej czynnika ludzkiego (R. K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 1982, s. 18).

Taki punkt widzenia podziela część ekonomistów. Przypuszczają, że gospodarka rynkowa nie powoduje automatycznie wzrostu gospodarczego, wydajności pracy itd. Nie kształtuje pozytywnego ustosunkowania się emocjonalnego do równości wobec prawa czy sprawiedliwości społecznej. Są i tacy, którzy twierdzą, że niewidzialna ręka rynku przyspiesza rozwój przedsiębiorstwa, a co za tym idzie rozwój klasy średniej, składającej się z właścicieli firm i ich rodzin oraz z wzrastającej liczby menedżerów oraz wysokich funkcjonariuszy państwowych i samorządowych, członków rad nadzorczych, spółek i koncernów. Oni sytuując się na szczytach bogactwa, więziach towarzyskich i konsumenckich w tym turystycznych i kulturalnych, stanowią społeczną bazę dla własnych karier i swoich rodzin. Dla nich termin efektywność, odnosi się do działalności gospodarczej. W sytuacji utrudniania obniża się wynagrodzenia, możliwości edukacyjne, grozi bezrobocie. I odwrotnie, brak szans na sukcesy wywołuje nieufność do zmian. Wówczas zwiększają się szanse „stabilizatorów” charakteryzujących się myśleniem regresywnym, czyli odwoływaniem się do zapomnianych sukcesów lub awansów w przeszłości: „Ja już wiem, bo kiedyś komuś się udało”, „znam z doświadczenia albo nie zamierzam jeszcze raz przeżywać porażek itp.” (James A. F. Stoner, *Kierowanie*, s.308).

Polityk, np. w odróżnieniu od menedżera, mierzy efekty skutecznością działań wyborczych a mniej kryteriami prawdy i fałszu. Lekceważy niekorzystną dla siebie weryfikację naukową. Jego miernikiem jest poparcie wyborców bez względu na koszty finansowe partii, moralne zużycie kandydata i jego kapitału intelektualnego i emocjonalnego. Pojawiły się w Polsce wraz z restauracją wczesnokapitalistycznych form demokracji i zarządzania „cenzusy” finansowe w formie wpłat wyborczych, na szczęście już nie w ramach kurii wyborczych i cenzusów majątkowych czy szlacheckich. Te finansowe cenzusy są wstępem do kandydowania na po-

słów, radnych do władz lokalnych, rad nadzorczych w przedsiębiorstwach państwowych itd.: „nie wpłacisz, to miejsce na liście wyborczej stracisz”, „gdy do partii należysz i składki płacisz, to się wzbogacisz, a w najgorszym razie się zahaczysz”. To świadczy o tym, że aby coś mieć albo kimś być, nie wystarczy zwykła zaradność czy przedsiębiorczość. Trzeba mieć pieniądze i jeszcze być tam, gdzie jest dostęp do informacji o spodziewanych szansach na rynku nieruchomości, działkach z funduszu ziemi itd. W najgorszym razie, w wypadku aresztowania, wystarczy, „gdy kaucję zapłacę, to się z wami zobacze”. Zatem następstwa patologii są dotkliwsze dla warstw uboższych, a tym bardziej mniejszości seksualnych, światopoglądowo-wyznaniowych a nawet rasowych. Oni, jeśli chcą przeżyć, „muszą” zaakceptować „wyroki boskie” zgodne z wizerunkiem wyuczonyj bezradności i bezradnego obserwatora.

Inne perspektywy mają ludzie nauki. Ta „grupa zawodowa nie musi myśleć wyłącznie kategoriami zysku” (H. A. Simon). Ich przedsiönkiem do karier jest poznanie i opisanie rzeczywistości przyrodniczej lub społecznej w kategoriach prawdy i fałszu lub odpowiedzi na pytania: dlaczego procesy przebiegają tak a nie inaczej? I co trzeba zrobić, aby można było uogólnienia aplikować w praktycznym działaniu? Mniejszym sukcesem jest nominacja na eksperta czy doradcę. Te ostatnie role narażają na poddanie się mechanizmowi identyfikacji z pracodawcami ze świata biznesu, polityki, promocji i reklamy. Mogą skierować zainteresowania celebrowaniem czynności uroczystych i symbolicznych: obchodów rocznic, np. firmy, wydarzeń historycznych, religijnych, imieninowych itp., a one często pełnią funkcję alibi dla zmniejszonej wydajności, pracowitości, odpowiedzialności, zdyscyplinowaniu itp. Pozwalają minimalizować dyskomfort psychiczny, zwłaszcza w sytuacjach „ (...) rozbieżności między wartościami uroczystymi i wartościami codziennymi” (Stanisław Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej*, Warszawa 1967, s. 94). To zamyka uzależnionym drogi do ewidentnych sukcesów, a tym bardziej do karier.

Patologie najsilniej uderzają w małe firmy i pracobiorców. Jeśli w każdym roku bankrutuje kilka tysięcy małych firm, to o wiele więcej pracowników traci pracę. Muszą znów szukać nowych miejsc pracy. Natomiast bankructwa dużych np. fabryk państwowych lub samorządowych, przekształcają się w eldorada dla komorników i syndyków upadłościowych. O tym świadczą ich dochody, bo ich wynagrodzenie nie może przekroczyć pięciu procent masy upadłościowej. W praktyce np. wyglądało to tak, że zysk syndyka upadłego zakładu ZPC Ursus z 22 hektarami gruntu i halami wyniósł aż 3,5 mln zł, mimo że syndyk sprzedał zakład po zaniżonej cenie. To był werdykt sądu. Warto przywołać w tym miejscu cytat L. Kraskowskiego, że „Średni zarobek syndyka w Polsce wyniósł 412 tys. zł” (Leszek Kraskowski, „Dziennik” 29.11.2007).

Takie regulacje prawne sprzyjały i wciąż sprzyjają karierowiczostwu. Jego zapleczem stają się kliki. Skupiają one jednostki zrzeszające się w grupach, wzajemnie się popierające i dążące do osiągania korzyści obok lub wbrew prawu i interesom społecznym, a kosztem akcjonariuszy i konsumentów. Funkcjonują w nich jednostki pełniące funkcje w organach władzy, w stowarzyszeniach i organizacjach o charakterze korporacyjnym. One, posługując się różnymi metodami, w tym zastraszaniem, wywierają wpływ na decyzje państwowe w tym sądownicze. Nie unikają mobingu. Dzięki temu umożliwiają sobie, po pierwsze –transferowania majątku (firm) skarbu państwa na prywatne konta, po drugie - wyłudzenia za pośrednictwem milionów zł, po trzecie - zatrudniania „swoich”, choć niekompetentnych ludzi lub członków rodzin w organach władzy, np. w radach nadzorczych, w komisjach itd. Bezkarność zawdzięczają związkom z politykami, władzami lokalnymi i krajowymi: z policją, legalnym biznesem i administracją państwową. To wzbudza pesymizm wśród pracowników, niewiarę w sens uczciwej i wydajnej pracy. Te wymienione i niewymienione bariery krępują swobodę osobom młodym, wykształconym i przyzwoitym, ale pozbawionym elementarnego zaplecza społecznego, nie tylko do działalności produktywnej, lecz także do wykonywania pracy zgodnej ze swoim wykształceniem i kwalifikacjami. Te bariery skazują część wykształconych ludzi na upokarzającą pracę w kraju lub zagranicą oraz obezwładniają ludzi nieśmiałych i o zaniżonym poczuciu wartości. Stąd jest już jeden krok do zaniechania działań albo do wycofywania się nie tylko z ambitnych planów życiowych, ale nawet z postępowania zgodnego z treścią dziewiętnastowiecznego kupletu: „Niegdyś każdy, rasę ceniąc, panu czołem bił, a dziś wszyscy tylko pieniądź czczą ze wszystkich sił” albo „Górą zdolność jest kupiecka, co ma za nic nas o mój herbie, krwi szlachecka, wasz przeminął czas” (Halina Tomalska, *Historia i świat w XIX wieku*, Warszawa 2001, s. 205).

Właściciele, menedżerzy, kierownicy a zwłaszcza politycy, przegrzewając koniunkturę firmy na rynku albo swoją, dążą do kariery za wszelką cenę. Pomijają doświadczenie innych. Nie wystarczy zdobyć pozycji w firmie lub instytucji. Trzeba jeszcze troszczyć się o jej utrzymanie, a co najważniejsze o pomnażanie ról niezbędnych człowiekowi kariery (Te aspekty wydobywali: cytowany już J. Koziński (s.80) i A. Koźmiński (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 1985). Oni, przywołując przestrzeń historyczną, stwierdzili, że „...często jednostki, grupy i ruchy masowe traciły wolność lub władzę, ponieważ nie były przygotowane do wysiłku kierowanego na ich utrzymanie i utrwalanie sukcesów i władzy. Upojone sukcesami całej formacji i swoimi karierami jako przywódców, konsumowały zdobycze, a gdy przegrali, uruchamiali działania o charakterze destrukcyjnym. Nic przeto dziwnego, że podobny los spotykał

i spotyka wielu biznesmenów: np. Grobelny, Kolasiński, Wieczerzak, Pęczak, Stokłosa, Rywin, Krauze, Kulczyk. Analogiczny los w sferze polityki dotykał: Krzaklewskiego, Jaskiernię, Millera, Oleksego, a w 2007 r. Leppera, Giertycha i wielu innych. Z tymi nazwiskami kojarzy się treść motto, że „ten jest mądry, kto nie traci czasu na to, do czego nie jest powołany” (Gladdston).

Tymczasem na rynku pracy cenione są umiejętności zawodowe takie, jak: koncepcyjne myślenie i umiejętności związane ze stosunkami międzyludzkimi, techniczne, ważne na niższych szczeblach zarządzania czy kierowania. Oczywiście liczy się samodzielność, godzenie pracy z samokształceniem, komunikowanie się z klientami, współpraca w grupie itp. Ich brak utrudnia wybór i realizację planów życiowych. Tego typu preferencji nie odzwierciedla np. skarga B. Rymanowskiego, jednego z popularnych prezenterów telewizyjnych (10.2007), że kiedy budowa jego domu nie została ukończona, bo pracownicy ekipy budowlanej pociekali, powiedział, że nie mieści mu się w głowie, że tak się dzieje, bo przecież w rejestrze dla bezrobotnych znajdują się budowlańcy. Nie wziął redaktor pod uwagę płac pracowników w porównaniu z sumą „kuroniówki” a tym bardziej z zarobkami poza granicami kraju. Bardziej racjonalny punkt widzenia przedstawił prof. Z. Nęcki. Pisał: „żądamy więcej niż kilka lat temu, ale to naturalny skutek poprawy sytuacji gospodarczej”. Oni nic sobie nie robią z posądzenia, iż „łatwiej wziąć zasiłek niż iść do legalnej pracy (*Znalezienie fachowca zajmuje często kilka miesięcy*, „Dziennik” 6.09.2007). Rozprzestrzeniają się zatem napięcia psychiczne, ponieważ te jednostki i grupki pracowników muszą wybierać między wartościami osobistymi (instrumentalnymi i użytecznymi) a uroczystymi i ogólnoludzkimi. Najczęściej wybierają doraźne i zgodne z osobistymi interesami: wygodami, upodobaniami oraz płacami za takie a nie inne czynności (Wszechstronny opis tych dylematów znajdzie czytelnik książce: Antoni Kępiński, *Melancholia*, Warszawa 1996).

Te przykłady świadczą o erozji karier władczych. Myśl można sformułować dobitniej: kariera traci swój blask, jeśli nie łączy się z rozwojem zawodowym. Pierwsza praca absolwentów kojarzy się z sukcesem, rzadko z awansami a na pewno nie z karierami. Sukcesy uzyskują blask karier wtedy, gdy zauważa je środowisko społeczne. Ale nie ma karier bez medialnej reakcji młodych. Jednocześnie młodzi wypierają z rynku starzejące się osoby. Im starszy, tym mniej medialny a jednocześnie mniej „produktywny”, słabiej ukierunkowany na wartości i manipulacje rynkowe.

Tacy wpadają w „niebyt” społeczny lub polityczny. Ów „niebyt” ma też wymiar dramatów. Jeśli człowiek kariery przez dłuższy czas, jako osoba publiczna, żyje dostatnio, do tego jest „pieszczochem mediów”, to gdy nagle dotyka go porażka ogniskująca się na jakiejś jednej kłęsce życio-

wej, „odczuwa od razu mrok psychiczny. W mroku traci równowagę wewnętrzną”, a często cechy człowieka przyzwoitego. Przyzwoitość zaczyna się tam, gdzie kończy się prawo. Jest też relacja odwrotna - prawo zaczyna się tam, gdzie łamie się przyzwoitość (A. Kępiński, *Melancholia*, jw.). Niewiele pomoże „zauroczenie” się szybkimi „wzlotami” jednych i nagłymi bankructwami innych oraz ich skalą radości albo rozczarowań do samego siebie, gdy zawodzą wczorajsi kooperanci czy przyjaciele.

Oczywiście jest możliwe zastąpienie frustracji w jakiejś dziedzinie „nawiązką” sukcesów w innych sferach życia. Jednak ten rodzaj kompensacji może być „wejściem” do karierowiczostwa lub przyczyną wykluczenia z ekskluzywnego towarzystwa. A to boli. Ofiary odczuwają bezgraniczny ból z powodu utraty szacunku i uznania ze strony otoczenia. Wówczas dyskomfort psychiczny przeradza się w rozgoryczenie a w wypadku bankructwa w klęskę życiową. Rekompensaty mogą polegać na ukrywaniu swoich słabych stron bądź na eksponowaniu cech społecznie cenionych. Wówczas, mówiąc słowami przytoczonej poniżej autorki, zaczyna się „las” lęków, niepokojów, stresów i frustracji, bo „Ktoś, kto przez całe życie żył w biedzie i nagle dostał kupę szmalu, wpada w tarapaty i traci wszystko” (E. Olszówka, *Człowieku ulecz samego siebie*, „Trybuna” 02.2004, nr 6). Te spostrzeżenia dają też podstawę do stwierdzenia, że niepokoje nie omijają ludzi umiejscowionych w strukturach władzy państwowej: lokalnej i samorządowej, artystycznej itp. Powstają i funkcjonują w sytuacjach:

- podejmowania decyzji dużego ryzyka, przy braku środków materialnych i wyczerpujących informacji,
- wymagających osobistej wytrzymałości nerwowej i odpowiedzialności prawnej oraz materialnej za ewentualne negatywne następstwa czynności menedżerskich lub publicznych. Wiązka negatywnych przeżyć tworzy się, gdy menedżer lub przywódca kumuluje „w swoich rękach” funkcje kierownicze z politycznymi a te z kolei z intensywnymi czynnościami samokształceniowymi, towarzyskimi, z podróżami służbowymi, obowiązkami reprezentacyjnymi i z walką z konkurentami lub przeciwnikami ideologicznymi,
- dysonansów wynikających z przeciążeń umysłowych. Przeciążenia ujawniają się podczas rozwiązywania trudnych problemów ekonomicznych i ludzkich,
- napięć wynikających z przeprowadzanych kontroli lub z powodu pojawienia się podejrzeń co do legalności zachowań: podatkowych, płacowych itp.

Napięcia utrudniają wykonywanie zadań, nawiązywanie kontaktów ze zwierzchnikami, kolegami i z podwładnymi w czasie restrukturyzacji systemu zarządzania i kierowania ludźmi itp. Te tendencje ilustruje los Radosława: „w wieku trzydziestu lat został szefem działu jednego z największych portali internetowych. Był odpowiedzialny za to, co wybierze stu

ludzi jako istotne i dostarczy kilku milionom użytkowników z całego świata. Budował medium grubości kilkunastu dzienników ogólnopolskich. Zawsze był w pracy, bo Internet jest medium 24-godzinnym. Nadszedł nieszczęśliwy lipiec 2006 r., niedokrwienny udar mózgu” (Edyta Gietka, Paweł Walewski, *Transformersi są zmęczeni*, „Polityka” 15.12.2000). W tym artykule nader interesujące refleksje dotyczą nie tyle wypalania zawodowego, ile przepalania się witalności życiowych. Są to dramaty aktorów transformacji:

- presji zmian w firmie lub w jej otoczeniu, ukierunkowanych na upowszechnianie innowacji w krótkim czasie i opanowanie informacji oraz umiejętności koniecznych do wykonania zadań,
- braku zgodności między wymogami wynikającymi ze spełniania funkcji kierowniczych lub przywódczych a wysokimi aspiracjami afiliacyjnymi z pracobiorcami-wykonawcami,
- braku równowagi między wymaganą ilością i jakością produktów a kwalifikacjami zasobów ludzkich.

Mogą też istnieć dysproporcje między systemem płac kierowników średniego i wysokiego szczebla a pozostałymi pracownikami. Płace w Warszawie za tę samą pracę kształtowały się wokół 6 tys., a w Poznaniu już tylko 4300 zł, przy czym w Warszawie 25% kierowników zarabiała powyżej 9025 tys. zł, zaś w Gdyni i w Łodzi kierownik w tym samym czasie otrzymywał średnio 3400 zł i 3375 zł (J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2000, s.170; Wyniki internetowego Badania Wynagrodzeń przeprowadzonego przez portale *wynagrodzenia.pl* oraz *wp.pl*, *pracuj.pl*, *bankier.pl*, *vonline.pl*, *obs.pl*, *gazetaprawna.pl*, *nowoczesnafima.pl*.). Siatka płac sukcesu zawodowego jest dziurawa. Niskie zarobki skazują pracowników na skrajną egzystencję a wysokie na życie bardziej dostatnie.

Dysonans wywoływać może system antymotywacyjny, charakteryzujący się niskimi płacami pracowników i kierowników. W 2005 r. przeciętne wynagrodzenie np. kierowników średniego szczebla wynosiło 3540 zł, a dyrektora działu lub dyrektora generalnego wzrosło od 6500 do 7500 zł, nie licząc gratyfikacji pakietowych: samochód i telefon komórkowy, pakiet leczniczy i wypoczynkowy. W tym samym czasie sukcesami zwykłych pracowników były kwoty połowy przeciętnych zarobków w wysokości ok. 1600 zł miesięcznie i nic poza tym. Poszczególne branże modyfikują sukcesy finansowe. Na przykład kierownikom branży telekomunikacji płacono 5 tys. brutto, a w przemyśle lekkim, bankowości, sprzedaży samochodów ponad 10 tys. zł brutto. Nauka, szkolnictwo i służba zdrowia musiały się zadawać od 2500 do 2779 zł brutto.

Nie dziwią zatem napięcia i rozczarowania oraz zwiększający się rozbrat „...między środowiskami a bliskimi sobie ludźmi. Sprzeczności między nimi są zarzewiem konfliktów i nieufności a zarazem barierą mene-

dżerskiego przywództwa na wszystkich płaszczyznach życia społecznego. W tej refleksji nie chodzi o tych, którzy - jak pisał R. Kapuściński - są przywódcami, bo wzbudzają zaufanie, ale inicjują „pozytywne i produktywne działanie nie tylko w biznesie będącym pomostem, na którym spotykają się zwaśnione strony”. Ale nie ma pomostów, gdy na przykład prezydent Warszawy nagradza M.P. 17 tys. zł za 2005 rok, a skąpi najbardziej potrzebującym chorym w szpitalu. Wadliwie funkcjonują mosty właścicieli firm lub ich menedżerów wplątujących się w korupcyjne afery, kosztem uczciwie pracujących. Te i inne dylematy, z jednej strony - zaciemniają myślenie o awansach społecznych i karierach biznesowych lub politycznych, z drugiej zaś - pobudzają do zapamiętywania tego, co jest sprzeczne z ich zainteresowaniami i interesami (R.Kapuściński, *Lapidarium*, Warszawa 2002, s. 29; także: Vera f. Birkenbihl, *Komunikacja międzyludzka. Trening sukcesu*, Wrocław 1998, s. 22).

*Karierowiczostwo
i jego następstwa w Polsce*

Fenomenem karierowiczostwa mogą być sugestie Dostojewskiego: pierwsza, że można „nie uznawać żadnych obowiązków i jednocześnie żądać dla siebie wszystkich praw, mimo że jest to świństwo, ale jakże kuszące”, druga, że decyduje przekonanie, iż „Człowiek, dzięki umiejętności mijania się z prawdą i nieustannego doskonalenia tej umiejętności, potrafi osiągnąć wysoki stopień rozwoju”, trzecia, ale już nie Dostojewskiego, ale np. poznańskiego wymiaru sprawiedliwości, że nie ma nic zdroźnego w przyjmowaniu sfałszowanych dokumentów własności od potomków dawnych zabużańskich właścicieli kamienic i posiadłości ziemskich. W rezultacie stworzono jednym możliwość zakupu 40 tys. hektarów, drugim objęcie kamienicy na podstawie sfałszowanego testamentu, a jeszcze innym przyznano mienie wartości trzystu milionów złotych. Pełnomocnicy i biegli pomagali im w wyłudzeniu korzyści.

Można zaryzykować hipotezę, że „światem” karierowiczów są kłamstwa czarne i białe oraz manipulacje prawem, ludźmi i półprawdami. Oni realizują cele z pominięciem prawa pracy i zasad wynagradzania pracowników zgodnie z kodeksem, czyli prawami pracowniczymi do urlopów, wynagrodzeń za nadgodziny, wzajemnych stosunków z małymi grupami pracowniczymi. Preferują te czynności eksploatorskie, które pozwalają im na pomnażanie swojego majątku czy wzmacnianie zaszczytów naukowych w sposób nieuczciwy, niszczący i krzywdzący innych (K. M. Stepulak, *Podejście systemowe we współczesnej psychologii polskiej*, KUL, Lublin 1995, s.100). Karierowicze używają wszelkich dostępnych instrumentów do maksymalizacji zysku i dyskredytacji konkurentów. Kłamią nawet wówczas, gdy nic nie uzyskują, ale na wszelki wypadek. W ten sposób spełnia się prawo do dominacji za wszelką cenę. Kłamstwa i półprawdy, tworząc atmosferę destrukcji, pozwalają na uzyskiwanie korzyści, między innymi przez zdobywanie przestrzeni społecznej i geograficznej.

Interesująca była i jest interpretacja pleniących się zjawisk karierowiczowskich przez pedagogów już w 1993 r. Z. Kwieciński pisał, iż w Polsce panuje prawo dżungli. Najpierw biznes a następnie afery definiowana jako „nieuczciwe, oszukańcze, kolidujące z prawem przedsięwzięcie, zwykle z udziałem wielu osób”. Potem publicyści byli wniebowzięci sukcesami „aferałów” a ludzie nie rozumieli źródeł ich bezkarności i być może niekompetencji gremiów prawniczych. Rozczarowani krzyczeli i krzyczą, gdy wygrywa pozornie silniejszy, a w rzeczywistości rzekomo „najzaradniejszy” i bezwzględniejszy, bezczelniejszy i bezwstydnieszy. Ginie słabszy i respektujący normy moralne oraz prawne. Tak np. w Bydgoszczy spostrzegano rodzinę Staszczaków, współczesnych (2009 r.) uciekinierów spod licytacji - Janusz, Mirosław zaczynali od stoiska warzywnego, szli przez zwolnienia podatkowe, sieć sklepów alkoholowych, z własną gazetą, przez przemysł złota i przywozu tureckich kożuszków, sweterków itp.

Przez zasiadanie w zarządach PZPN, otaczanie się ludźmi mającymi doświadczenia do struktur władzy itp. Stali się rentierami kapitałowymi (Szczegółowy opis rodzinnej sagi znajdzie czytelnik w prasie bydgoskiej a w węższym publicystycznym w artykule pióra Piotra Głuchowskiego i Marcina Kowalskiego, *Rodzina na swoim*, „Gazeta Wyborcza” 28.09.2009).

Wówczas pytano, co ma robić rodzina, szkoła, której wzorce leżą na sercu, w obliczu bezkarnych aferzystów? Więcej, aferzyści nie oddają nielegalnie zdobytych dóbr: pieniędzy, domów, placów budowlanych. Najbliższym przekazują dobra itp. Zdumiewać może -dodawali, że inni pedagodzy i socjologowie nie opisują konsekwencji wychowawczych tych kontekstów. Skupiają się natomiast na wycinkach edukacyjnych procesów: *nauczanie* początkowe, średnie, wyższe, dorosłych itp. (Zbigniew Kwieciński, *Mimikra czy sternik. Spory o edukację*, [w:] *Dylematy i kontrowersje we współczesnych pedagogikach*, Praca zbiorowa pod redakcją Z. Kwiecińskiego, L. Witkowskiego, Warszawa 1993, s. 8; także: J. Kozielecki, *Człowiek... op.cit.*, s. 80 oraz A. Koźmiński (Red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 1985).

Skrajnym przykładem wczesnego karierowicza III RP może być L. Grobelny, następnie np. Kolasiński, G. Wieczerzak i inni. Ten pierwszy dał się poznać jako twórca parabanku z wysokim oprocentowaniem lokujących pieniądze. Wspierały go media. Można powiedzieć, że ów pseudobank rozwijał się dynamicznie dzięki medialnemu wsparciu i reklamie. Telewizja i radio, sympatyzując z ideą prywatyzacji banków państwowych, przedstawiały „nowy” twór jako kontrpropozycję lokat. Sam założyciel firmy prezentował się jako biznesmen prawie bez ryzyka, zarazem szybkiego bogacenia się ubogich inwestorów. Firma upadła po krótkiej chwili a klienci stracili oszczędności. Oczywiście twórca banku uciekł z kraju. Sprowadzony potem z zagranicy skończył życie na śmietniku. Wśród innych sezonowych bohaterów z pierwszych stron gazet znaleźli się np. szefowie *PZU* i *PZU Życie*. Chyba popełniają błąd ci, którzy L. Rywina zaliczają do karierowiczów. On był bogaty. Nie stracił swojego majątku. On go już miał, najwyżej chciał jeszcze pomnożyć. Obiecywał miliony, ale ich nie wyłożył na stół. Nie udało się potwierdzić oskarżenia, że dawał komuś pieniądze albo czeki. Wymienione przykłady traktuje się jako wstęp do refleksji o dylematach karierowiczostwa. W jednostronnym podejściu i w języku potocznym jest to „jednostka, która:

- zakulisowo kombinuje i oszukuje, fałszuje dokumenty, podrabia podpisy, oszukuje naiwnych i łatwowiernych, obłąskawia opornych a zwłaszcza silniejszych i sprytniejszych po to, by bez skrupułów osiągnąć sukcesy życiowe dla siebie i swojej rodziny,
- wyjątkowo szybko i bez skrupułów dąży do coraz wyższych stanowisk,

do poszerzania wartości swojej własności oraz władzy i sławy w biznesie, polityce, w życiu artystycznym itp.,

- eksploatuje innych ludzi, omijając prawo, w sposób bezwzględny czerpie korzyści z zasobów państwowych lub samorządowych wbrew woli i wiedzy wyborców. Najdelikatniej mówiąc, omija normy moralne,

- kształtuje i upowszechnia kult własnej osoby, firmy, partii lub jakiegoś wyznania wszelkimi dostępnymi metodami.

Według Alanina Finkielkrauta, francuskiego filozofa, taki „...człowiek zawsze jest rozpięty między sprzecznościami: pożądaniem a rozumem, rozumem a idealnym obrazem np. rynku, rozwiązłością i pozorowanym ascetyzmem a mniej obawą przed karą”. Przeważnie wybiera pożądanie, rozwiązłość i chciwość (*Wielka encyklopedia powszechna*, PWN, Warszawa 1965; także: A. Finkielkraut, *Sloterdijk jest zawsze niespodzianką*, „Dziennik” 29.10.2007). Tym samym jest bliski tezy Z. Freuda, że ci ludzie kierują się zasadą przyjemności. Ulegają hedonistycznym instyktom a zarazem uwalniają się z gorsetu wartości społecznych i ogólnoludzkich. Jeśli czynią dobrze, to pozorują albo uciekają się do czynności i środków zastępczych. Chętnie posługują się plotkami i pogłoskami lub czarną reklamą. Są i tacy, którzy „dokarmiają” się upokarzaniem innych a nawet zadawanymi im cierpieniami. Gromadząc bogactwa, eskalują swój styl życia przy równoczesnym wpisywaniu się w styl życia klasy średniej. Naginają prawo do swoich upodobań i interesów. W tym kontekście nader dyskusyjne jest przekonanie np. M. Miecznickiej, że „dziś wszystko się zmieniło (...), że nie ma już karierowiczów. Są tylko mniejsze lub większe kariery, które uzyskuje się zgodnie z hasłem „Pracujemy więcej, zarabiamy więcej” (*Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1995; także: Magdalena Miecznika, *Korporacyjne Szare Szeregi*, „Dziennik” 18-19.08.2007).

Z tych względów można powiedzieć, że partie, lobbyści i media otwierają karierowiczom furtki w postaci „szumów informacyjnych”. Szum pozwalał i pozwala na interpretację prawa gospodarczego w taki sposób, żeby udowodniać, iż „Nie ma problemów, są tylko sytuacje, które klasyfikujemy jako niepewne!” (Vera F. Birkenbihl, *Komunikacja międzyludzka. Trenig sukcesu*, Wrocław 1998, s. 22 i 36). Wywołują je też programy i oczekiwania służb rodzinno-towarzyskich „milionerów”. Na przykład szum wokół karier zaczął się od popularyzowania stu nazwisk najbogatszych ludzi. Potem niektórzy z nich znaleźli się w kręgach korupcyjno-przestępczych. Szybko zapomniano o faktach świadczących o kreowaniu ich przez te same gazety, które ich teraz piętnują. Do lamusa przeszedł reaktywowany mit pucybuta. On miał racjonalne podstawy, jak już wcześniej wspomniano, jeszcze na przełomie XVIII i XIX w. Wówczas cztery piąte Amerykanów pracowało na swoim lub zajmowało indiańskie wolne tereny. W Polsce nie było terytorium indiańskiego, a ukraińskie eldorado

się zamknęło w końcu XVII wieku. Resztki wolnych i zajętych przestrzeni stały się terytoriami magnackimi i szlacheckimi nawet w imperium carskim. Zajazdy szlacheckie przeszły do historii i literatury pięknej (*Pan Tadeusz*). W tym czasie nie było mowy o uwłaszczeniu chłopów. W XIX wieku „dano” szanse państwowym zaborczym. Ale i w ten sposób ukształtowany społeczny awans chłopów przyćmiewały spory o serwituty- łąki, lasy i prawa do polowania.

Po 1990 r. rozgorzały spory wokół prywatyzacji PGR-ów. Nie chodziło już o współczesne serwituty, ale o egzystencję pracowników i o szanse ich dzieci. Według J. Czapińskiego i Panka to wzrost gospodarczy stał się źródłem zadowolenia a nawet poczucia szczęścia prawie wszystkich Polaków. Ale szczęście chyba nie obejmuje tych, których zarobki równają się połowy przeciętnych krajowych, nie mówiąc o stażystach, emerytach i rencistach. Z tych badań wynikało, że Polacy byli zadowoleni i szczęśliwi jak nigdy. Autorzy raportu nie pokusili się o odpowiedź na pytanie: dlaczego Polacy wyjeżdżają? Czy są to wyjazdy: naukowe, artystyczne, rodzinne, towarzyskie, turystyczne, rekreacyjne itp.? Pomięto skutki obniżania się poziomu leczenia i kosztów edukacji, w tym wychowania szkolnego i kościelnego. Nie został zauważony „rozpychający” się karierowicz, który prawdopodobnie wcześniej był zamrożony. Rozmroziła go gospodarka rynkowa. W rezultacie zajmuje przestrzeń publiczną wszędzie tam, gdzie tylko można. Występuje jako biznesmen, polityk, lekarz, artysta, dydaktyk szastający „darowiznami” lub wszyscy oni w tej samej osobie. Tymczasem funkcjonują bohaterowie, jak np. jeden z „Sekretów konkursu na prezesa Ekstraklasy” piłkarskiej, organizujący rozrywki. Za to otrzymywał 30 tys. miesięcznie. Inny za pół darmo wykupił komunalne mieszkanie, mimo że znał sytuacje eksmitowanych (Prof. Janusz Czapiński, współautor *Diagnozy Społecznej 2007*; P. Nisztor, *Sekrety Konkursu na prezesa Ekstraklasy*, „Dziennik” 30.10.2007). Również w PRL karierowicz był pierwszy przy deficytowych dobrach. Ścigał się z innymi o sympatię „towarzysza dyrektora” lub „aktywisty” magazyniera. Każdy karierowicz funkcjonuje zgodnie ze szlachetnymi przesłaniami: „Idź i zwyciężaj”, ale kosztem „kasy” urzędu skarbowego, uczciwego człowieka, pracowitego klienta, konsumenta. Dla niego system prawny jest o tyle dobry, o ile jest zrelatywizowany i o ile pozwala pomnażać majątek, prestiż, zwiększać terytorium władcze na stanowiskach politycznych bądź menedżerskich nawet za cenę zdrowia, przyjaźni, stosunków rodzinnych i interpersonalnych-międzyludzkich.

Zauważyć można, że w tych warunkach ludzie sukcesu przeżywają dylematy. Przeżywają je tym silniej, im bardziej czują, że coś się źle dzieje w państwie prawa, praworządności i przyzwoitości, bo dla obywateli „Państwo prawa jest wtedy, kiedy system automatycznie włącza się, żeby

naprawić to, co jest do naprawienia. Tymczasem u nas poszczególnych jego elementów się nie usuwa bez popychania palcem” (E. Łętowska). Warto nadmienić, że pedagodzy już w 1993 r. zwracali uwagę na dylematy psychologiczne anomalii i korupcji jako antypercepcji idei równego startu, szans awansu, sukcesów i karier. Ich niepokoje i troski wynikały z obserwacji pojawienia się anomalii (odchyleń od norm i ogólnych reguł) i patologii swoistej dla stosunków rynkowych. Obniżało to poczucie optymizmu i nadziei na uczciwe osiągnięcia i sukcesy zawodowe. Pedagodzy pisali, że w społecznościach lokalnych dominuje „prawo dżungli, wygrywa „silniejszy a ginie słabszy, chociaż formalne zwycięzca respektuje normy moralne i prawne”.

A. Mostowicz proroczo ostrzegął przed kumulowaniem się przeszkód emocjonalnych i intelektualnych. Pisał, iż „mimo dokonujących się przemian społecznych łatwiejszy mają dostęp do wnętrza ludzkiego: nienawiść i agresja niż apele o przyjaźnie, miłość, altruizm a zwłaszcza o empatię itd.”. Z jednej strony - puste hasła, apele i modlitwy o dobro, o miłość zaludniają przestrzenie społeczne w dni świąteczne, a z drugiej - upubliczniają się skłonności do pomówień, potępień, epitetów i zapalczywości w dni powszednie. Również sprowadza się ważne problemy do jałowego dyskursu o przedsiębiorczości, o integracji, o jakości, o lenistwie, patriotyzmie, bezradności i miłości, nieufności lub euforii itp. (Ten punkt widzenia znajdzie czytelnik w przemówieniu pt. *Nie ma takiego zła* Arnolda Mostowicza, więźnia Oświęcimia. Przemówienie było wygłoszone na sesji Senatu UJ, poświęconej 50 rocznicy wyzwolenia obozu koncentracyjnego Auchwitz-Birekanau, [w:] „Przegląd Tygodniowy” 10.11.1995). W tym kontekście rodzi się pytanie o stopień odpowiedzialności ludzi za rynki półjawnych przetargów, wpływających na wybór stanowisk następnym kadencji lub na wyższe stanowiska w radzie miasta, radzie nadzorczej do pracy w korporacji itp. Oczywiście nie biorą oni pod uwagę przesłania F. Bacona, że „Nadzieja jest dobrym śniadaniem, lecz kiepską wieczerzą” ani uwagi Z. Bystrzyckiej, że „Większe szczęście daje nadzieja zawarta w dążeniu niż świadomość, że oto jesteśmy już u mety”.

Tak czy inaczej karierowicz jest typem człowieka charakteryzującym się pogonią za dobrami materialnymi, za stanowiskami dającymi władzę, pieniądze a także sławę, nie stroni od dóbr kulturalnych. Nie jest mu obcy lobbing i mobbing, dawniej traktowane jako proceder wstydlivy a nawet tajny. W stosunkach współczesnych przenikają do oficjalnych programów politycznych i po cichu, pośrednio neutralizują tych, którzy nie są odporni na korzyści z tytułu łamania prawa itp. Współczesny karierowicz tak organizuje czynności np. prawne i towarzyskie, by po pierwsze - samemu odnosić korzyści i po drugie - by tymi sposobami pomnażać bogactwo kosztem tych partnerów, którzy mu zaufali. Karierowicz, rywalizując

i konkurując, zawsze jest gotowy do czynności eksploatorskich lub kumoterskich, ukierunkowanych na pomnażanie własności i kapitału, wysokich stanowisk i kumulowania funkcji, umacniania swojej pozycji środkami poza prawnymi. Karierowicz orientuje się na zysk i sławę za wszelką cenę i na wydłużanie pieniędzy, zdobywanie informacji, otwieranie sejfów z dokumentami ułatwiającymi eliminowanie np. konkurentów, „wyprowadzanie” kapitału z przedsiębiorstw państwowych w aureoli „przedsiębiorczości” i zaradności. Im sprzyja zasada poufności i tajności. Tajność osłania czynności eksploatorskie (do celu zaciemnionymi ścieżkami), gdy zawodzą gesty charytatywne i efektywne puszcie władz kierowniczych a nawet przywódczych.

Warto nadmienić, że niekiedy te akrobatyczne czynności-zabiegi zawodzą. Nader często się zdarza, że karierowicz, przegrzewając koniunkturę, traci instynkt samozachowawczy. Bankrutując, traci szacunek, ale rzadziej zdobyty majątek. Być może dlatego niektórzy ludzie kariery identyfikują się podświadomie i świadomie z karierowiczem i jego patologicznymi osiągnięciami biznesowymi, politycznymi a nawet naukowymi. Zdarza się, że dotychczasowy zwolennik prawdy i uczciwej gry *przepoczwarza* się w cynicznego karierowicza, odwołuje się do *kryterium skuteczności* w zdobywaniu i utrzymaniu władzy. W tym miejscu nie sposób zlekceważyć tezy, że w takim towarzystwie człowiek kariery przegrywa z karierowiczem, ponieważ karierowicz, najdelikatniej mówiąc, funkcjonuje, po pierwsze - na granicy prawa, a jak jest mu wygodniej to w gąszczu populizmu, po drugie - jako manipulator symbolami ideologicznymi, narodowymi lub religijnymi, wraz ze swoimi ekspertami, po trzecie - jako selekcyjner ludzi według możliwych oczekiwań na korzyści, zapewnienie sobie lojalności a nie wierności do jakiegoś systemu wartości. Wobec konkurenta lub oponenta uruchamia bez skrępowań czarną reklamę i propagandę między inny po to, by rozchwiać (zrelatywizować) system wartości i norm etycznych, normy konstytucyjne i obyczajowe. Gdy jest interes, nie liczą się żadne sentymenty, przyjaźnie i dawne zobowiązania. Humanistyczne wartości przesłania kult pieniądza, władzy, sławy jako wewnętrznych i zewnętrznych znamion zasady przyjemności. Życie przyjemne to cecha ich tożsamości.

W tym sensie karierowicz różni się od człowieka kariery intensywnością egoizmu i egocentryzmu oraz czynnościami eksploatorskimi. On prawie zawsze ukierunkowuje działalność na korzyści kosztem innych podmiotów, np. kooperantów, bezradnych turystów, klientów mebli bez gustu itp. Przykładem może być sytuacja turystów na Sycylii. Wbrew umowie wzięli turystów autobusem z dziurawym dachem. W czasie ulewy jedna z pań aż otworzyła parasolkę. „Nasze rzeczy były mokre. Przedtem zmorą były hotele. W jednych hotelach szokował brud, inne były otoczone rusztowaniami i daleko od morza (...). W nocy pluskwy swobodnie spadały z sufitów” (Anna Kurowska, *To jest Azja, proszę pani*, „Gazeta Wyborcza” 9-10.06.2001).

Zatem okazuje się, jak „magia” zysku „racjonalizuje” sposoby pomnażania majątku i poszerzania władzy ludziom na stanowiskach politycznych bądź menedżerskich, w spółkach skarbu państwa, w radach nadzorczych itd. A i w tych wypadkach dzieje się również tak za cenę zdrowia, przyjaźni, dobrych stosunków rodzinnych i interpersonalnych, międzyludzkich. W wypadku porażki w biznesie, pracy artystycznej czy naukowej zawęża się możliwość kompensowania utraconych pozycji. Pojawia się „pustka” i poczucie bezsensu. Dotychczasowi przyjaciele odsuwają się a długotrwały stres przekształca się w truciznę psychiczną. Staje się „niewidzialnym zagrożeniem zdrowia psychicznego”. Opanowanie stresu jest procesem skomplikowanym (D. Chopra, *Życie..op.cit.*, s. 135 i 139; także opis tych dylematów znajdzie czytelnik w artykule pt. *Prezydent z KGHM, czyli dziura w całym*, „Dziennik” 23-30.09.2007).

To oznacza, że nie zawsze wiadomo, kiedy schodzi się z linii sukcesów i kariery w przestrzeń karierowiczów. Skrajną ilustrację ewolucji znajdzie czytelnik w jednej z gazet kwietniowych z 2007 r. Sąd Rejonowy w Kielcach skazał Andrzeja B. - prorektora Akademii Świętokrzyskiej i jego żonę M.(...) za przyjęcie biżuterii a jego za podpisy w karcie egzaminacyjnej, mimo że sam studentów nie egzaminował. Zatem powtórzę, że trudna jest odpowiedź na pytanie: od jakiego momentu niewinna z pozoru np. „darowizna, prezent jest wyrazem wdzięczności a staje się anomalią a następnie przyzwoleniem na korupcję wyrażającą się w przyjmowaniu lub żądaniu (...) korzyści majątkowej lub osobistej, w zamian za wykonanie czynności urzędowej lub za naruszenie prawa” (*Słownik języka polskiego*, PWN, Tom 1., Warszawa 1995). Bywa jedno i drugie.

Prawdopodobnie zaczęło się dziać tak dlatego, że od początku transformacji poszerzała się strefa ludzi wykluczonych z różnych powodów. Zmniejszyło się tradycyjne „załatwianie” albo inaczej mówiąc samo wynagradzanie się pracowników wynoszeniem detali z zakładów pracy tak, jak dawniej z pańskiego lasu czy pola. Wprowadzany kapitalizm okazał się bardziej przyjazny dla ludzi interesu. Oni nie kradli, ale wyprowadzali kapitał. W nowym systemie stawką była i jest konkurencja, zysk, nowe technologie, systemy komunikacyjne i reguły prawnych. Stawką stawało się:

- 1) zatrudnienie bez żadnej umowy, bo firma zapłaci a pracownik wykona pracę bez prawa do skorzystania z ubezpieczenia mimo choroby,
- 2) zrezygnowanie z etatu na rzecz umowy - zlecenia na kilka dni, a pracy na cały miesiąc,
- 3) prowizyjne wynagradzanie np. od sprzedanego towaru, bo „mnie nie stać na ubezpieczenie, urlop itp.,
- 4) cykliczne zatrudnianie stażystów za ok. 400-500 zł, bo za nich płacił urząd pracy,
- 5) niższe wynagrodzenia dla grupy pracowników odbywających służbę zastępczą,

6) zatrudnienie młodocianych, między 16 a 18 rokiem życia, bo istnieje możliwość zwrotu poniesionych kosztów przez Fundusz Pracy (Aleksandra Łazuchiewicz, *Bez etatu*, „Trybuna” 13.07.2004).

Na szczęście UE stała się remedium na niepewność pracy w biznesie, w administracji państwowej a nawet organizacjach turystycznych. Dzięki zajęciu w Europie korzystnego miejsca przez Polskę, podniósł się poziom życia „nie tylko dlatego, że UE daje nam dużo pieniędzy. Przede wszystkim wspólnota daje nam poczucie bezpieczeństwa” (*Demagogia władzy*, Krótka rozmowa Aleksandry Pawlickiej z Barbarą Skargą, „Przekrój” 20.09.2007). Nowa przestrzeń stwarza szansę młodemu pokoleniu. To ono „emigrując, zaczyna dyktować na rynku pracy warunki wynagrodzeń, tym samym korygować skrajny egoizm i fałszywą empatię karierowiczów”.

Warto dodać, że egoizm jest integralną cechą każdej osobowości, ale u karierowiczów występuje w nadmiarze. Karierowiczom politycznym i biznesmenom nie wypada jawnie kierować się egoizmem. Ten motyw ukrywają lub „ocieplają” np. werbalnymi deklaracjami i czynnościami charytatywnymi. Ich dążenia wzmacnia silna potrzeba uznania, satysfakcji, zadowolenia itp., począwszy od chwil poprzedzających zaspokojenie, przez trwanie czasu zaspokajania potrzeby, aż do jej zaspokojenia, a „niekiedy trwania przez pewien niedługi czas po jej zaspokojeniu” (Jan Zieleniawski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1967, s. 430).

Ta gra ma destrukcyjny charakter. Pobudza do stronniczej oceny sytuacji, a co za tym idzie do stronniczego ustosunkowywania się do partnerów i oceniania, przeważnie z punktu widzenia interesów własnej firmy lub stanowiska kierowniczego. Niechętnie ustosunkowuje się do czegoś, co jest lub może być wspólnym dobrem (Marian Stepulak, *Podejście systemowe we współczesnej psychologii polskiej*, KUL, Lublin 1995, s. 100; także: *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1995 oraz: Janusz Reykowski, *Osobowość*, [w:] *Psychologia jako nauka o człowieku*, (red.) M. Matuszewski, J. Reykowski, T. Tomaszewski, Warszawa 1966). Oczywiście skala możliwości karierowiczów zależy od:

- kształtu systemu społeczno-gospodarczego a zwłaszcza prawnego,
- form i metod stosowania prawa, funkcjonowania instytucji, np. kredytowych, podatkowych, kontrolno-represyjnych oraz preferencyjnych,
- modelu preferowania umiejętności menedżerów: posługiwania się pieniędzmi i źródłami informacji o funkcjonariuszach podejmujących decyzje na zapleczu politycznym.

W PRL liczyły się wpływy wśród kierowniczych kadr partyjnych. Ułatwiały, z jednej strony - zarządzanie firmami i przedsiębiorstwami państwowymi, poruszanie się w gąszczu poziomych awansów i sukcesów a potem pionowych szczebli karier w strukturach zarządzania, z drugiej

zaś - możliwości ich przechodzenia na stanowiska kierownicze- prawie wszystkie prócz kościelnych.

W gospodarce rynkowej karierowicz z zawiścią a zarazem z uznaniem spogląda na ludzi gotowych do podejmowania ryzyka i nie tylko w walce konkurencyjnej, ale również w manipulowaniu zasadami, regułami prawnymi i obyczajowymi oraz nęcącymi sytuacjami. Wie, że będzie dobrze, jeśli się to i to uczyni, a źle jeśli się tego nie zrobi (Tadeusz Pszczołowski, *Umiejętność przekonywania i dyskusji*, Warszawa 1952, s. 208). Karierowicz nie ma dylematów typu: czy ma przyjąć pracownika na zlecenie, czy na etat bądź czy ma zaprosić polityka na polowanie. W pierwszym wypadku wybierze pierwszego, bo dzięki zleceniu zmniejszy koszty. Ponadto wie, że pracownik znajdujący się w trudnej sytuacji zgodzi się na ten rodzaj „sukcesu”. Pracodawca taki zna następstwa tej decyzji: ubezpieczenie, zwolnienie, choroba, bonusy itp.

Szanse kadr kierowniczych na wysokie gratyfikacje finansowe współgrają z zachowaniami karierowiczowskimi. Niektóre są owocami „dziurawych ustaw i rozporządzeń”. Przygotowują je eksperci w taki sposób, aby zadawała lobbyistów i działaczy a urzędników państwowych na wypadek zwrotu politycznego czy zwykłego lobbingu było można jak najwięcej „wycisnąć” z budżetu państwa lub korporacji. Te możliwości tworzy prawo administracyjne, a nie luki w rozporządzeniach i zarządzeniach np. gwarancje wysokich odpraw ministrów, prawo do wykupu służbowego mieszkania, wyjazd na jakąś placówkę itp.

Nie sposób pominąć siły tych tradycji w polskiej transformacji. Dzięki niej niektórzy łatwo się dorabiali. Sytuacje wręcz zachęcały aktywnych i ambitnych ludzi, nie tylko do intensyfikacji zabiegów i koligacji, ale do przegrzewania koniunktury aż do utraty instynktu samozachowawczego. Przegrzewanie polegało i jeszcze polega na:

- przyspieszaniu przekraczania prawa a potem przyzwoitości,
- „przepoczwarzaniu” się ludzi o praworządnym usposobieniu w karierowicza, nawet wtedy, kiedy nie zdawał sobie sprawy, że wzięta kropla dziegciu będzie przyspieszać proces przekształcania się osobowości,
- jednostronnym interpretowaniu i „rozwiązywaniu” sprzeczności między praworządnością i uczciwością oraz między zaangażowaniem i ofiarnością, prostolinijnością a potrzebą manipulowania wartościami utylitarnymi a normami prawnymi.

Najogólniej mówiąc, karierowicz relatywizuje system wartości, obyczaje i stosunki między partnerami. Nie liczą się sentymeny, przyjaźnie, dawne zobowiązania. Własność, pieniądz, władza, sława i osobisty interes przesłaniają wartości innych ludzi, a w tym własnych pracowników. Karierowicz potrafi z premedytacją szkodzić innym: plotkami, pogłoskami, pomówieniami, insynuacjami itd. Jest to jednostka, która stale knuje, ob-

myśla lub planuje potajemnie coś innego. Za czymś goni. Motywuje się korzyściami, manipuluje normami prawnymi. Funkcjonuje dzięki przekraczaniu granicy podczas stosowania prawa. Selekcjonuje ludzi i prawo według kryteriów wygodnych dla niego samego. Jest skrajnym egoistą i egocentrykiem. Inni są potrzebni dopóty, dopóki nie zrealizuje celu formułowanego przez niego samego.

Karierowicz potrafi:

- całkowicie *zatracić* się w wyścigu po trofea finansowe, towarzyskie, władcze itd.,
- usuwać życie osobiste i rodzinne na daleki plan po to, aby „mieć” i być wszędzie ze wszystkimi tymi, którzy się liczą,
- znosić konsekwencje psychologiczne- porażki, gdy zagraża mu poczucie „pustki” lub odsuwają się dotychczasowi „przyjaciele”. Nie radzi sobie z długotrwałym stresem przekształcającym się w frustrację lub z konsekwencjami pobytu w więzieniu, w najlepszym razie w oddziałach klinik psychiatrycznych (Lester R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa-Londyn 1989, s. 260).

Te impulsy powodują, że osoba o skłonnościach np. depresyjnych czuje się raz zaniepokojona a innym razem przygnębiona między innymi tym, że nie jest w stanie się realizować tak, jakby chciała.

W sytuacjach konfliktowych ich działalność jest ukierunkowana na **korupcję**, mataczenie, plotkowanie i pomówienia, przekupstwa, zastraszania i szantaż. Jak potrafią korzystać z każdej szczeliny, świadczy zachowanie Tadeusza - jednego z prezesów dolnośląskiej kopalni bazaltu. Kilka razy „umawiał się na spotkanie przez sekretarkę w celu uzyskania dotacji. Kiedy prezes Polskiej Agencji Rozwoju go przyjął, podziękował za pozytywne rozpatrzenie bądź co bądź wniosku spółki, której właścicielami było 75 % pracowników. Odchodząc, (...) zostawił plastikową siatkę. Po jej otwarciu okazało się, że znajduje się w niej kalendarz, butelka koniaku i koperta ze stoma tysiącami złotych (Piotr Machajski, *To miał być dzień bez łapówki*, „Gazeta Wyborcza” 24.02.2006).

Możliwe są inne ścieżki. One też są produktami mitu, że wszystko można „załatwić”. W. Gadomski wyróżnił **pięć** takich mechanizmów korupcyjnych. Pierwszy, że „korupcja jest neutralna dla gospodarki: jedni dają, inni biorą. Jest to więc gra o sumie zerowej. Drugi, że „korupcja wynika z niskich zarobków. Można ją zwalczać przez podnoszenie wynagrodzenia urzędników, policjantów, lekarzy”. Trzeci, że „samorządność i partycypacja załogi sprzyja walce z korupcją”. Czwarty, że „korupcja to efekt deregulacji państwa, a sposobem na jej zwalczanie jest całkowite wycofanie się państwa z gospodarki”. Piąty, że „korupcja to spuścizna minionej epoki. Zmniejszy się a nawet zniknie wraz z wycofywaniem się państwa z gospodarki” (W. Gadomski, *Siódme-mniej kradnij!*, „Gazeta

Wyborcza” 5-6.02.2000). Możliwy jest *szósty* - „że też może być rezultatem prowokacji ze strony organów państwowych lub ogniw partyjnych. Jednak jakby nie usprawiedliwiać tych zjawisk lub je minimalizować, to w świadomości społecznej już w latach dziewięćdziesiątych XX w. zakodował się taki oto wizerunek najbardziej skorumpowanych:



(CBOŚ, 1997 r.).

Ten wizerunek pogorszył się w latach późniejszych. Aż 61% stwierdziło, że „czerpania korzyści z pełnionych funkcji dopuszcza się wielu urzędników państwowych poprzez: (...) wykorzystywanie stanowisk, obsadzanie nich krewnymi i znajomymi - 74% respondentów, branie łapówek za załatwianie spraw - 84 % badanych, załatwienie np. kontraktów dla rodziny, przyjaciół - 73%, wykorzystywanie pieniędzy publicznych na rzecz swojej partii - 58% respondentów.

Zresztą korupcja nie była i nie jest tylko *fenomenem* polskiej rzeczywistości. Pleniła się w starożytnej cywilizacji: Chin, Egiptu, Grecji, Rzymu i Bizancjum a nawet w państwie karolingów. Korupcja dobrze się czuje w państwach ponowoczesnych takich, jak np. Japonia, USA i kraje UE. Świadomie pomija się charakterystykę korupcji w Rosji i państwach Ameryki Południowej, Afryki i Azji. Nie udało się tam poprzecinać sieci „minionej epoki”. A może jest ona immanentną częścią społeczeństw demokratycznych, przy czym w państwach ponowoczesnych „przekręty” odradzają się jako „grube ryby” a nie jako płotki.

W Polsce szlachecko-magnackiej, międzywojennej i peerelowskiej dobrze znany był klientelizm. Wtedy pełnił się jako: kumoterstwo, przepukstwo, łapownictwo, sprzedajność, układ i zdrada za pieniądze oraz za tytuły (W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych*). W latach międzywojennych np. głośna była afera związana z przejściem w 1923 r. od rządu przez kapitał francuski zakładów w Zyrardowie kosztem (...) strat poniesionych przez państwo (W. Witos. *Moja tułaczka*, s. 158). Zawsze kojarzył się jako równoległa bariera sukcesów i karier a zarazem jako siła napędowa karierowiczostwa. Łączył i łączy się z kumoterstwem, z dzieleniem społeczności na „zwolenników swoich i obcych. Na bankiecie taki „swój chłop” najlepiej daje sobie radę. Przy wspólnym kieliszku rozwiązuje kłopoty poza plecami jednostek o odmiennych interesach. Potrafi też dotrzeć, gdzie trzeba, nawet na szczeble wojewódzkie i krajowe. Potrafi się „dogadać” z ekspertami i doradcami, przemilczeć to, co może zepsuć wizerunek dyrekcji czy zakładu przemysłowego na swoim terenie lub w ministerstwie albo w urzędzie skarbowym itd. Z drugiej strony „swój chłop” nie wystąpi z wnioskiem o zwolnienie ze stanowiska np. prezesa (...) nawet, gdy ten zawala swoje obowiązki. Jest realistą” (Wera Bąkowska, *Urząd –obywatel. Życie w gminie*, „Życie Warszawy” 02.02.1978).

Najogólniej klientelizm przejawia w tworzeniu „swoim szaraczkom” trampoliny do osiągnięć i trwalszych sukcesów, natomiast sobie do karierowiczostwa pojmowanego w kategoriach upublicznionego prestiżu w: w stosunkach biznesowych, państwowych, społeczno-kulturalnych oraz w oczach obywateli. Wtedy łatwiej ukryć czynności eksploatacyjne: odwlec mniej zarabiającym wynagrodzenia za pracę, zarezerwować stanowisko dla kogoś z rodziny lub kooperanta. Mniej odporni wysocy urzędnicy ulegają „zachętom” w przetargach na usługi np. biznesowe a w wypadku funkcjonariuszy aparatu skarbowego na podatkowe. Z raportu NIK z 1998 r. wynikało, że szafowanie ulgami i umorzeniami podatkowymi przez aparat skarbowy kosztowało skarb państwa 1,2 mld złotych (*Zagrożenie korupcją w świetle badań kontrolnych NIK*, Warszawa 23.03.2000).

Dylematy tego typu karierowiczostwa odzwierciedla odpowiedź Roberta B. Reicha na pytanie „Dlaczego kapitalizm odnosi sukcesy, a demokracja słabnie?”. Odpowiedział, że jego zdaniem „Demokracje osłabiają głównie spółki: - współzawodniczące o globalnych konsumentów i inwestorów (...), - inwestujące coraz więcej w lobbying, w koszty własne-rodzinne, public relations, w reklamę jako przesłanki zaprzyjaźnienia się mediami a nawet w łapówki.

To umożliwia stosowanie rozmaitych kruczków prawnych ułatwiających uzyskiwanie „przewagi nad rywalami”, podkopywanie wiarygodności partnerów lub „podkradanie” im klientów lub specjalistów. Są też takie korporacje, które „w coraz większym stopniu piszą swoje własne zasady i normy

zachowań. Niektórym powierza się odpowiedzialność za moralność. Politycy chwają spółki za odpowiedzialne działanie” (Robert B. Reich, *Jak kapitalizm zabija demokrację*, „Gazeta Wyborcza” 22-23.03.2007).

Polskie partie polityczne również coraz częściej (2007 r.) nabierają cech korporacyjnych. Domagając się mówienia jednym głosem, przypominają czasy funkcjonowania centralizmu demokratycznego a w rzeczywistości biurokratycznego. Klientelizm jako mechanizm awansowania bezkarnie okraja jawność życia społecznego, gospodarczego a zwłaszcza politycznego. „Żyje” z poufności, tajności informacji służbowych, niejawnych, prawie jak nigdy. W tych warunkach polscy karierowicze funkcjonują w „wysublimowanej sieci powiązań, tajemnic i poufności.” To stwarza szanse na gigantyczne sukcesy w rozwijającej się sieci lobbingu politycznego, w tym towarzyskiego. Na tej wysokości kariera traci znaczenie. Z różnych względów może jej być nawet za dużo, ponieważ mogą się upowszechnić opinie społeczne, wyolbrzymiające moralne i prawne reperkusje płatnej protekcji, nadużywania funkcji, łapownictwa, przekupstwa, obietnic czy uzależnienia czynności służbowej od otrzymania korzyści majątkowej (Ustawa z 6 czerwca 1997 r. Kodeks Karny. Dz. U. z 1997 r. nr 88, poz. 553 i Nr 128 poz. 840).

Opinia taka wydaje się zasadna, jeśli się zważy, że III RP nie zajęła najlepszego miejsca w rankingu Transparency International. Umieściła się na 67 miejscu wśród 146 państw, uzyskując wskaźnik 3,7 pkt na skali korupcji od 0 do 10 pkt. To miejsce było i jeszcze jest druzgocące dla szans na osiągnięcia i uczciwsze kariery. Finlandia np. może wykazać się 9,7 p. za szczelność na korupcję, Nowa Zelandia -9,6 p., Dania i Islandia -9,5 p. Również Chorwacja znalazła się na 67 miejscu obok Polski. To miejsce świadczy o „sukcesach”, ale polskich karierowiczów („Przegląd” 22.01.2006). Bliskie spirali bogacenia się za wszelką cenę znalazły się kraje sąsiadujące z Polską: Ukraina z 2,2 punktami (na skali od 0 do 10), Rosja- 2,8 a Białoruś -3,3, Słowacja- 4,0, Czechy- 4,2, Litwa- 4, ale Niemcy daleko bo- 8,2 p. Jest charakterystyczne, że takie kraje, jak Meksyk, Bułgaria, Salwador osiągnęły korzystniejszy wskaźnik niż Polska. Nie zdziwią nikogo kraje usytuowane na „biegunie korupcji”: Bangladesz i Haiti z 1,5 p. oraz Nigeria z 1,6 p. (Transparency International).

Jeśli w danym kraju i w takiej skali „kwitną anomalie lub korupcja, to pod znakiem zapytania stają deklaracje o równym starcie czy o zrównoważonych szansach. To skłania rozczarowanych do szukania szans w tych krajach, w których cenione są takie uniwersalne wartości, jak: człowiek i tolerancja, pracowitość i zaradność, przyzwoitość i poświęcenie, zaufanie i uczciwość, profesjonalizm i kompetencje. W ich oczach nie mają sensu optymistyczne wyniki badań, jakoby większość obywateli w Polsce czuła się szczęśliwymi i harmonijnie zespalały się sukcesy z awansami

i karierami. Mniej jest widoczna wrażliwość na nierówności społeczne. Można nawet mówić, z jednej strony - o rozproszeniu zatomizowanych i rozczarowanych pojedynczych rodzin i grup zawodowych, z drugiej - o dalszym integrowaniu się klasy średniej na dobre i złe z establishmentem politycznym i samorządowym. W tej nierównowadze sił pierwsi tracą na starcie, a ci drudzy rozszerzają i utrwalają swoje pozycje na różnych poziomach życia społecznego, niektórzy nawet międzynarodowego. Istnienie tych dwóch biegunów cementuje, z jednej strony - fundamentalistów neoliberalnych z domieszką populizmu konserwatywnego w sferze interesów społeczno-gospodarczych a nawet naukowych i kulturalnych, z drugiej zaś strony - sprowadza szanse rozproszonym i zagubionym, bez możliwości korzystania z dóbr kultury (likwidowanie bibliotek, „zamrażanie” ilości żłobków i przedszkoli, zdezorganizowany dostęp do instytucji ochrony zdrowia oraz np. komunikacji kolejowej). Iluzoryczna staje się wolność słowa, zrzeszania się a przede wszystkim praw bycia wybieranym do władz przedstawicielskich. Ośrodki neoliberalne akceptują istnienie barier. Socjalliberałowie deklarują wolę wyrównywania szans na sukcesy i awanse społeczne. To wyzwanie obwarowują obawami o kondycję finansową państwa (Ron Coleman, Giles Barrie, *525 rad jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1994, s. 134).

Z tymi dylematami konfrontuje się młode pokolenie. Wędruje gdzie indziej po sukcesy egzystencjalne, zawodowe, obywatelskie itp. Jest tak dlatego, że niskie są zarobki, małe są szanse na sukcesy w porównaniu z zyskami koryfeuszy, np. rynku kapitałowego, technologicznego, artystycznego, turystycznego oraz politycznego. Politycy uzasadniają swoje racje misjami, sensacjami samorządowymi, hasłami demokratycznymi, zasadami pluralizmu i tolerancji. Nie doceniają przeszkód i barier społecznych, przestrzennych, kulturowych i ideologicznych. Dbają o sukcesy dla „swoich”: od trzydziestu lat tych samych ludzi wkraczających do sukcesów lub karier. Te racje nie przekonują rozproszonych obywateli. Rozproszeni czują się ofiarami niewidzialnej ręki rynku politycznego i prawa do pracy. Zdaniem Marii Jarosz (PAN) prawo było i jest gorzej przestrzegane w polskich przedsiębiorstwach niż w firmach z kapitałem zagranicznym. „W 2005 r. 56 proc. pracodawców wynagradzało z opóźnieniem” a w 2006 r. 31 proc., a za nadgodziny „nie chciało płacić 23 proc. (Czesław Rychlewski, *Chwilowa zmiana ról*, „Trybuna” 6.12.2007).

Z różnych sieci powiązań korzystają karierowicze chętnie „koligacyjny” z kapitałem spekulacyjnym oraz z grupami patologicznymi. Ich brzydsze wizerunki często osłania zapobiegliwość, dobroczynność, ostentacyjna religijność, radość i pozorowana empatia. Dla nich ryzyko stało się „duszą” niewidzialnej ręki rynku. W jakimś sensie jest racjonalne przypuszczenie, że nie zauważa się momentu, w którym jednostka przekracza

granice uczciwości. Pochłania ją „pogoń” za pieniędzmi. Tylko częściowo przekonuje sugestia F. Bacona, że „to rynek stwarza warunki zarówno do (...) bliskości i obcowania rodzaju ludzkiego (...) przez wzajemne rozmowy i współdziałanie ze sobą, jak i do złego formułowania języka, co w konsekwencji krępuje rozum. Więcej, słowa zadają gwałt rozumowi” (F. Bacon, *O idolach umysłu. Novum organum*, Warszawa 1955, s. 85).

Powyższa refleksja mieści się w pytaniu: dlaczego człowiek, który ma wszystko, aby przeżyć jedno niepowtarzalne życie, poświęca każdy wolny czas na omijanie prawa, morderczą pracę, która w wymiarze całodziennego napięcia jest niezdrowa, wręcz zabójcza i która nie jest w stanie zmienić jego sposobu życia? Dlaczego cynizm odgrywa tak dużą rolę w jego pracy biznesowej lub zawodowej? Jednak najogólniej mówiąc, postawa karierowicza jest zespołem cech wyrażających lekceważący, drwiący i sarkastyczny stosunek do osób z zasadami, do obowiązującego prawa, a pośrednio do tych filozofów greckich, którzy uważali, że dobro a nawet szczęście polega na świadomym ograniczaniu swoich potrzeb. Cynik ironizuje zamiast dyskutować, wykpiwa zasady zamiast się zastanawiać nad ich treścią. Po cichu dyskredytuje autorytety a publicznie im schlebia albo milczy. Nie szanuje wartości kulturalnych. Posiłkuje się zwulgaryzowanym językiem, epitetami i pomówieniami. Jeśli po drodze rani ludzi, to ich nie przeprasza i nie „zżera mnie poczucie winy” (Kieffer Sutherland).

Cyniczne postępowanie karierowiczów w warunkach rynkowych charakteryzuje się gotowością do obdzielania ciosami tych, którym dobro wspólne leży na sercu. Dostaje się ludziom skłonny do prospołecznego postępowania. Cyniczni właściciele, menedżerzy a zwłaszcza politycy wiedzą, że np. relatywizm moralny i prawny obezwładnia samopoczucie podwładnych (pracowników i kierowników niższego szczebla) lub pobudza ich do cynicznych zachowań. A gdy cynizm pracobiorców przenosi się na pracodawców, to zmieniają się stosunki między nimi oraz nastroje. Umacniają się postawy obojętności. Podobnie zachowują się cynicy polityczni. Im wystarczają własne przekonania a nie wiedza naukowa. Zachęcają, z jednej strony - obywateli do aktywności i odpowiedzialności obywatelskiej, z drugiej - wzmacniają swoimi wypowiedziami niechętny stosunek do demokratycznych mechanizmów. Jeśli tak jest, to powstaje pytanie: czy i w jakim stopniu udaje się karierowiczom modyfikować zachowania kierowników i bezpośrednich wykonawców? W jakim stopniu są nimi techniki:

- werbalne - wzbudzające niepewność pracy lub słowne wywieranie wpływu na rozmówcę. W grę wchodzi uszczypliwe sugestie i komplementy, pochwały lub psychiczne naciski: groźby, eskalacje wymagań, odmowy rozmów i negocjacji albo takie działania dezintegracyjne, które wymuszają zachowania uległe i pragmatyczne. Może to być groźba zwolnienia z pracy itp.,

- niewerbalne - obejmujące wszelkiego rodzaju akty i czynności jak np. gesty, mimikę, oburzenie, niezauważenie, wyznaczanie przypadkowego miejsca i czasu na rozmowę np. na korytarzu i nie tylko (Erhard Thiel, *Mowa ciała*, Wyd. „Astrem”, Warszawa 1996),
- kumoterskie - zgodne z tradycją szlachecko-magnacką (klientelizm) czy praktyką peerelowską.

W sumie to oznacza, że karierowicz uwzględnia te czynniki, które są dla niego ważne i są zgodne z jego interesami. Dysponuje filtrem psychologicznym, składającym się z nadziei, życzeń, lęków i oczekiwań. Mówiąc innymi słowami, „Filtr psychologii stwarza światy indywidualne i rzeczywistości, w których człowiek żyje i działa” (Vera F. Birkenbihl, *Komunikacja...op.cit.*, s. 22). „Poglądy takiego człowieka i jego przekonania oraz schematy poznawcze, do jakich się odwołuje, wpływają na rodzaje celów życiowych i środków ich osiągnięcia”. Koncentruje uwagę na sprawy, na które ma wpływ. Wpływ daje lepsze wyniki władcze lub biznesowe. Jednocześnie umacnia się jego poczucie samorealizacji. Ludziom największą trudność sprawia samoocena. Blisko tej racji była Magda Samozwaniec, kiedy napisała, iż „Pisać o kimś jest trudno, ale pisać o sobie jest jeszcze trudniej”.

*Lenistwo jako bariera
sukcesów, awansów, karier*

Od dość dawna psychologdy i pedagogdy wymieniali cechy, które można przypisać lenistwu również ludziom dorosłym. W pierwszej połowie XX wieku L. Blaustein zauważył, że lenistwo „polega na braku chęci do wykonywania określonych czynności wymagających wysiłku psychicznego” (L. Blaustein, *Lenistwo u dzieci i młodzieży*, [w:] *Źródła i sposoby leczenia*, Lwów 1936, s. 5). Natomiast S. Kowalewski był przekonany, że każdy człowiek ma jakieś uzdolnienia, w czymś jest dobry, żywi jakieś ambicje, posiada swoiste zamiłowania, chce się wyróżnić, zwrócić uwagę otoczenia na siebie i mieć wpływ na wykonywaną przez siebie robotę (S. Kowaleski, *Nauka o administracji*, j.w. s. 36).

Jednocześnie inni dość długo unikali samego słowa: ‘leniwy’ lub ‘leniwa jednostka’. W psychologii flegmatyk zajął miejsce leniwca. W podtekście był to urodzony leń. Woleli mówić o osobowości powolnej i słabo reaktywnej. Nadmienię, że również w relacjach o sukcesach i karierach, pomija się takie cechy, jak: lenistwo i zapominanie, odkładanie obowiązków na potem, niedbalstwo, próżnowanie i partactwo, nie mówiąc o zapominaniu, okłamywaniu i obłudzie jako parawanów markujących pracę (E. Erasmus, *Dylematy pedagogiki we współczesnych czasach*, *Kieleckie Studia Pedagogiczne i Psychologiczne*, T.12\1999). Autorka F. Littauer trafnie zauważyła, że lenistwo rzadko występuje w czystej postaci. Towarzyszy osobowości – ekstrawertycznej i nieznacznie przypomina niektóre cechy neurotyka-melancholika. Miesza się również z cechami choleerycznymi albo neurotyczno-aktywnymi lub osoby odpowiedzialnej ponad miarę albo perfekcyjnie wrażliwej - aż do skrajności. Tym samym nie są im bliskie treści motto, że „Pozytywne nastawienie i dokładne określenie celu to punkt wyjścia wszelkich sukcesów” (*Jak współżyć z trudnymi ludźmi*, Warszawa 1994, s. 31, także: N. Hill, W. C. Stone, *Sukces. Tylko trzeba chcieć. Rzecz o pozytywnym myśleniu*, Warszawa 1994, s. 53).

Osoby leniwe, unikając wysiłku, sami dla siebie stają się barierami karier. Taką pochylnię „zawdzięczają” samoizolowaniu się od „zgiełku” i wyzwani cywilizacyjnych oraz od ambitnych zadań edukacyjnych i zawodowych. Pedagogdy wiążą takie postawy studentów czy pracowników z ilorazem inteligencji umysłowej a zwłaszcza emocjonalnej. Wyróżniają poziom inteligencji od osiemdziesięciu do stu i więcej jednostek w skali rozwojowej w odpowiednim wieku życia. Pierwsi wykonują wszystkie zadania przeznaczone dla ich wieku, ale nie radzą sobie z trudniejszymi zagadnieniami i symulowanymi sytuacjami. „Są to osoby o stałym i określonym typie indywidualnego zachowania i czasowo znajdującego się pracownika (...), któremu nie chce się czegoś robić, nie tylko dlatego, że rodzaj pracy, wobec której stawiają go okoliczności, nie odpowiada jego uzdolnieniom, zamiłowaniom, powołaniom. Nie potrafi się koncentrować na trudnych zadaniach. Z dużym opóźnieniem docierają do niego informacje o wartości szans sukcesu

i awansu, a przede wszystkim kariery. Najczęściej taką jednostkę naznacza się terminem „urodzony leń” albo jeszcze gorzej „urodzony i udoskonalony nieudacznik”. Takiego rzekomego „nieudacznika” trudno skierować do zajęć dodatkowych i zagrzewać do entuzjazmu. W sumie człowiek trudny jest układem (systemem, całością) skomplikowanym lub prymitywnym. Nie ma sterylnych temperamentów ani jednowymiarowych pracowników, biznesmenów itp. Dominują jednostki mieszane z przewagą cech osobowych, np. przywódczych lub uległych, dynamicznych lub biernych. Również nie ma na tyle pewnych narzędzi, które pozwalałyby identyfikować cechy z punktu widzenia kryteriów psychobiologicznych ani z punktu widzenia dynamiki awansów i karier. Jedni traktują wartości etyczne jako przesłanki sukcesu, inni jako drugorzędne predyspozycje. Tak samo się dzieje z rolą postaw, funkcji intelektualnych jednostek czy umiejętności nawiązywania kontaktów itd. W tym miejscu pozwolę sobie na zasygnalizowanie jeszcze jednego dylematu.

Za ludzi trudnych też uchodzą niepełnosprawni. Dane GUS-u informują o 3 do 4 milionach niepełnosprawnych. Oni są trudni dla siebie i otoczenia. Chyba są wiarygodne informacje, że spośród nich musiało i nadal musi rezygnować z aktywności aż 80 proc. i to nie tylko z edukacji i pracy, ale również z przestrzeni turystycznej i rekreacyjnej. Wielu nie może przekroczyć barier społeczno-obyczajowych, architektonicznych, komunikacyjnych i finansowych. Zaskakujące były i zapewne są nadal oczekiwania samych niepełnosprawnych. Tylko 6% respondentów wskazało na przeszkody fizyczne: hotele, sanatoria, parki, windy, pokoje, toalety z szerokimi drzwiami lub utwardzonymi ścieżkami itp. Większość nie odczuwa przyjaznego klimatu społecznego i zainteresowań ze strony rządzących i zarządzających.

Jestem też ostatni, który mógłby mówić o lenistwie jako grzechu i obowiązku i jego unikania. Tak pisał arcybiskup Sławoj Leszek Głódź. Według S. Głódzia ten „grzech jest swego rodzaju skłonnością człowieka do unikania pracy i wysiłku”. Tymczasem jeśli lenistwo jest też predyspozycją cechy wrodzonej, to nie powinno się takiej jednostki kwalifikować do grzeszników.

Powstaje pytanie: czy każda wrodzona skłonność jest grzechem? Natomiast solidaryzuję się z tezą, że lenistwo „generuje konflikty w miejscu pracy (...). Prowadzi do kłopotów i problemów materialnych, ponieważ obiboki doprowadzają do zaniedbania siebie i bliskich. Niechęć do wysiłku fizycznego prowadzi do ociężałości fizycznej, często do chorób, jak otyłość, nadciśnienie tętnicze” (Arcybiskup Sławoj Leszek Głódź, *Nie zapominajmy o grzechu lenistwa*, „Fakt” 8.04.2009; również 8.04.2009). Kolejne przypuszczenie arcybiskupa to, że „Lenistwo to nie tylko bez-

czynność i niechęć do pracy. Gorsze (...) jest lenistwo duchowe i intelektualne”. Ale czy to też jest grzeszne? Jest faktem, że często „Leniwi duchowo nie dorównują nawet dzieciom, gdyż nie zadają pytań. Nie szukają odpowiedzi. Człowiek leniwy hamuje rozwój we wszystkich dziedzinach swego życia. Stępią zmysł duchowy i gotowość do działania i inicjatyw, które są motorem rozwoju.

„W dzisiejszych czasach te ułomności i przywary pogłębia u ogromnej części społeczeństwa (...) telewizja, niskich lotów kultura. Rozrywka rozleniwia intelektualnie i zwalnia z myślenia.” Człowiek bezmyślnie nastawiony na odbiór bezkrytycznie ulega modom, sloganom. Przyjmuje postawę bierności wobec wydarzeń i sytuacji. Staje się wygodny, przyjmuje postawę życzeniowo-rozszczeniową. U przełożonych (polityków) brak wiedzy i kompetencji nadrabia się bufonadą, pychą, arogancją a nawet agresją. „Lenistwo może prowadzić na złą drogę: marnowanie czasu, nuda. Lenistwo w wierze prowadzi do grzechu” (S. L. Głódź, jw.). Jak widać w warstwie opisowej nie ma różnic.

Tymczasem lenistwo jest wieloboczne. Ma swoje oblicza, swój język, zasięg i skalę poczucia kontroli wewnętrznej i zewnętrznej. Deficyt kontroli wewnętrznej zmniejsza wrażliwość na informacje, na uczenie się na własnych doświadczeniach a zarazem zwiększa skłonność do konformizmu i zmniejsza poczucie odpowiedzialności, orientację na zadania itd. Występuje na różnych poziomach struktury osobowości i życia społecznego. Głównym, ale nie jedynym, jego wyznacznikiem jest niski poziom potrzeb autonomicznych (samorealizacji), w tym wewnętrznych bodźców do samodzielnego myślenia i działania. Zewnętrzne sterowanie funkcjonuje jako zagrożenie dla komfortu fizycznego i psychicznego. To z reguły usprawiedliwia brak własnych osiągnięć i gotowości do czynności twórczych lub produktywnych.

Z tej perspektywy bliskie mi jest powiedzenie „kogoś”, że granica między sukcesem flegmatyka a człowieka kariery jest wyraźniejsza niż między wspinaczką na piechotę na Kasprowy Wierch a jazdą kolejką na Gubałówkę czy leżakowaniem na balkonie. Taki „nieudany podróżnik” nie ma ochoty na „górską” wspinaczkę życiową a tym bardziej po uznanie publiczności za dotarcie na: szczyt, metę czy na wysokie stanowisko.

Warto nadmienić, że w potocznych dywagacjach, a nawet w literaturze psychologicznej, pedagogicznej, socjologicznej i zarządzania nie egzystują leniwi nauczyciele, duchowni, kierownicy ani pracownicy naukowci, artyści, oficerzy, biznesmeni, radni i posłowie czy politycy ani rodzice. Są również tacy, pisała F.Littauer, którzy *śluchają* i *akceptują* zasady, *ale nie chcą wcielić* ich w życie. O nich się mówi w kontekście teorii wypalania zawodowego.

Najogólniej mówiąc, lenistwo w języku potocznym jest synonimem postawy pasywnej: wrodzonej albo nabytej. „Przejawia się w skłonno-

ściach do wertykalnego położenia-wypoczynku. Nawyk taki jest znakiem człowieka powolnego, opieszałego, poruszającego się ospale i gnuśnie, do tego bezmyślnie próżniującego i ceniącego bezczynność. Taki „ktoś” nie interesuje się zagadnieniami teoretycznymi, twórczą działalnością i pracą ukierunkowaną na tworzenie ambitniejszych wartości. Odległe mu są zabiegi o jakieś ważne i długo planowe sprawy” (Napoleon Hilal, W. Clement Stone, *Sukces? Trzeba tylko chcieć*, Warszawa 1994, s. 270).

Z perspektywy literatury tematu warto lenistwo rozpatrywać jako relację między cechami flegmatyka jako urodzonego lenia, neurotyka - melancholika jako urodzonego obraźliwego i perfekcjonisty, choleryka jako urodzonego lidera czy ekstrawertyka oraz sangwinika jako „słomiany ogień”. Nie ma też powodu, aby termin ‘leń’ zastępować terminami bliskoznacznymi czy synomicznymi z języka potocznego- próżniak, obibok, unikający obowiązków i chętnie „zbijający” baki czy wałęsający się w okolicy domu (*Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Pod redakcją dr. Stanisława Skorupki, Warszawa 1957). Natomiast rzadko opisuje się zachowania pasywne tego typu jednostek. Punktem wyjścia jest przypuszczenie, że podczas transformacji ustrojowej nie zmniejszyła a zwiększyła się ilość ludzi trudnych, ze zbyt niezrównoważoną osobowością. Oni charakteryzują się względnie takimi trwałymi cechami, jak: niska lub zbyt wysoka reaktywność na bodźce, wrażliwość i podejrzliwość, poczucie niepewności, powolne wykonywanie czynności itp. Według F. Littauer „Są to ludzie, z którymi w żaden sposób nie można sobie ułożyć współżycia. Są emocjonalnie ślepi- nie potrafią dostrzec swoich talentów, umiejętności lub osiągnięć” (Florence Littauer, *Jak współżyć z trudnymi ludźmi?*, Warszawa 1994, s. 10).

Fakty potwierdzają istnienie kryzysów emocjonalno-popędowych. A. Kępiński pisał, że „występują w procesach „zagęszczenia” wnętrza osobowości pod wpływem współczesnej cywilizacji. Owe zagęszczenie dokonuje się z powodu rozlicznych strumieni urazów, kompleksów, konfliktów w sytuacjach wyścigu szczurów, stosunków stresujących w: środowisku biznesowym, nauczycielskim, lekarskim. Wyostrajają je toksyczne stosunki w pracy. W rezultacie jednostki tracą nie tylko swobodę poruszania się, ale również świeżość inteligencji emocjonalnej, rozumianej jako brak umiejętności dostosowywania emocji do trudnych wyzwań transformacji i gospodarki rynkowej. Jednostki słabsze nie radzą sobie z migrenami, nadpobudliwością lub depresjami. Depresje pogłębia brak szans na awans w pracy oraz nadmiar poczucia samotności w domu z powodu braku znajomości oraz przyjaźni. Te uczucia występują, po pierwsze - jako lęki i strach, stresy, depresje, po drugie - jako spadek wiary w swoje umiejętności, i po trzecie - jako „utrwalacze” podejrzliwości, urazów, przykrości, nieufności i myślenia odtwórczego a nawet regresywnego. Warto nadmienić, że ten ostatni rodzaj myślenia jest dość powszechny wskutek

komplikowania się stosunków społeczno-ekonomicznych. „Dynamika przemian np. w relacjach między płciami, w stosunkach rodzinnych i formami spędzania wolnego czasu zniechęca jednostki do realizacji aspiracji zawodowych i planów życiowych czy biznesowych. Przeciwnie, zachęca go do przyjęcia postawy konsumpcyjnej zamiast twórczej” (Antoni Kępiński, *Melancholia*, Warszawa 1996, s.181).

W tym wątku refleksji pominięto się psychologiczne bariery powodzenia w życiu. Najogólniej charakteryzują się one słabnącą odpornością psychiczną, spadkiem optymizmu i wiary w siebie, wzrostem apatii utrwalanej falującym bezrobociem i bezpieczeństwem socjalnym w systemie: ochrony zdrowia, kształcenia i doksztalcenia. W takim nastawieniu lokują się na dalekim planie codzienne sukcesy, a potem plany życiowe, a tym bardziej zawodowe – awanse i kariery (*Gdy problem leży w głowie*, Rozmowa z Justyną Domanowską-Kaczmarek, psychologiem, „Gazeta Wyborcza” 3.03.2009).

Leniwi z dystansem patrzą na *wścigi szczurów*, na dynamiczny ruch umysłowy i fizyczny, na naukę lub wysokie kwalifikacje a tym bardziej na ambitniejsze działania poznawcze (Napoleon Hill, W. Clement Stone, *Sukces? Trzeba tylko chcieć*, *op.cit.*, s. 270; także: *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Warszawa 1971; także: *Słownik języka Polskiego*, PWN, Warszawa 1995). Chyba z tych powodów przypisuje się lenistwu rolę hamulców i barier, tkwiących na ścieżkach do sukcesów a głównie do awansów i karier i co ciekawsze nawet do karierowiczostwa. Leniwi myśląc i działając incydentalnie, unikają myślenia horyzontalnego, interdyscyplinarnego i procedur syntetyzujących. Zachowują się „swobodnie a nawet radośnie, gdy nie ma odpowiedzialnych obowiązków, a zwłaszcza tych, które pozwalają na unikanie kontroli zewnętrznej. Wręcz boją się kontroli zewnętrznej. Natomiast nie stać ich na samokontrolę-wewnętrzna. Natomiast stać ich na tolerancję swoich spowolnień i opóźnień. Cenią postępowanie zgodne z zasadą **przyjemności** a nie konieczności liczenia się z innymi podmiotami i ich tempem pracy”.

Równie sensowne wydają się inne spostrzeżenia: pierwsze, że lenistwo zwykle wyraża się w niechęci do czynności trudniejszych, drugie, że można odłożyć obowiązkowe zadanie na przysłowiowe „potem” wbrew porzekadłu „co masz zjeść dzisiaj, to zjedz jutro, a co masz zrobić jutro, to zrób dzisiaj” albo po trzecie - gdy ktoś zapyta, jak wykorzystać leżące gdzieś na boku deski, cegły, książki czy pojemniki itp., to leniwy, zajmując postawę wyczekującą lub pozornie „adaptacyjną a na pewno pobłażliwą dla siebie, każe od razu je komuś wyrzucić, a w najlepszym razie sam podaruje sąsiadowi”, po czwarte, że człowiek aktywny, twórczy i innowacyjny na pewno powie, że te rzeczy mogą się jeszcze przydać do czegoś nowego, po piąte, że gdy ty jesteś w stanie załatwić całą listę spraw, to

leniwy chce zajmować się co najwyżej jedną czynnością (F. Littauer, *Jak współżyć z trudnymi ludźmi?*, *op.cit.*, s.71). Ta zaleta ma swoje dobre strony w wypadku istnienia prac monottonnych.

W sumie, np. „leniwy uczeń, pracownik itp. nie „grzeszy” gotowością do doskonalenia u siebie i innych odpowiedzialności”. Jak nie musi podejmować decyzji kontrowersyjnych, to ich nie podejmuje. Z drugiej strony, wnosi spokój, gasi swoim zachowaniem inicjatywę otoczenia społecznego czy koleżeńskiego. Sprzyja kształtowaniu opinii, że „dobrze jest, jak jest” lub że nie ma konieczności szybkiego wykonania zadania czy rozwiązania problemu, „bo się nie pali”. Jeśli czegoś nie potrafi, to wina leży po stronie niekomunikatywnego zleceniodawcy.

A jeśli musi problem rozwiązywać, to czyni to z oporami. Marzy, by otoczenie dawało mu „spokój” i nie sugerowało, iż z nim sobie nie poradzi. Niczym się nie przejmując, unika kontrowersji na swój czy inny temat, a tym bardziej konfrontacji efektów pracy z treścią np. polecenia. Woli nie rozumieć jego treści (Florence Littauer, *Jak współżyć z trudnymi ludźmi?*, Warszawa 1994, s. 70-72. Jest to interesująca książka). W gruncie rzeczy leniwi charakteryzują się minimalną samosterownością. Prócz tego, dopatrują się swoich niepowodzeń w pladze kumoterstwa, w rodzinnych perypetiach, obojętności krewnych i znajomych funkcjonujących na granicy prawa. Często jest to racjonalizacja braku woli do zwiększania wysiłku po sukcesy zawodowe i życiowe. Zastępują często komunikaty zdeformowaną interpretacją przyczyn swojej bierności, mile widzianymi przez siebie uzasadnieniami.

Warto też rozpatrywać lenistwo jako barierę awansów z perspektywy naukowej. Prawdopodobna jest teza, że jednostka leniwa reaguje najczęściej na bodźce własnego ciała. Można nawet powiedzieć, że jest „niewolnikiem” freudowskiej zasady przyjemności. Cenione są epizodyczne przyjemności, bardziej niż radości z efektów pracy twórczej. Godząc się z samą myślą o trudnym zadaniu, nie bierze pod uwagę tego, że taki stan może:

- blokować zamiar wykonywania ważniejszych czynności, a tym samym możliwych awansów i uznania ze strony otoczenia,
- zniechęcać do włączania się, prócz zabaw i rozrywek, w rozwiązywanie skomplikowanych zadań edukacyjnych a potem problemów życiowych i zawodowych.

Psycholog posłuży się twierdzeniem, że człowiek z zasady jest bardziej leniwy, gdy ma niski poziom adrenaliny. Adrenalina bowiem wzmacnia nerwów sympatycznych w sytuacjach koniecznego spożytkowania „superaty” aspiracji np. szkolnych a potem zawodowych. Być może wskutek tego taka jednostka ma mniejsze pragnienie „bycia” tym, jakim byłaby, gdyby zdobyła się na intensywne „eksploatowanie” całego wyposażenia dziedzicznego, w imię realizacji potrzeby szans na sukcesy, awanse, ka-

riery istniejące w gospodarce rynkowej i pluralistycznym społeczeństwie. Poddaje się dobrowolnie.

Oczywiście również w gospodarce nakazowo rozdzielczej ludzie tworzyli wartości materialne i kulturalne. Pracowali dynamicznie, awansowali, czasami nie zdając sobie z tego sprawy, że dzięki sukcesom artystycznym, naukowym i medycznym, aktorskim, choreograficznym czy wokalnemu-muzycznym byli zaliczani do ludzi ówczesnych karier. Jedno wydaje się prawdopodobne. Sprzyjał temu dogmat pełnego zatrudniania. Miało to być remedium na międzywojenne bezrobocie strukturalne. Odzwierciedlał go populistyczny system pracy wraz z egalitarnym wynagradzaniem. W języku potocznym jego treść wyrażało przesłanie-„Czy się stoi, czy się leży, dwa tysiące się należy”. Nadmienię, że w okresie transformacji zastępuje je hasło- „Jak nie mamy pracy, to nie zrezygnujemy z kołaczy”.

Również z perspektywy nauki traktuje się lenistwo jako unikanie obowiązków. Na przykład H. Hanselman wyróżnił trzy rodzaje lenistwa: uniwersalne, patrialne i przejściowe. Pierwsze - *uniwersalne* -charakteryzował jako ogólne osłabienie gotowości do uczenia się i do pracy oraz mniejsze zainteresowanie wiedzą i umiejętnościami. Źródłami tego typu lenistwa są zaburzenia w rozwoju osobowości, przejawiające się jako nieskrywana niechęć do: angażowania się w czynności rozpoczęte i kończące się w dłuższym czasie, ogólnym osłabieniem ciekawości, zainteresowań i gotowości do wysiłku a potem do pracy. Drugie - *patrialne* - odniósł do wstrętu wobec sytuacji i rodzajów, czyli do *refleksyjnego* czytania książek, słuchania i notowania wykładów i zapamiętywania naukowych twierdzeń lub opanowywania skomplikowanych czynności. Ten element koreluje się z moimi porzekadłami, że „Kto nie notuje, ten nie studiuje” albo „Kto czyta i nie podkreśla, to zachowuje się jak bezrobotny cieśla”. Mówiąc słowami Very F. Birkenbihl, *„ucieczka w chorobę lub remont domku na działce jest wspianą strategią, bowiem z reguły przynosi uznanie. Zyskuje się wsparcie otoczenia i legalne wytłumaczenie naszego braku osiągnięć, gdyż dziura w byciu usprawiedliwia (...) sytuację, że wolno nam „po prostu takim być...”* (Vera F. Birkenbihl, *Komunikacja międzyludzka*, Wrocław 1998, s. 60).

Trzecie - *przejściowe* - obejmuje zachowania nabyte, wzmacniane socjalizacyjną troską rodziców, kolegów lub faworyzującymi czynnościami nauczyciela, menedżera czy otoczenia, najpierw szkolnego, pracowniczego, a potem biznesowego lub politycznego. Dzieci i młodzież leniwieją, gdy mają ograniczone możliwości działania albo gdy się ich nie pobudza do ambitniejszych czynności. Dorośli jeszcze szybciej leniwieją pod skrzydłami np. nadopiekuńczych patronów, rodziców, matek lub babć rezygnujących z aktywności uczniów czy studentów na rzecz tworzenia nowych wartości, nawet fantastycznych i abstrakcyjnych. Być może, że jeszcze szybciej „rozleniwia przekonanie menedżerów o tym, że ludzie z natury są bierni i leniwi. Również nauczyciele spostrzegają w struktu-

rze uzdolnień uczniów więcej barier niż zalet. Z badań, przeprowadzonych wśród 2000 nauczycieli przez W. Łukaszewicza wynikało, że jest:

- *tylko 3% takich uczniów o zadawalających predyspozycjach, choć nie są idealni,*

- *około 30 % takich uczniów, którzy są trochę dobrzy, a trochę źli,*

- *41% takich uczniów, którzy są źli, ale można jeszcze z nimi wytrzymać,*

- *15 % takich uczniów, którzy są najgorsi jak tylko możliwe” (W. Łukaszewicz, Przyszłość...op.cit., [w:] „Edukacja”, Poznań-Toruń 1994).*

Są też przyczyny odwrotne. To te, które wzmacniają, z jednej strony - uczucie braku zdolności i woli, samodzielności, z drugiej zaś - osłabiają „superatę” nadziei i oczekiwań. Ceną takich strategii są: rozczarowania, brak satysfakcji z pracy. Następstwem zaś jest przekształcanie się symptomów lenistwa w chroniczne stronienie od trudniejszych sytuacji, kontaktów z liderami wymagającymi i nietolerujących zachowań pasywnych. Zamiast podtrzymywania aktywności wzmacnia się skłonność do:

- *robienia dobrego wrażenia w szkole, potem podczas czynności pozorowanych w pracy zawodowej,*

- *chowania się w prywatnej „samotni”, w wirze zabaw bez ambitniejszego celu i rezultatu,*

- *imitowania fantazji i marzeń a nawet mitów, kosztem zapamiętywania, dialogu, planowania, słuchania i notowania sugestii np. przełożonego czy nauczyciela na zajęciach,*

- *werbalnego doskonalenia wymogów rynkowych oraz wszystkiego tylko nie siebie,*

- *traktowania mechanizmów rynkowych jako „trampolin” niespodziewanych awansów i karier,*

- *„uczciwego” partactwa polegającego na pozorowaniu wysiłku lub czynności, ale głównie w zasięgu oka przełożonego,*

- *przekształcania w cnotę tego, co robi i wykonuje oraz obudowuje czynności gromkimi zawołaniami, że jest zmęczony, że to zadanie jest ponad jego siły, że ten rodzaj zadań lepiej zrobi ktoś inny, ktoś, kto to już robił i dawniej wykonywał to i owo.*

To oznacza, że jednostka leniwa może czerpać korzyści ze swojego partactwa. Może liczyć i liczy na tolerancję współpracowników lub „rozsądek” przełożonego a w konsekwencji na rezygnację z ambitniejszych wymagań. Oczekuje też pochwał za każde efekty. Ponadto w wypadku niepowodzenia może usprawiedliwić swoje partactwo niedyspozycją (A. Adler, *Sens życia*, PWN, Warszawa 1986, s. 125-126).

Jak widać, nie jest obojętny dla tych zbiorowości i jednostek wizerunek modelatorów: socjalizacji, wychowania i samowychowywania, rodziców, kierowników, instruktorów i wykładowców podnoszących kwalifikacje w formach np. kursowych czy szkoleniowych. Stąd zaczynają się drogi do

sukcesów i awansów w gospodarce rynkowej, a przecież one są również pokrętnie i wyboiste, po *pierwsze* - w wypadku zderzenia się z pasmem porażek i niepowodzeń, po *drugie* - z niewidzialnym mechanizmem konkurencji i rywalizacji lub ze skutkami np. kryzysu na wszystkich poziomach życia społecznego-globalnego.

Leniwego usprawiedliwiają porażki z powodów - kumoterstwa, zamieszkiwania na peryferiach np. Polski wschodniej itd. Zniechęcają nawet tych, których iloraz inteligencji przekracza „sto”. Brak im odwagi, determinacji i woli do wysiłku. Najogólniej taki uczeń, student czy pracownik jest minimalistą życiowym. Pogardza nawet bogactwem w wypadku, gdy ma szanse na wybór ambitnych planów życiowych kosztem życia przyjemnego i wygodnego. W interpretacji psycho-pedagogicznej wyróżnia się reakcjami i zachowaniami o zaniżonej reaktywności. Wolniej pracuje i biernie wypoczywa. Unika książek naukowych i poważniejszych tekstów. Nie zabiega o funkcje kierownicze. Jeśli awansuje, to w dużym stopniu dzięki wierności i lojalności wobec przełożonego. Nie zdradza partnerów z powodu interesów (*Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Warszawa 1971; także: *Słownik języka Polskiego*, PWN, Warszawa 1995, T.5).

James A. F. Stoner i C. Wankel (*Kierowanie...op.cit.*, s. 348) nie analizują i rzadko piszą, ale za to cenią sobie swobodę i spokój, zabawę i rozrywkę, zgodnie z sugestią Z. Freuda: „chwytaj dzień, żyj chwilą”. „*Swoboda*” jest pojmowana jako „...Możliwość zachowywania się według własnej woli, bez konieczności ulegania przymusowi” wewnętrznemu i zewnętrznemu. A długotrwała swoboda przestaje być substytutem wolności czy niezależności w procesie aktywności ukierunkowanej na tworzenie nowych wartości. W tym wypadku substytutem stają się zabawy, gry komputerowe oraz rozrywki w tym samym gronie.

Tacy „swobodni” ludzie tracą orientację w tym, co istotne w życiu i pracy zawodowej. Uchylając się przed wyborem celów alternatywnych i długofalowych, wolą cele doraźne, wbrew społecznemu przekonaniu, bo permanentna swoboda jest drogą do rezygnacji z działalności biznesowej, naukowej czy politycznej, rezygnacji z ambicji życiowych oraz z odpowiedzialności za to, co jest ważne w pracy, w działalności turystycznej itd. Unikając kontroli, rezygnują jednocześnie z samokontroli, bo w sumie są obojętni na treść przesłania Wiktora Degi, że „Większość lekarstw można zastąpić ruchem, ruchu natomiast nie zastąpi się żadnym lekarstwem”.

Warto spojrzeć na lenistwo z perspektywy remediów. Lenistwo trzeba traktować jako następstwa wrodzonych predyspozycji emocjonalnych i intelektualnych oraz jako wynik cech nabytych pod wpływem środowiska rodzinnego, lokalnego, w sytuacjach utrudnienia i trudności z powodów skomplikowanej pracy, wysiłku umysłowego i fizycznego. W literaturze pedagogicznej oraz biznesowej zaś eksponuje się następujące rady:

wyznacz sobie cel zgodny z twoimi predyspozycjami, korzystaj z każdej okazji, która ułatwia zdobycie doświadczeń życiowych, bądź aktywny, to będziesz miał większe szanse na sukces, awans i karierę. Naucz się przynajmniej jednego języka obcego, a inne języki zostaw na potem. Nie czekaj biernie na swoją szansę, ale ucz się i samodzielnie się dokształcaj. Oddziel hobby od pragnień i konkretnych sukcesów, karier. Naucz się przegrywać i wygrywać. Jeśli jesteś młody, zacznij pracę w małej firmie lub organizacji społecznej. Jeśli nie awansujesz w ciągu dwóch lat, to zmień pracę. Gdy trafisz na duże bariery, to je pokonaj. Jednocześnie wybij sobie z głowy, że będą ci płacili pensję za samą obecność w pracy. Pamiętaj też o tym, że najlepsze wykształcenie nie gwarantuje pracy zgodnej z twoimi oczekiwaniami a tym bardziej z dyplomem bez pokrycia, deklaracji bez odpowiedzialności i pracowitości. Bez tych ostatnich będzie się deprecjonował kult dyplomów licencjackich i magisterskich. Będąc wytrwałym, nie bądź pedantyczny. Naucz się dobrych manier, ale chroń swoją osobowość przed zmanierowaniem. Będąc prostolinijny, nie musisz być prostaki. Czytaj uważnie wszystko, co podpisujesz. W sumie bądź produktywny i koncentrujący uwagę na tych sprawach, które ułatwiają rozszerzanie obszaru szans na sukcesy i awanse.

Taka młodzież i tacy dorośli wymagają innego stosunku niż np. ekstrawertycy czy cholerycy. Owocne są zachęty i pochwały, tolerancja i cierpliwość ze strony otoczenia, wzmacniające pozytywne predyspozycje genetyczne, a osłabiające negatywne.

Ujmując rzecz inaczej, człowiek z lepszym wyposażeniem dziedzicznym sam wzmacnia te cechy, które prowadzą do sukcesów życiowych: edukacja, doświadczenie, ciekawość i umiejętności zawodowe itd. Na pytanie o to, co robić z jednostką nisko reaktywną? F. Poborski odpowiedział, że „...Nawet u typowych i stuprocentowych leniuchów istnieją pewne zainteresowania, pewne kategorie wartości, celów i planów życiowych, do których odnoszą się pozytywnie i dużo poświęcają im pracy i zabiegów. Ponieważ często wolą poświęcać dużo czasu błahostkom,(...) a właściwe obowiązki życiowe pozostawić odłogiem, to należy ich skierowywać w koleiny twórcze i pożyteczne” (F. Poborski, *Z Psychologii szkolnego lenistwa*, KUL, Lublin 1948, s. 22). Rzecz w tym, aby te brzegowe predyspozycje uzdolnień, aspiracji i dążeń nagradzano np. pochwałami za małe sukcesy edukacyjne a następnie zawodowe. Znaczenie tego rodzaju sukcesu jest tym donioślejsze, im większa była wytrwałość i cierpliwość, zwłaszcza gdy lenistwo zidentyfikowano jako predyspozycje wrodzone a w małym stopniu jako nabyte. Wrodzone mogą być neutralizowane lub redukowane w stosunkach odpowiedniej pracy i w procesie socjalizacji zawodowej, dzięki stosowaniu arsenału pochwał, zachęt, sugestii i przewartościowy-

wania małych osiągnięć w większe. Może być pomocny styl perswazyjny ojca lub nauczycieli, kolegów i przełożonych.

Można jednak stymulować ich zachowania pochwałami, małymi nagrodami i zadaniami zrutynizowanymi, np. pracą recepcjonisty, pracownika ochrony, pracy w księgowości i szansami na mały własny biznes. Ważne są zachęty i przysługi ze strony innych ludzi. W tym kontekście chyba rozsądnie brzmi przesłanie Dalego Karnegie, że warto „hojnie udzielać pochwał”. Chwaląc np. kogoś, uzyskuje się jego sympatię, ale gdy krytykujesz, zmuszasz go „do przemyślenia od nowa paru twoich założeń. A to ułatwia modyfikowanie zachowań, stosunku do pracy i obowiązków”. W sumie - według E. Aronsona - „Chociaż pochwała z pewnością działa nagradzająco, to krytyka, która prowadzi do ulepszeń, również niesie ze sobą pewne nagrody”. Pochwały i przysługi mogą nawet działać odwrotnie. Zdarza się, że osoba chwalcąca i wyświadczająca przysługi jest „mniej lubiana, niż byłaby wtedy, gdyby nie otwierała ust i trzymała ręce w kieszeni” (Elliot Aronson, *Człowiek istotą społeczną*, Warszawa 1995, s. 431).

Taki człowiek wymaga delikatności, pomimo że trudno go zgonić z kanapy, „odsunąć od gier komputerowych, skierować do dodatkowych zajęć i zagrzać do entuzjazmu”. Ale z drugiej strony - nie zabiega o wielkie pieniądze, o stanowiska ani o sławę. Dlatego jest też lubiany, a za lojalność jest awansowany. Zadowolony jest nawet minimalnym wynagrodzeniem i małą pochwałą. Jest cierpliwy, życzliwy i uprzejmy, powściągliwy. Unika konfliktów i dobrze znosi naciski. Uśmiechnięty, spokojny i zadowolony akceptuje podwyżkę nawet stużłotową, mimo że jego zarobki nie przekraczają 700 lub 1000 zł, natomiast poczułby się usatysfakcjonowany, gdyby jego miesięczny zarobek wynosił 2000 zł (Czesław Matuszewicz, *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa 2006, s. 135; także: F. Littauer, *Jak współżyć... op.cit.*, s.196).

Nie jest to osobowość reformatorska a tym bardziej rewolucyjna czy innowacyjna. Woli ustabilizowane i przewidywalne sytuacje a czynności zrutynizowane. Boi się nawet średniego ryzyka. W sytuacjach niepewnych przyjmuje postawę malkontenta, a w wypadku przeciążenia obowiązkami przeciwnika (F. Littauer. *Jak współżyć...op.cit.*, s. 31). Jego mocnymi stronami są satysfakcje z małych osiągnięć, małych sukcesów. Takim sukcesem może być mała podwyżka wynagrodzenia, każda pochwała, nieznaczny awans poziomy albo przyjaźń z człowiekiem ustosunkowanym do sukcesów. Ceni nade wszystko przychylność ludzi kariery. Jeśli przy tym ma zagwarantowane osobiste bezpieczeństwo np. pracy, to nie dba o większe uprawnienia (P. Oborski, *Z psychologii szkolnego lenistwa*, KUL, Lublin 1948, s. 32).

Człowiek leniwy, doskonalcąc innych, tylko nie siebie, swoje niepowodzenia przypisuje czynnikom zewnętrznym: przełożonym, współpracow-

nikom, rządowi a także stosunkom politycznym. Taki pracownik nawet nie marzy o karierze, ale ma potrzeby sukcesów: rodzinnych, towarzyskich i chociażby osiągnięć zawodowych niewymagających wielkiego wysiłku. Ma też aspiracje, częściej krótkofalowe (doraźne) niż długofalowe plany życiowe.

Niektórzy targani są sprzecznościami: czy wkraczać na szlak sukcesów a potem karier za cenę wyrzeczeń, czy żyć i postępować zgodnie z zasadą przyjemności? Czy lepiej mówić płynnie, z wyrazem o szlacheckich lub rewolucyjnych tradycjach niż wszystko podporządkować aktywności konsumpcyjnej a nawet hulaszczej? Czy będąc leniwym, warto marnować spokojną egzystencję na walkę o postęp, demokrację, sprawiedliwość a konkretniej o awanse, kariery, reformy wymagające poświęcenia, np. zdrowia, rodziny, przyjaciół itp.? On nie jest elastyczny ani twórczy, ale pogodny, cierpliwy i łatwy we współżyciu dopóki się od niego nie wymaga czynności trudniejszych. Częściej mu odpowiada „uczciwe” partactwo, udawana aktywność, zażyłe stosunki z kolegami i umiejętnie oraz uporczywe przekształcanie bierności w „cnotę”. Potrafi obudować je gromkimi deklaracjami, że tego zrobić nie potrafi, że to zadanie jest ponad jego siły, że ten rodzaj zadań lepiej wykona ktoś, kto już to robił. Nie jest to człowiek o samosterującej osobowości. Jest zdany na sterowanie zewnętrzne. Z trudem znosi kontrolę i zewnętrzne oceny. Słabo funkcjonują wewnętrzne mechanizmy samokontroli i samooceny. Słowem, jest mniej samosterowny. Z tego powodu drogi do sukcesów ich np. firm i ich samych bywają pokrętne, często na własne życzenie. Człowiek leniwy również trafić się może w gospodarce rynkowej i czerpać korzyści ze swojego partactwa. Wzmacnia tendencje tolerancji bierności otoczenia a niekiedy nadmiernych pochwał za lojalność. Ponadto leniwy pracownik potrafi komplementować, przekonywająco uzasadniać i usprawiedliwić swoje partactwo, np. niezrozumieniem treści zadania lub treści instrukcji napisanej tak, jakby było się ofiarą analfabetyzmu funkcjonalnego (A. Adler, *Sens życia*, PWN, Warszawa 1986, s. 125-126).

Dla tego typu osobowości też jest perspektywa pozytywna. Nie musi zostać leniwym pracownik, uczeń czy student, który unika zadań przekraczających swoje możliwości intelektualne i sprawnościowe albo kiedy np. rodzice oczekują od niego, że spełni ich marzenia, np. muzyczne, aktorskie - dzięki wąskim uzdolnieniom w tym zakresie. Dlatego warto na człowieka leniwego spojrzeć z punktu widzenia jego uzdolnień, rodzaju ciekawości świata, zainteresowań i wykonywania czynności prostych lub złożonych oraz z punktu widzenia zabiegów o wielkie lub małe pieniądze albo wysokie stanowiska. Leniwi mają szansę. Im się chętniej ufa. Są lubiani za pogodne usposobienie, a także często za to awansowani. Na pytanie, dlaczego tak jest? P. Oborski odpowiedział, że „...Nawet

u typowych i stuprocentowych leniuchów istnieją pewne zainteresowania, pewne kategorie wartości (...), celów i planów życiowych. Oni do nich odnoszą się pozytywnie i dużo poświęcają im pracy i zabiegów” (P. Oborski, *Z psychologii...op.cit.*, s. 22).

Zazwyczaj jest on lojalny wobec przełożonych, łatwy we współzyciu, bo jest stale uśmiechnięty, dyskretny i nie domaga się zmian. Nie jest kandydatem na reformatora (E. Erazmus, *Sekrety sukcesów...op.cit.*) Dla niego sukcesem jest każda pochwała, malutki drobiazg jako nagroda, nieznaczny awans, przyjaźń z człowiekiem sukcesu albo zaakceptowane jego czynności. Zmieni postępowanie, gdy trafi na pracę łączącą się z jego zainteresowaniami czy zamiłowaniem. Przykładem może być Hiszpan „Leniwy gastarbeiter (...) w jednym z niemieckich zakładów betoniar-skich...”. Był to jeden z załogi obcokrajowców, przydzielony do grupy wyrabiającej elementy ze sprężonego betonu. Nie nadawał się do niczego. Był typowym przedstawicielem leniwych gastarbeiterów. Nie został zwolniony tylko dlatego, że posiadał czworo dzieci. Po przydzieleniu go do innej grupy powtórzyło się jego zachowanie. Ale kierownik „na podstawie (...) znajomości ludzi (...) przydzielił go do pracy, gdzie mógł, pozostawiony samemu sobie, pokazać, czy coś w nim tkwi, czy też nie. Po tygodniu - przyuczony do sterowania dźwigiem bojący się pracy Hiszpan nie tylko nauczył się obsługi urządzenia, lecz nawet nie uszkodził żadnego elementu (...). W krótkim czasie stał się najlepszym operatorem dźwigu” (Era F. Brikenrbihl, *Komunikacja międzyludzka. Trening sukcesu*, Wrocław 1996, s. 132-133).

To oznacza, że kreatorami dróg do sukcesów ludzi leniwych, a nawet awansów zawodowych mogą być przełożeni, jeśli potrafią odkryć i wzmacniać ich ukryte możliwości, predyspozycje motywacyjno-emocjonalne. A przecież prace mniej lub bardziej proste istnieją na każdej przestrzeni pracowniczej, w każdej instytucji edukacyjnej, w tym pozaszkolnej (E. Erazmus, *Sekrety sukcesów, op.cit.*).

Są też uprzedzenia, które tłamszą aktywność, pracowitość, pilność, przedsiębiorczość albo powodują przemieszczanie się energii i pasji na obszary hobbystyczne. Wówczas rozpalony hobbysta odwraca się od wysiłku pracowitego urzędnika, nauczyciela, ucznia itd. Co może zrobić pedagog-menedżer lub rodzic w sytuacji bezradności? Może skorzystać z trzech mechanizmów:

- wykonać zadanie sam lub poprosić kogoś innego, by zastąpił leniwego,
- skłaniać podwładnego do działania lub przesunąć go na inne stanowisko, bliższe zainteresowaniom leniwego podmiotu,
- skierować na spokojniejsze stanowisko pracy,
- przestrzegać przed następstwami długotrwałego bezrobocia lub bezczynności np. na uczelni,

- doradzać i przekonywać, że korzystniejszym rozwiązaniem dla niego nie jest liceum, ale ważna szkoła zawodowa, a potem nie studia magisterskie lecz jakiś interesujący kurs zawodowy.

Od siebie dodam, że różnie reagujące jednostki mogą traktować propozycje jako ślepe uliczki lub skrywać pod promiennym uśmiechem deficyt wiedzy, umiejętności i ubóstwo języka, nie mówiąc już o ukierunkowaniu się bardziej na konsumpcję niż na zwycięskie opanowanie konkretnych umiejętności. Prócz tego podobne osobowości potrafią się także „zakotwiczyć” w środowisku pracowniczym a nawet menedżerskim. Z nich rekrutują się konformistyczni i aż do bólu lojalni pracownicy. Gdy się zakotwiczą, mogą „markować” albo preferować pracowitość, cierpliwość, aktywność intelektualną i fizyczną, wymagając siły woli i koordynacji zachowań-czynności. Ich zachęcającymi motywami są sukcesy umożliwiające zaspakajanie potrzeb bycia w rodzinach, potrzeb materialnych i kulturalnych na średnim poziomie. Nawet awansują dzięki temu, że są rzetelni, lojalni wobec ludzi kariery, chociaż nieśmiali i małowówni. Są trwali w poglądach.

W życiu społecznym, odczuwając samotność, wtapiają się w tłum. Tłum staje się dla nich antidotum na samotność i deficyt dialogu. Młodzi w sytuacjach pustki „klaszcą, skaczą, śpiewają, płaczą i modlą się, tańczą. Czują się lepiej, gdy mają obok siebie tych nieznanych. Tym potrzebom wychodzi na przeciw turystyka pielgrzymkowa lub manifestacje patriotyczne. One zaspakajają potrzeby celebracji, przeżywania wartości symbolicznych zamiast autentycznych obserwacji i refleksji wiążących się z obrazami wydarzeń, choćby lokalnych wybitnych postaci. W nich bowiem dominuje monolog celebranta a niekiedy zbiorowa euforia (Stephen P. Robin, *Zasady zachowania w organizacji, op.cit.*, s. 29). Ta charakterystyka odnosi się także do pracowników z „trudnym” charakterem lub z kompleksami.

*Wypalanie zawodowe
barierą awansów i karier*

Określenie „wypalanie witalności życiowej” pojawiło się jako kategoria naukowa w XX wieku. Przedtem procesy tego rodzaju mieściły się w gerontologii - jako nauce zajmującej się procesami starzenia się człowieka i profilaktyką, czyli zapobieganiem starzenia się oraz społecznym aspektom starzenia się kobiet i mężczyzn. Ta kategoria miała i ma kilka znaczeń. Odnosi się do sfery fizyczno-biologicznej, psychologicznej, pedagogicznej a we współczesnych czasach również politycznej. Dawniej była to tajemnica starzenia się w trzech wymiarach:

1. Chronologicznym czyli metrykalno-kalendarzowym. Znakiem rozpoznawczym jest data urodzenia, ewentualnie wiek czy płeć oraz porzekadło, „nie można mieć mniej lat niż data urodzenia”. To kryterium nie orientuje na wiedzę o sprawności organizmu, o zdrowiu, o emocjach i przeżyciach, o zdolnościach poznawczych, ale wystarczy, że „wiem, ile np. kandydat ma lat”;

2. Biologicznym - informującym o zmianach w strukturze osobowości wraz z upływem czasu. Charakterystycznymi cechami może być zewnętrzny wizerunek człowieka wraz z jego rozwojem fizycznym lub regresem, funkcjonalnością, czynnościową organizmu, zdrowiem, aktywnością fizyczną, tempem wypalania w rytm „naszego rozkładu jazdy całości i każdego organu z osobna”;

3. Psychologicznym - obejmującym cechy osobnicze, zawierające najwięcej tajemnic. W tym wypadku można mówić o wieku psychologicznym zgodnie z porzekadłem „mamy tyle lat, na ile się czujemy i co możemy”. Wyposażenie dziedziczne, wraz z predyspozycjami, przeplata się z osobistym doświadczeniem życiowym i zawodowym, przy czym doświadczenia są różne u różnych osób. Mogą dominować cechy nabyte uwieńczone w kupiecie: *Wiek emerytowy po to jest nam dany, by realizować niespełnione plany. Więc nie ma co patrzeć na swą kartę zdrowia, tylko lykac życie i się delektować. Brać wszystko, co jeszcze do wzięcia zostało, póki posłuszeństwa nie odmówi ciało*” (halna.bolg.onet.pl). W miarę upływu lat zwiększa albo zmniejsza się zaufanie lub krytycyzm, poczucie wartości, szanse na zaufanie ze strony przełożonych bądź wiarę w samego siebie. Nie jest tajemnicą, że wraz z upływem życia przyspieszają procesy wypalania psychicznego. Z nim wiążą się takie negatywne czynniki, jak:

- brak gotowości do działań i czynności w sytuacjach utrudnienia,
- przekonanie o nikłym wpływie na coś, co się zdarza w pracy zawodowej,
- trudność przystosowywania się do warunków pracy i zaakceptowania płacy lub samotności,
- deficyt wartości, superata bezsilności i zniechęcenia.

Najogólniej, wypalanie zawodowe dotyczy ludzi w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym, młodszych i starszych, menedżerów, przedsiębiorców i pracowników naukowych, pisarzy i artystów. Na pewno nie

dotyczy tylko pracowników po pięćdziesięciu latach życia. Zaryzykuje przypuszczenie, że sednem wypalania nie są pracownicy po pięćdziesiątce. Według niektórych autorów są nimi po:

- pierwsze - bohaterowie transformacji. Oni coraz częściej czują się zmęczeni a ich sprawność zawodowa już się zatrzymała. Skupiając uwagę na zdrowiu, rozglądają się między sobą. Czasem, gdy tylko spojrzą tu i tam, spostrzegają nowotwory, udary, wylewy, zwyrodnienia biodrowe i kręgosłupowe oraz depresje. A jeśli są przedsiębiorcami, menedżerami itd. czują, że płacą wysoką cenę za swoje kariery. Często nagle wypadają z zajmowanej dotąd pozycji. Pozostali cierpią za branie spraw swoje ręce i za wyścigi, do których nie byli przygotowani;

- drugie - ludzie, którzy zaczęli karierę w PRL. Nie lubią pracy, czekają na emerytury albo renty, które ich wprowadzą w przestrzeń „Gdzie nie mogą mi zrobić”. Nadają się najwyżej do pracy w supermarketach za niskie wynagrodzenia.

Rozszerzyła się skala wieku: młodość wchłonęła starsze lata dziecięce, dorosłość poszerzyła granice młodości biznesmenów, menedżerów, naukowców, pisarzy czy reżyserów. Starość przesuwając się do 80 lat, „zanektowała” część lat starczych.

Zatem można mówić o wypalaniu wtedy, kiedy pojawia się syndrom zniechęcenia do ambitnych czynności w sytuacjach niepowodzeń, w tym również technologicznej dynamiki. W Polsce dochodzi syndrom transformacyjny. Wówczas wypalanie charakteryzuje się uporczywym zmęczeniem, słabnącą wolą tworzenia nowych wartości a nawet ich zaakceptowania. Zmęczenie mające charakter osobisty i społeczny wyrasta najczęściej ze sprzeczności między możliwościami uczestniczenia w urzeczowionych stosunkach społecznych i międzyludzkich a satysfakcjonującymi możliwościami pracy i wypoczynku.

Warto nadmienić, że w języku potocznym i publicystycznym wypalanie jest słowem powszechnie używanym. Ma kilka znaczeń. Oznaczać może niszczenie się czegoś, wypalanie niepotrzebnej trawy albo znaków, wzorów i symboli na drzewie lub na płaskim metalu. Spalać się mogą śmieci a wypalać świeca, benzyna i człowiek. Przepała się żarówka i sieć elektryczna w samochodzie. Również napalić można w mieszkaniu, a nawet na coś, na dziewczynę lub odwrotnie dziewczyna na chłopaka. Wypalać się mogą rośliny, warzywa, zboża pod wpływem ziemi nasyconej nadmierną ilością nawozów sztucznych np. azotniaku, (*wypalanie wewnętrzne*) lub *pod wpływem substancji owadobójczych (zewnętrzne)*.

W słownikowym ujęciu wypalanie polega również na nadawaniu czemuś *mocy lub trwałości*: hartowanie metalu, wypalanie cegły lub ceramiki albo osłabianie się mocy (energii, potencji). Jego syjamskim bliźniakiem jest napalanie i rozgrzewanie się przed jakimiś czynnościami lub prze-

grzewania się w trakcie wykonywania wielu czynności. Przegrzewać się może koniunktura gospodarcza, biznesowa i towarzyska. Ten proces tak charakteryzuje Kapuściński: „W pewnym momencie i bez żadnego wyraźnego powodu zaczynam odczuwać, jak wydobywają się ze mnie fale niechęci do kogoś, kogo znam i kto nie zrobił mi nic złego. Nie umiem określić przyczyny tego zjawiska. Jestem nim zakłopotany i zmartwiony. A jednak odczuwam tę niechęć na tyle silnie, że nie mam ochoty spotkać tej osoby, rozmawiać z nią. Jednocześnie obawiam się, że fale mojej niechęci docierają do tej osoby i zaczynają pobudzać z jej strony niechęć do mnie- niezawinionego przecież sprawcy tego zakłócenia!” (R. Kapuściński, *Lapidarium*, Warszawa 2002, s.133). Bliskie tego procesu jest wygaszanie się aspiracji i woli wykonywania np. zawodu. Nadmienię, że przez wygaszanie rozumie się „Osłabienie reakcji uwarunkowanej poprzez eksponowanie bodźca warunkowego bez wzmocnienia” (A. P. Sperling, *Psychologia*, op.cit., s. 384)

Wypalanie czy wygaszanie może wynikać z dwóch przesłanek: pierwszej, że: „Trzeba być dobrym dla wszystkich”, drugiej, że: „Dobrze pracuję, to ludzie powinni mnie szanować” (W. Łukaszewski). „Starzejący” się młodzi ludzie i ludzie dojrzały silnie przeżywają to, gdy ich zabiegi nie przynoszą oczekiwanych rezultatów albo gdy ich osiągnięcia są minimalizowane lub pomijane. Wówczas sami zaniżają stawiane sobie standardy lub przystosowują się do podobnego sobie otoczenia, np. markowaniem solidarności, spolegliwością i cichym wchodzeniem na drogę wyuczonyj bezradności, przekonaniem, iż każdy wysiłek nic nie zmieni, każda ambitna innowacja jest nieporozumieniem. Wtedy rezygnują z byle powodu z bardziej ambitnych rozwiązań, nie zdając sobie sprawy z tego, że to jest swego rodzaju „myto” motywowane troską o osobisty komfort psychiczny albo fizyczny.

Dokładniej istotę wypalania wyrażają „...trzy główne symptomy: po pierwsze - zdehumanizowany, obojętny, pozbawiony zainteresowania, zdystansowany sposób traktowania innych, po drugie - wyczerpanie emocjonalne, po trzecie - obniżenie motywacji zaangażowania w pracę oraz poczucie porażki zawodowej” (C. Maslach).

Pierwotną głębią wypalania indywidualnego jest wypalanie społeczne. Ono tli się stale w warunkach niepewności. Takie sytuacje zazwyczaj podsycają spalanie się dynamicznych pierwiastków osobowości. Żarem niesubstancjonalnym wypalania są sytuacje trudne i przeciążenia. One skłaniają ludzi do destrukcyjnego oddziaływania na otoczenie. Ten rodzaj wypalania kieruje się na te warstwy i grupy społeczno-zawodowe, które na podstawie dotychczasowych doświadczeń nie dostrzegają związku między swoimi wysiłkami a tym, co ich spotyka lub czego oczekiwali. Natomiast spostrzegają gęste sieci, zagrządzające im drogi do interesującej pracy, edukacji, aktywności a przede wszystkim do osiągnięć, sukcesów i karier w gospodarce i w życiu za-

wodowym. Jedni, rozczarowani wycofują się w prywatność lub w szarą strefę życia społecznego i rodzinnego. Inni minimalizują swoje potrzeby egzystencji i uznania a co za tym idzie, aspiracji zawodowych. Czują się przytłaczani przez bardziej „zaradnych” i bezwzględnie prących do karier a przynajmniej do miejsc pomnażających dochody osobiste, chociaż nie proporcjonalne do wysiłku i społecznych oczekiwań.

Dla „zaradnych” i często cynicznych są to o tyle sensowne mechanizmy życia społecznego, o ile ułatwiają im drogę ku np. „apartamentom” czy wy-poczynkowi w Kalifornii. Ktoś trafnie zauważył, że często ludzie, a również w Polsce, nie są w stanie sprostać tym wszystkim wymaganiom, które narzuca nie tylko gospodarka rynkowa, ale towarzyszący jej kult kariery, potwierdzany wszelkimi rodzajami rekwizytów lansowanych również przez kreatorów kultury masowej. Klują wzrok obrazy telewizyjne, reklamowe i tytuły artykułów, np. w jednej gazecie: „Dwie ojczyzny, czyli sukces z człowiekiem w tle”, „Od fascynacji Włochami do firmy sprzedającej renesansowe i barokowe suknie”, „Zobacz, że warto budować karierę w kraju” (*Chcesz zrobić karierę, zapisz się na kurs*, „Dziennik” 26.08.2007).

Taki klimat jest, z jednej strony - społeczną głębą wypalania a w konsekwencji wyuczony bezradności, z drugiej zaś - źródłem wszelkich tych zaburzeń w ludzkim organizmie, które prowadzą do wyczerpania emocjonalnego: niepokoju, zmęczenia, bezsenności, bólów głowy, ucieczki w choroby i udawane niedyspozycje. Ten rodzaj bezradności opiera się na doświadczeniu, z którego wynika, że nie dostrzega się związku między indywidualnym wysiłkiem, uporczywą starannością podczas pracy a oczekiwanymi i pożądanymi skutkami. Mówiąc innymi słowami, wyuczona bezradność to przekonanie, ukształtowane w pracy zawodowej, o daremności ambitniejszych wysiłków na rzecz dobra ogólnego. Praca zatracą sens społeczny. Dehumanizują się formy i metody traktowania podwładnych przez menedżera, kierownika czy polityka.

Zasygnalizowane mechanizmy ilustrują społeczną atmosferę wypalania społecznego, a w jego ramach jednostkowego. Jedną ze studentek WSE pisała: „Dla mnie oznacza ono przede wszystkim utratę zapału do wykonywanej pracy, poczucie braku pozytywnych efektów i sensu tego, co się robi. Często wiąże się z poczuciem winy, że ciągle coś wykonuję nie tak, jak trzeba (...). Wreszcie moim zdaniem, jednym z jego przejawów jest utrata ciekawości. Wywnioskowałam to ze swoich doświadczeń życiowych”. Odwrotny, bo biologiczny aspekt wydożyła Barbara Kraftówna w radiowej konwersacji, mówiąc, że: „W moim wieku wielu rzeczy się nie rozumie, ale nie muszę, jestem już stara”. Natomiast dla W. Łukaszewskiego wypalanie „to pewna granica w wytrwałości (...), bariera, poza którą ludzie nie są w stanie działać, gdy siadają baterie życiowe” (A. P. Sperling, *Psychologia, op.cit.*; także: Wiesław Łukaszewski, *Gdy siadają baterie życiowe ...*).

Tak czy inaczej, wypalanie zawodowe jest jednym z procesów, który minimalizuje potrzebę samorealizacji. Jest produktem wyczerpania i utajonego rozczarowania. Polega „na reakcji uwarunkowanej poprzednimi bodźcami, ale bez nowego wzmocnienia. W początkowej fazie dominuje przekonanie, że „wszystko jest na mojej głowie”, następnie, że „nie daję rady, chyba już nie potrafię” a potem „po co mam tracić zdrowie, kiedy i tak się nic nie zmieni”; z kolei „po co narażać się innym”. Korzystniejsze jest komplementowanie np. przełożonych. Mile są widziane zachowania konformistyczne. Temu podejściu bliskie są takie diagnozy, jak: „spalanie się zawsze zostawia ślady w psychice lub w formach zachowania. A stąd prowadzi już prosta droga do negatywnego „oznakowania”, naznaczenia psychologicznych aspektów wypalania.

Wyrażają się one w akcentowaniu takich przeżyć, jak: rozczarowywanie się, gaśnięcie i przygaszanie chęci do podejmowania trudnych zadań, kończenia czegoś, co było dawniej cenione albo wyczerpywanie się zdolności innowacyjnych, nadziei na zmianę sytuacji, determinacji do wdrażania pomysłów, zużywanie się umiejętności zawodowych wskutek uczucia niepewności, bierności, niskiej samooceny oraz niedojrzałości na miarę nowych sytuacji i umiejętności. Oczywiście wypalanie wiąże się z wiekiem albo z wchodzeniem w fazę końcową swoich dotychczasowych możliwości, ale nie omija ludzi młodych (W. Łukaszewski, *ibidem.*).

W języku klinicznym ‘wypalanie’ określa się jako *zagaśszczanie* pochodzące z wewnątrz i „wynikające z sytuacji konfliktowych, z różnego rodzaju skrzywień emocjonalnych podczas pracy, wykonywania czynności kierowniczych, do tego wzmocnianych kompleksami. Wszystko to powoduje, że świat przeżyć jak gdyby zagaśsza się w tych możliwych punktach” (A. Kępiński, *Melancholia, op.cit.*, s. 181).

W języku psychologicznym ‘wypalanie zawodowe’ przejawia się zazwyczaj w trzech płaszczyznach: osobistej, interpersonalnej i organizacyjnej. Jest to rodzaj personalizacji rozumianej jako obwinianie samego siebie za niepowodzenia. Źródłem tego zjawiska są defekty własnej osobowości - brak zdolności, siły przebicia, przewrażliwienie, znudzenie, zmęczenie, rozczarowanie, niezadowolenie. Dają znać o sobie takie symptomy, jak: spadek zainteresowań, bóle głowy i bezsenność, ucieczki w „chorobę”, w „brak czasu” itp. Ten rodzaj „racjonalizacji” zachowań ułatwia uzasadnienie nieobecności tam, gdzie nie ma interesu finansowego lub brak zainteresowania ludźmi, których chce się uniknąć. Warto dodać, że wypalanie zawodowe przydarza się osobom z nastawieniem pesymistycznym. Koreluje się ono z samospełniającym się proroctwem. Jego sednem jest negatywna zgeneralizowana samoocena, że już się jest niezdolnym do podejmowania ambitnych lub nowatorskich zadań (H. Sęk, *Wypalanie zawodowe u nauczycieli. Podmiotowe uwarunkowania*, [w:] J. Brzrziński, L. Witkowski (red.), *Edukacja wobec zmiany społecznej*, Poznań-Toruń 1994).

D. Chopra w lapidarny sposób wyróżnił istotną cechę wypalania: „...niewolnicze trzymanie się nawyków i zwyczajów, rutyna, skostnienie poglądów i zachowań są oznaką starzenia się, zatrzymywania się w rozwoju” (D. Chora, *Życie bez starości*, Warszawa 1995, s. 52). Symptomami wypalania zawodowego jest kostnienie intelektualne i czynnościowe, bez względu na wiek, bo: po *pierwsze* - taki człowiek uznaje, że już nie musi się uczyć i doskonalić swoich umiejętności, mimo że „liczba zapisów, jakie kodowały się w świadomości, jest przeogromna”, po *drugie* - nie prawdziwa jest teza, iż „Dorastamy do starości”. Przeciwnie, „Starzejemy się, gdy przestajemy dorastać” (Anonim). Po *trzecie* - wypalamy się wewnętrznie, gdy kultuwujemy nieracjonalne przekonania zawodowe w postaci wyidealizowanego wizerunku swojej sprawności i swojego statusu oraz odwrotnie, po *czwarte* - gdy dominuje skłonność do relatywizowania wartości, celów i standardów zawodowych w zależności od tego, czy są korzystne dla zainteresowanego a nie z punktu widzenia szerszej społeczności, po *piąte* - gdy utrwali się przekonanie o nieuchronnej „rozbieżności między oczekiwaniami a szarzyzną życia zawodowego”. Wówczas akceptacja szarzyzny jest pewniejszą obroną przed nowymi wyzwaniami niż otwarte mówienie „nie”. Warto wyróżnić jeszcze jeden interesujący aspekt, a mianowicie, obok wypaleń w warstwie przekonań i standardów, dużą rolę odgrywa obawa przed niedostosowaniem się do środowiska zawodowego. Wypalający się to kandydat na mikropopulistę. Akceptuje wszystko, co się opłaca, co zapewnia wygodę, przychyłność otoczenia. Takie zachowanie jest korzystne, które zapewnia popularność i akceptację otoczenia i nie jest źródłem stresu. Jego zewnętrznym znakiem, mimo wczorajszych osiągnięć, może być nawet indywidualne partactwo.

Wypalanie przyspiesza ironiczny albo skrajnie pesymistyczny styl, wyjaśniania niepowodzeń oraz zewnętrzne umiejscowienie kontroli. Jest tak wtedy, gdy pobudzają jednostkę głównie zewnętrzne bodźce i naciski, a zarazem ujemne opinie o pracowniku lub odwrotnie o współpracownikach danej firmy. Mówiąc innymi słowami, dominują irracjonalne przekonania wtedy, kiedy takie „id” kieruje się zasadą przyjemności i wygody osobistej. Wypala się też takie „superego”, które spostrzegając świat w kategoriach idealnych, nie widzi szans na realizację ogólnoludzkich wartości. Skrajne przekonania przyspieszają wypalanie emocjonalne. Może ono nawet dotrzeć aż do granic wyczerpania, a wyczerpanie, pośrednio lub bezpośrednio, blokuje zazwyczaj rzeczywiste kompetencje zaradcze (H. Sęk, *Wypalanie...*, *op.cit.*).

W tym miejscu warto nadmienić, że syndrom wypalania dotyczy też pracowników w młodym wieku. Więcej, można mieć do czynienia z syndromem, czyli zespołem cech wypalania zawodowego już w niechęci do uczenia się życia, nowych czynności zawodowych, przekwalifikowania się lub odwrot-

nie - dorastania do nowych ról. Być może cechą wypalania naukowego są wykłady kilku różnych dyscyplin naukowych podejmowanych przez jedną osobę. Nadmieniam, że zespół cech pojawia się stopniowo na płaszczyźnie: osobistej, interpersonalnej i organizacyjnej, a w gospodarce rynkowej na płaszczyźnie finansowej. Sprzyjają temu procesowi trzy komponenty:

1. Wyczerpanie, w tym intelektualne i emocjonalne. To jedna (pierwsza) z faz syndromu wypalania. Według F. Trelak w fazie tej dominują objawy psychosomatyczne: bóle głowy, zmęczenie, bezsenność, zużycie sił witalnych, zanik zainteresowań, osłabienie poziomu aspiracji i ambicji, cierpliwości, ucieczki w niedyspozycje w trudnych sytuacjach oraz intensywniejszego przeżywania porażek, niepowodzeń w pracy, w studiowaniu i w stosunkach do pracy i wykonywania konkretnych czynności. Symptomami są: najpierw- „wszystko na mojej głowie” albo „już nie daję rady”, potem- „mój wysiłek nie ma sensu”, „tak jest na całym świecie, a jeśli jest tak, jak jest, to po co zabiegać o zmianę sytuacji”, „jest jak jest”.

Znakiem rozpoznawczym jest brak równowagi pomiędzy zdrowiem fizycznym a psychicznym, umiarkowanym wydatkowaniem energii fizycznej a niewspółmiernie skorodowanym np. układem emocjonalno-popędowym i poznawczym. Wyczerpują się możliwości pracy kierowniczej i twórczej biznesmenów średniego pokolenia. Kształcili się w PRL, a po transformacji ustrojowej, której też bywali aktorami, musieli się przekwalifikować i przewartościować swoje poprzednie wyobrażenia. W XXI wieku już nie potrafią sprostać wyzwaniom, jakie narzuca im pokolenie trzydziestolatków. Celem staje się utrzymanie zdobytego statusu w biznesie, w działalności politycznej, turystycznej a niekiedy artystycznej lub naukowej. W próbach nadążania szybciej wypalają się niż inni i już nie tylko psychicznie, ale zdrowotnie: choroby krążenia, depresje itp.

Dyskomfort psychiczny kompensuje się z jednej strony w narzekaniu na obcych i dalekich, a z drugiej na chwaleniu „swoich”. „Wszystko co mam, zawdzięczam sobie”, „Ja nie potrafię i nie chcę się zmieniać”, „Wolę być dobrym dla wszystkich tych, z którymi pracuję lub których uczę”, „Liczę, że oni tak samo będą tolerowali pracę na zwolnionych obrotach jak tworzących nowe wartości”. W. Łukaszewski takie sytuacje porównał z siadaniem baterii życiowych. A baterie „siadają” wtedy, kiedy jednostka, z jednej strony -przestaje się uczyć, poszukiwać, z drugiej - zgadza się z zastanymi anomaliami i patologiami. „Baterie zawodowe siadają”, gdy się obojętnieje na dysfunkcjonalne zachowania i gdy rezygnuje się z większych ambicji zawodowych, kariery lub odwrotnie, gdy cały potencjał osobowościowy kieruje się na obronę „karier”, nawet kosztem rodziny, zdrowia, przyjaźni i wbrew prawu;

2. Utrata troski o człowieka (depersonalizacja) w relacji menedżer-kierownik, kierownik-podwładny oraz pracownik-klient, konsument lub człowiek. Przejawiają się w braku zainteresowania nowymi informacjami, w demonstracyjnym unikaniu kontaktu psychicznego z ludźmi twórczymi, poszukującymi, krytycznymi i reprezentującymi inny punkt widzenia. Brak współczucia dla podwładnych a nawet konsumentów. Ztraca się sens pracy twórczej oraz kontaktów z ludźmi reprezentującymi inny punkt widzenia- sceptycznych, poszukujących, zaciekawionych postępowaniem, przekształcających swoje postępowanie itp.;

3. Obniżenie poziomu wewnętrznego motywowania. To utrudnia lub wręcz nie pozwala na czerpanie ze swojego wewnętrznego świata pobudek i nagród za mniejsze angażowanie się w działalność biznesową, konstruktywną i zawodową. Brak oczekiwanych gratyfikacji przyczynia się do negatywnego przeżywania. Ten syndrom wypalania łączy dotychczasowe symptomy. Oceniając negatywnie siebie jako pracownika, czuje on, że „wypada” ze swej roli zawodowej, że inicjatywa może zakończyć się porażką i negatywną samooceną wysiłku, wytrwałości i kierunku działania. Przy czym motywujący wie, że nie zostanie nagrodzony np. przez przełożonego. Skutkiem odwrotnym (...) są konflikty ze współpracownikami, zwłaszcza w sytuacjach wymagających wzmożonego wysiłku- zastosowania nowych materiałów, form i metod kierowania zadaniami, zarządzeniami przerastającymi możliwości pracownika. Często niepokój paraliżuje poczuciem krzywdy i winy (M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Katowice 2000, s.136).

Zatem podzielę się uprawdopodobnioną sugestią, że sednem wypalania zawodowego jest uogólnione „doświadczenie z (...) niepowodzeń w zmaganiu się ze stresem i obciążeniami emocjonalnymi w trakcie wykonywania roli zawodowej i niezrealizowanych aspiracji (...) czy pełnionej funkcji”. Niżej cytowana autorka dodaje, że wypalanie jest następstwem „stresu niezmodyfikowanego własną aktywnością zaradczą” i własnymi mechanizmami obronnymi w zawodzie i życiu społecznym (H. Sęk, *Wypalenie...op.cit.*, s. 327). Warto dodać, że wypalanie pojawia się stopniowo pod wpływem niespełnionych oczekiwań w życiu zawodowym, nawet po osiągnięciu wysokich kompetencji.

Mówiąc innymi słowami, jest to zespół doświadczeń dawniej korzystnych i sprawdzonych, a teraz „nieprzydatnych” lub źle widzianych. Jest orientacją na dostosowywanie się do możliwie zminimalizowanych standardów np. turystycznych, produkcyjnych, handlowych itd. Dostosowanie dokonuje się za cenę obniżania swojej aktywnej działalności, w myśl zasady: to nic, że „gorszy pieniądz wyprze lepszy” albo odwrotnie, „jeśli lepszy

pieniądz nie jest mile widziany, to będzie odrzucany a zwycięży ten zruty-nizowany, udawany i bezbolesny”. Tak czy inaczej wypalanie funkcjonuje, z jednej strony - jako negatywne remedium na zawodową bezradność w sytuacjach przeciążenia i na niekontrolowane zachowanie w sytuacjach stresogennych, z drugiej zaś - jako „racjonalizowana” reakcja obronna na niepowodzenia zawodowe i w „...zmaganiu się ze stresem i obciążeniami emocjonalnymi wykonywanego zawodu”.

Przypomnę, że wypalanie charakteryzuje się fazowością, poczawszy od wytrwałości pracownika w realizacji potrzeby osiągnięć, a skończywszy na niepodołaniu wymaganiom, np. menedżera w sytuacjach braku pozytywnych efektów tego, co się powinno osiągnąć a czego się nie udało zrobić. Charakteryzuje się również poczuciem winy za wszystko, co się nie udało i co nie jest uznane w środowisku zawodowym lub biznesowym. Długotrwały stres i niepewność mogą być i bywają następstwem chronicznego przeciążenia psychicznego z powodu niedoceniań wysiłków. Przeciążenie z kolei prowadzi do bierności i lenistwa lub do aktywności sprzecznych, np. z interesami firmy (plotki, pogłoski, pomówienia).

Wówczas wartościami dominującymi stają się spokój, wygoda, własna korzyść i własna satysfakcja z wynagrodzenia albo destrukcja ukierunkowana czarną reklamą, plotkami i pogłoskami. Odczucie braku satysfakcji i zadowolenia wywołuje nie tylko rozczarowanie, ale pogłębia uczucie wyuczoney bezradności, przez którą rozumie się nieumiejętne radzenie sobie w pracy i w życiu.

Skrajnym mechanizmem wypalania jest cynizm w stosunkach interpersonalnych. Na przykład Joanna, absolwentka WSE przez trzy lata pracowała jako księgowa. Praca w biurze przestała ją interesować. „Miałam odczucie fizycznego i psychicznego znużenia, zmęczenia, a nawet wyczerpania. Łatwo niecierpliwiłam się i irytowałam. Broniąc się przed porażką (...), wpadałam w cynizm (rozumiany jako lekceważące odnoszenie się do szczerości i motywów innych} albo w uczucia negatywne w stosunku do swojej szefowej. Trudno było mi rozróżnić, co jest skutkiem takiego zachowania, a co jego objawem. Przypuszczam, że to jest skutkiem ciągłej frustracji, spowodowanej brakiem sukcesów i satysfakcji w swojej pracy”.

Cynizm to reakcja pozorowania. Polega na „ukrywaniu reakcji poprzez wyrażanie jej w sposób przeciwny do rzeczywistej intencji”. Przejawia się jako „wzywające i lekceważące odnoszenie się do ogólnie szanowanych pojęć, praw i osób” (A. P. Sperlina, *Psychologia*, *op.cit.*, s. 125). Jest napaśliwym uchylaniem się przed standardowymi wymaganiami zawodowymi. Chodzi o celowe relatywizowanie pojęć i kategorii naukowej organizacji pracy oraz programów innowacyjnych. Cynik jest zainteresowany w blokowaniu np. wydajności. Potrafi odwołać się do osobistego doświadczenia, do swojego wieku i wiedzy potocznej. Gdy jest to wygodniejsze,

to również do wartości uroczystych, ogólnoludzkich lub religijnych. Ukrywając swoje głębokie rozczarowanie, podważa ambitne i dobre intencje swoich adwersarzy, bo dobrze „jest, jak jest”, wystarczą sprawdzone czynności a do tego aprobowane przez przełożonych czy współpracowników.

Warto nadmienić, że wypalanie wzmacnia pracę typu „byle jak” i „odwrotnie”. Bylejakość uzasadnia kultem doświadczeń i ich wytworów, również dalekich od wysokiej jakości. Natomiast rutyna i „nadmierna troska o siebie samego” przekształca się w „lepiej niż twierdzi wymagającej samoobrony” (A. Birch, T. Malim, *Psychologia rozwojowa w zarysie*, Warszawa 1998, s. 132). Płomień wypalania wyzwala i wzmacnia nie tylko stres długotrwały i uporczywy. Pojawiają się w końcowej fazie tego procesu zaburzenia psychiczne: zniechęcenie, zubożenie, zdystansowanie się do innych a potem nerwica, podejrzliwość, zapomnianie (H. Sęk, *Wypalanie... op.cit.*, s. 327).

W tym sensie wypalanie jest wycofywaniem się pracowników, menedżerów, nauczycieli, polityków spoza granicy wytrwałości i ambitnych dążeń w sytuacji braku sił i ochoty sięgania po sukces, zwłaszcza po karierę. Jest granicą dla istoty tego, co się dotychczas robiło i tego, co się już osiągnęło. Również „problem intelektualny polega nie na braku wizji, lecz na braku zaangażowania” (Trewir Griffiths), nie na posiadaniu wiedzy, lecz na przekonaniu, że wystarczy mieć wiedzę i umiejętności, by zrezygnować z samokształcenia. Nie jest to kwestia ludzi starzejących się, ale młodych lekceważących nowe doświadczenia, równocześnie mających poczucie winy, że nie wykonują czegoś tak, jak trzeba albo odwrotnie, że wszystko, co robią, nie znajduje uznania w środowisku zawodowym lub biznesowym. W takiej sytuacji wolą udawać, że to, co robią jest pożyteczne, chociaż czują, że nie są zgodne ze standardami zweryfikowanymi metodami naukowymi.

Wartościami dominującymi stają się: spokój, wygoda, korzyści finansowe i własna satysfakcja, nawet za cenę serwilizmu lub odwrotnie kosztem zerwania wszelkich kontaktów. Gdy jest inaczej, następuje rozczarowanie. Pogłębia go uczucie wyuczzonej bezradności, rozumianej jako nieumiejętność radzenia sobie w pracy i w trudnych sytuacjach życiowych. Jest to przekonanie o bezsilności opartej na interpretacji dotychczasowych doświadczeń. Taki pracownik skazuje się na zewnętrzną kontrolę albo na wsłuchiwanie się w sygnały przełożonych. Nie chce doświadczać przykrości czy strat materialnych. Martwi go brak związku między jego wysiłkiem a tym, co go spotyka lub co go może spotkać. Jednocześnie nie upatruje barier sukcesów w trwaniu przy swoich umiejętnościach. Dotąd wiedział, że im był trwalszy, tym był wewnętrznie bogatszy, a jego czynności były oceniane pozytywnie. Teraz się upewnia, że „nic nie zarobię, jeśli tak samo tego nie zrobię” (*Ibidem*, s. 326-327) .

Wypalaniu towarzyszy niechęć do innowacji i zmian oraz skłonność do zapamiętywania tego, co wiąże się z pozytywną stroną własnej bio-

grafii zawodowej: kierowniczej, artystycznej, naukowej, menedżerskiej itp. Troska o dobre samopoczucie steruje zabiegami o korzystną przestrzeń do dyskusji nie tyle dla partnerów, ile dla siebie. Dzięki temu nie zakłóca się jego stanu ducha: psychicznego i społecznego. Przeciwnie, ten stan wyznacza przestrzenie wygodne dla siebie, np. do dialogu, rozmowy i dyskusji. Niekontrowersyjne stają się zagadnienia i informacje o zdrowiu swoim lub wnuczki, o jednodniowych przeżyciach na wycieczce itd. Obojętne są mu wywody sprzeczne z jego przekonaniami. Wówczas uprzedza, że „Ten temat mnie nie interesuje”, „Nie czytam tej gazety”, „Zawsze tak było” itp. Jak filtr funkcjonują przekonania. Przepuszczają przez swoje zagęszczone sita tylko te informacje, które nie naruszają dotychczasowej wizji świata, wizji swoich i cudzych sukcesów, karier i klęsk.

W tym sensie wypalanie utrudnia twórcze myślenie i działania innowacyjne, ukierunkowane na tworzenie nowych wartości lub na rozwiązywanie nowych problemów teoretycznych i praktycznych. Wartością staje się spokój, stabilizacja swojego sukcesu a zwłaszcza kariery mierzonej dochodami i konsumpcją.

W pedagogice ‘wypalanie zawodowe’ określa się jako utratę ciekawości i chęci do samokształcenia i do dyskusji na tematy abstrakcyjne. Ma ono cechę niechęci do ustawicznego doskonalenia swojej osobowości. To powoduje ogromne marnotrawstwo potencjału edukacyjnego i umiejętności zawodowych. Stąd już jest blisko do paraliżu talentu profesjonalistów i pracowników oraz do rezygnacji z wymagań wobec siebie lub podwładnych. Cnotą stają się bezkonfliktowe stosunki międzyludzkie i zawodowe (J. F. Trelak, *Psychologia stresu*, Bydgoszcz 2001, s. 315).

Wypaleni zastępują nawykami doświadczenie, twórcze podejście do nowych sytuacji. Nawyki bowiem są formą pamięci przejawiającej się poprzez automatyczne wykonywanie wyuczonych reakcji (A. P. Spierling, *Psychologia*, *op.cit.*, s. 155). Wypalający się ufa sile swoich nawyków, a nie twórczej kompetencji. Nawyki stają się przeciwagą dla zmęczenia i słabnącej woli tworzenia nowych wartości lub doskonalenia dawnych. Ukierunkowują działalność na konsumpcję wartości utylitarnych- oszczędzanie, wzbogacanie zasobów mieszkaniowych, a mniej na tworzenie nowych wartości, zwiększanie wydajności. Wypalenie powoduje unikanie sytuacji konfliktowych, chyba że wiążą się one z ich interesami lub poglądami. Z trudem minimalizują szanse na życiowe sukcesy i kariery. Nawyki wyolbrzymiają bariery. Powodują utrwalenie się przekonania, że sukcesy osiągną tylko ci, którzy „załapują” się do układów towarzyskich a nawet do klik biznesowych, „bo tak zawsze było”.

Nadużywanie określenia „było” świadczy o regresywnym myśleniu, które polega na odwoływaniu się nie tyle do wiedzy wynikającej z naukowej analizy rzeczywistości, ile do wiedzy potocznej, uzyskanej na podsta-

wie „wczorajszych” obserwacji i własnych doświadczeń. Wiedza potoczna jest zbiorem spostrzeżeń, przypadkowych i zorganizowanych doświadczeń zgodnie z własnymi przekonaniem, do tego ukształtowanymi w innych warunkach i w innym czasie. Sam podmiot jest źródłem wiedzy. Wiedza ta jest niespójna. Obok siebie są przysłowia ludowe, mity, opowieści dygresyjne i dowcipy (Piotr Sztompka, *Socjologia*, Kraków 2002, s. 298). W nowych warunkach ten rodzaj kwalifikacji (pseudoprofesjonalizmu) ma wartość instrumentu selekcyjnego fakty w zależności od stosunku do „obcych” lub „swoich”. A taka procedura nie zapowiada równych szans do sukcesów, a tym bardziej do karier biznesowych a nawet naukowych.

Z tymi cechami łączą się jeszcze inne źródła wypalania zawodowego. Jest to najczęściej rezygnacja z uczenia się w warunkach przeobrażeń cywilizacyjnych i gotowości dostosowania się do wyzwań cywilizacji. Sprzyja temu procesowi wcześniejsze starzenie się, do tego na własne zamówienie. Obniża się samokontrola i samoocena. Wzrasta nieporadność wobec dyktatury rynku, kultu karierowiczostwa w szarej strefie biznesowej i niezaspokojony głód osobistego sukcesu i kariery.

Nie bez znaczenia jest starzenie się tych młodych, którzy po zdobyciu dyplomu przestają się uczyć, dokształcać i doskonalić. „Starzejący się” młodzi również później silnie przeżywają to, że ich zabiegi nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Próbują wówczas, o czym już wspomniano, przystosowywać się do podobnego otoczenia- ze zmniejszonymi aspiracjami, markowaniem solidarności, cichym wchodzeniem na drogę wyuczonej bezradności, polegającej na przekonaniu, iż daremny jest każdy wysiłek a każda ambitna innowacja jest nieporozumieniem. Ambitniejsi unikają bolesnych porażek i niepowodzeń z powodu wyrazistej asertywności. Obserwując stosunki międzyludzkie, zauważają znikanie z języka polskiego słowa „nie” jako elementu asertywności. Nader często głośno i bez komentarza wypowiedziane „nie” wyklucza profesjonalistów ze swojego otoczenia. Ono wnosi dysonans w dobre samopoczucie. Dlatego „nie” to pobudka do skreślenia priorytetów z wyższych miejsc w rankingu przydatności. W kulturze masowej mało jest przestrzeni dla osobowości wyrazistych i odważnie formułujących inne punkty widzenia. Odwaga zdrożała, choć powinna być ceniona w przyzwoitej gospodarce rynkowej, natomiast rezygnacja z samodzielności ułatwia proces uniformizacji zachowań ludzi liczących się lub mogących się liczyć na rynku pracy. Tych dylematów nie bierze po uwagę marketing kadrowy oraz rynek reklamy i promocji. Tym samym przyspiesza, chociaż z innej strony, procesy wypalania zawodowego, bo „...W tych warunkach nic się nie da sensownego zrobić” (J. F. Trelak, *Psychologia stresu*, Bydgoszcz 2001, s.315).

Jednocześnie taki pracownik skazuje się na kontrolę umiejscowioną na zewnątrz. Podmiot odbiera ją, doświadcza jako zagrożenie. Nie do-

strzeżę związku między własnym wysiłkiem a tym, co go spotyka lub co go może spotkać oraz między deficytem energii a wolą wewnętrzną, niezbędną do wykonywania czynności w nowych sytuacjach. Źródeł porażek upatruje w czynnikach zewnętrznych. Jest przeświadczony, że tolerancja niepostrzeżenie może stać się podstawą komfortu zawodowego lub kierowniczego. Taki długotrwały stan prowadzi do „zakłóceń psychicznych, zwłaszcza, kiedy się zdarza w końcowej fazie określonego rodzaju pracy” (Helena Sęk, jw., s. 326-327).

Wypalaniu towarzyszy niechęć do innowacji i zmian a jednocześnie skłonność do zapominania tego, co nie wiąże się z pozytywną stroną własnej biografii zawodowej i z błogim stanem samopoczucia. Troska o dobre samopoczucie steruje zabiegami o korzystną przestrzeń do dyskusji nie dla partnerów, lecz dla siebie. Centralnymi zagadnieniami stają się własne impresje, ponadto niekontrowersyjne i bliskie wiedzy potocznej. Mogą to być informacje szczegółowe, np. o jednodniowych przeżyciach na kursokonferencji, na spotkaniu z kolegami itd. Wartością stają się dochody osobiste, udane ucieczki w „prywatność”, w spokój, w stabilizację swojego sukcesu lub kariery. Powtórzę, wypalaniu psychicznemu podlegają ludzie pracujący zawodowo, mniej i bardziej zdolni, mniej pracowici i bardziej zmęczeni niż inni. Pracują i narzekają na wszystko, bo: „jeśli dobrze pracuję, to ludzie powinni mnie szanować”. Znakiem rozpoznawczym jest brak równowagi pomiędzy wydatkiem energii a niewspółmiernie małymi rezultatami pracy kierowniczej i twórczej, naukowej itp. (J. F. Terelak, *Psychologia stresu, op.cit.*). Ponadto „wypalani” zastępują nawykami twórcze podejście do skomplikowanych problemów. Unikają sytuacji konfliktowych, nawet gdy w gę wchodzi konieczność zwiększenia wydajności i jakości produktów materialnych, turystycznych i naukowo-dydaktycznych. Barięą może być przekonanie, że np. kariery życiowe osiągną tylko ci, którzy należą do grup interesów. Takie podejście świadczy o dominacji regresywnego myślenia. Polega ono na odwoływaniu się nie do wiedzy wynikającej z naukowej analizy rzeczywistości, ale do wiedzy opartej na własnych „wczorajszych” doświadczeniach albo wynikającej z przekonań ukształtowanych w innych warunkach i w innym czasie.

W tym splocie dylematów pogarsza się też stan własnego zdrowia oraz kondycji fizycznej. Jednocześnie upowszechnia się żargonowy język komunikacji handlowej, bankowej i urzędniczej a język profesjonalny nasycy się nowymi pojęciami, ogólnikowymi formułami najczęściej wywodzącymi się linearnego tłumaczenia lub z „nowomowy”. Zmienia się formy modułów poznawczych np. „plany działania” zastępują unijne „programy operacyjne” a instytucje pośredniczące zastępuje termin instytucja. To nie oznacza, że ma rację K. Pawłowicz, upatrująca zagrożenie dla Polski, bo „Polska, jej zdaniem, podobnie jak inne państwa, chcąc swoją suwerenność zachować,

winna unikać takich unijnych określeń jak *instytucja wdrażająca, instytucja pośrednicząca, konferencje współpracy* itp.” (Dr hab. Krystyna Pawłowicz, *Prawo Polski sieciowej*, „Nasz Dziennik” 21.06.2007).

Trudności te są realnymi dylematami. Psychologia i socjologia dysponuje mechanizmami i sposobami zapobiegania wypalaniu się witalności życiowej i zawodowej. Młode pokolenie i starzejący się pracownicy nie muszą się impregnować przeciw nowym informacjom. Ucząc się, doskonaląc i doskonaląc swoje umiejętności, mogą uniknąć wypalania. Wtedy łatwiej porównują złożone i trudne problemy z już znanymi pojęciami i dotykającymi zjawiskami. Nawet John Barrmore powiedział: „Człowiek nie jest stary tak długo, dokąd marzenia przewyżniają skarżę”, a ktoś inny „...że stary jest ten, kto się nie uczy”, bo „Edukacja nie jest przygotowaniem do życia: ona jest sama życiem” (John Dewey).

To oznacza, że wypalaniu sprzyja erudycyjny system edukacyjny lub tylko czynnościowy, trzymanie się irracjonalnych idei i wzorców starszego pokolenia (R.Huntforbe), nieufność do nauki, zmniejszona ciekawość świata. Podobnie się dzieje, gdy zjawiska przeżywa się, a samemu nie dochodzi do prawdy bądź gdy człowiek uzna tezę, „że wystarczy mi to, co już wiem i co już umiem robić”. „Starzejmy się, gdy przestajemy dorastać” (Anonim) (Szersze spojrzenia na remedia wypalania znajdzie czytelnik w artykule E. Erasmus, *Strategie uczenia się i studiowania w gospodarce rynkowej*, [w:] *Zeszyty naukowe*, Almamer WSE, Warszawa 2006, nr 3).

Wydaje się, że wśród remediów wypalania zawodowego ważne miejsce zajmuje świadomość ujemnych konsekwencji utraty następujących wartości:

- możliwości tworzenia nowych wartości i produktów oraz przestrzegania wysokich standardów moralnych, kierowniczych, naukowych lub edukacyjnych czy artystycznych;
- zdrowotnych walorów wypoczynku, rekreacji i turystyki oraz „wypełniania” wolnego czasu interesującymi czynnościami;
- potrzeby rozwiązań nowatorskich, podejmowania odważnych decyzji oraz szkodliwości trwania w zastygłych stosunkach zawodowych i towarzyskich.

Ambitniejsi mogą pokusić się o to, aby poddać zmianom, nie narażając się na porażki bądź niepowodzenia nawet z powodu swojej wyrazistej postawy. Przed słabszymi jest szansa, jeśli potrafią małymi krokami dostosować się do nowych sytuacji. Nie muszą tracić wiary w siebie, jeśli akceptują „... to, czego w danej chwili nie można zmienić”, a można zmienić jutro. I wreszcie, jeśli nie zmienia się zaniżanie lub nadmierne podwyższanie wymagań i tu nie ma innej drogi, jak rezygnacja z pracy i z tego rodzaju kultury bycia. W okresie współczesnym zwiększają się możliwości pracy w innych zawodach. Niektóre z nich stwarzają warunki dla twórczej aktywności.

W sumie wypalenie, definiowane jako odpowiedź na stres emocjonalny, jest konsekwencją pracy zawodowej, a jeszcze bardziej pełnionej

funkcji. Niezauważalnie prowadzi do „erozji” zarówno wyposażenia dziedzicznego, jak i zdobytego wykształcenia i kwalifikacji. Prowadzi do zmniejszenia się aspiracji i zainteresowania perfekcyjnym wykonywaniem zadań. Zmniejsza potrzeby kontaktowania się z takimi ludźmi i współpracownikami, którzy myślą i mówią kategoriami efektywności społecznej, a nie głównie indywidualnej- o swoim zdrowiu, o swoich zarobkach, działkach lub dzieciach, wnukach albo tylko o przeszłości (J. F. Trelak, *Psychologia...op.cit.*, s. 316). Wypalanie zatem ma też konsekwencje natury psychologicznej zarówno dla pracowników, jak i klientów, producentów i konsumentów. W obliczu niepowodzeń powoduje nerwicę, pogłębia depresję, bierność i zniechęcenie a konsekwencji może zakończyć się śmiercią. Obniżając samopoczucie, deformuje kondycję psychiczną a tym samym instynkt samozachowawczy, bo *znowu będę czekał wieczora i będę napelnion boleściami aż do zmroku* (Księga Hioba). Oczywiście najbardziej deformuje tych pracowników, którzy z natury są pesymistami. Natomiast ci samokrytyczni, ale z przekonaniem optymistycznymi, potrafią przewycięzać samego siebie (wewnętrznie i zewnętrznie) nawet bez wsparcia pozytywnych okoliczności. Swoją kondycję potwierdzają twórczą pracą, dynamiką życiową lub efektywnym kierowaniem np. firmą i zespołami ludzkimi. Wtedy „sukcesy idą parami a kariery samotnie”.

Zatem na wypalenie ważne są remedia. W psychologii i pedagogice są nimi mechanizmy przewycięzania następstw wypalania się witalności życiowej i zawodowej. Im skuteczniej młode pokolenie i starzejący się pracownicy przeciwstawiają się wszelkim indoktrynacjom, tym bardziej będą otwarci na nowe informacje i umiejętności. Oni ucząc się, studiując i dyskutując, doksztalcając i doskonaląc swoje umiejętności, mogą, jeśli nie uniknąć wypalania, to przynajmniej zatrzymać jego dynamikę. Myślący i dyskutujący, a nawet spierający się z innymi, łatwiej porównują złożone i trudne problemy z już znanymi pojęciami i dotykającymi zjawiskami.

Edukacyjne spojrzenie na remedia wypalania znajdzie czytelnik w artykule. W takim wypadku, wypalanie zawodowe, definiowane jako odpowiedź na stres emocjonalny, prowadzi do „erozji” zarówno wyposażenia dziedzicznego, jak i cech ukształtowanych w procesie socjalizacji, kształcenia oraz celowego doksztalcania się i doskonalenia kwalifikacji. W konsekwencji zmniejsza się poziom aspiracji i zawężają się pola zainteresowań tym, co jest perfekcyjnym wykonywaniem zadań. Zmniejszają się potrzeby kontaktowania się z takimi ludźmi i współpracownikami, którzy myślą i mówią kategoriami efektywności społecznej i ekonomicznej.

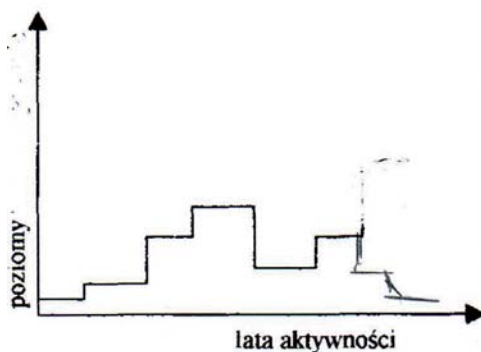
Lider bez reszty oddany pracy szybko się wypala. Nie mając odskoczni, nie potrafi odreagować:

- zmęczenia i zniechęcenia transformacyjnego-osobistego lub społecznego,

- spotkań służbowych, podczas których omawia się sprawy bieżące i strategiczne,
- konieczności wsłuchiwanie się w opinie partnerów i podejmowania decyzji kadrowych, marketingowych itp.,
- władzy pozwalającej mu na kierowanie zasobami ludzkimi i materialnymi w taki sposób, że musi przekraczać granice wbrew prawu,
- w skrajnych sytuacjach decyzji, co rodzi następstwa negatywne - pracownicy mają wykonać zadania, „bo szef tak każe”.

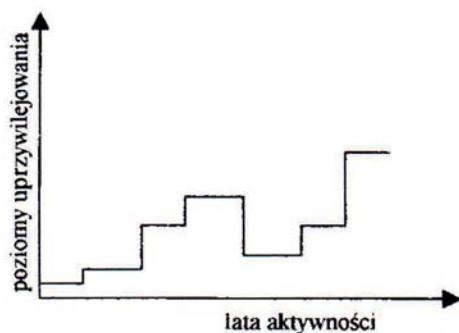
Owo zmęczenie „wyrasta ze sprzeczności między „urzeczowionymi i utowarowionymi” stosunkami społecznymi a możliwościami uczestniczenia i konsumowania rozległej palety wartości i produktów materialnych. Jest zarówno owocem wyuczonej bezradności wyrażającej się w słabym dążeniu do celów, jak i kipiącą niechęcią do ambitnych czynności w sytuacji niepowodzeń. Do tego dochodzą fakty świadczące o tym, że mimo pozytywnego działania i zachowywania się nie udaje się uzyskać uznania przełożonych, podwładnych lub najbliższego otoczenia” (Vera F. Birkenbihl, *Komunikacja międzyludzka*, Wrocław 1998, s. 62).

Z nimi łączą się przyczyny wynikające z transformacji. Pierwsza - że uczestnicy transformacji coraz częściej czują się niepewni tego, co mają lub tego, co im obiecano. Druga - że pokolenie transformacyjnych 50-latków płaci wysoką cenę za wyścigi do biznesu i awansów. Nie byli do tego przygotowani. Płacą zachowaniami wcześniej wyuczonymi (E. Gietka, P. Walewski, *Transformersi są zmęczeni*, „Polityka” 15.12.2007; także: A. Sperling, *Psychologia*, jw., s. 384). Trzecia - że coraz częściej ugruntowuje się przekonanie o nieudanym życiu zawodowym a tym samym osobistym. Proces ten ilustruje wykres nr 1 sporządzony przez wyżej cytowanych autorów:



Jeśli idzie o obraz względnie udanego życia, w którym się mieści poczucie przynależności do grupy zawodowej, kontakty przyjazne a zara-

zem konfliktowe z partnerami, którzy potrafią dyskutować, nawet nie zgadzając się. Dzięki temu mogą żywić przekonanie, że się im udało zagospodarować cały potencjał osobowościowy- np. w nauce, biznesie czy w polityce. Wchodzą też w grę przypadki jednowymiarowej kariery, wznoszącej się jak pochodnia lub spadającej jak kometa. Tę skomplikowaną tendencję awansów i karier ilustruje wykres nr 2:



Bezkolizyjne drogi ilustruje rys. nr 3



Z tego rysunku wynika, że niektórzy mają szansę na utrzymanie się w kręgach ludzi osiągnąć zawodowych aż do końca życia.

*Analfabetyzm funkcjonalny
i jego konteksty awansowe*

**„Gdzie podziła się mądrość,
którą zgubiliśmy w wiedzy,
Gdzie podziła się wiedza,
która utonęła w morzu informacji”**

T. Eliot

Treść aforyzmu przypomina czytelnikowi, że analfabetyzm funkcjonalny poprzedzał analfabetyzm pierwotny a następnie wtórny. Wtórny analfabeta potrafił się podpisać, przeczytać tytuł artykułu w gazecie lub tekst na ekranie telewizora, tekst reklamy czy program imprezy. Ale był bezradny wobec języka np. literackiego, nie mówiąc o branżowym czy naukowym. Inaczej jest w wypadku *analfabetyzmu funkcjonalnego*, który dotyczy wciąż szerokich kręgów społecznych, nie wyłączając ludzi z wyższym wykształceniem, doświadczeniem zawodowym i społecznym. Odstaje od nowoczesności na wsiach. Część mieszkańców nie potrafi jeszcze posługiwać się np. telefonami komórkowymi, Internetem i kartą bankową. W miastach wielu nie potrafi odczytywać treści umów, danych statystycznych, wyników sondaży, jeździć uważnie samochodem, itp. Na przykład tylko ok. 8 na 100 Polaków umiało obliczyć np. stopy procentowe a 80% rozumieć proste informacje, a komunikaty 81%, korzystać z nowych technik bankowych – 93%, rozumieć wewnętrzne zarządzenia – 68%.

Te dylematy stają się dość powszechnymi barierami sukcesów i awansów zawodowych, co może się przenosić na sukcesy rodzin. Z różnorodnych badań wynika, że wielu respondentów nie rozumiało i nadal nie pojmuje sensu pojęć ekonomicznych i socjopsychologicznych: innowacyjność, przedsiębiorczość, kariera i karierowicz, cynizm i szczerłość. Badania wykazały, że 58% dorosłych Polaków nie potrafiło z sensem użyć takich terminów, jak Internet-56% (co drugi), deficyt budżetowy-49%, kurs giełdowy-41%, e-mail-41%, PKB-33% (czyli co trzeci Polak), recykling-24%, New economy-15%. Również na dalszym planie sytuował i sytuuje się profesjonalizm czy znajomość problematyki ekonomicznej i psychologicznego biznesu. A profesjonalistów było stosunkowo mało. Inne badania (2000 r.) wykazywały, że prawidłowo potrafiło użyć skrótu WAT-58% respondentów, deficyt budżetowy-49%, kurs giełdowy-41%, PKB-33% itd., nie wspominając tych, dla których: globalizacja, integracja, restrukturyzacja, lobbying, asertywność i empatia były i są pustymi słowami. Jeszcze trudniej porozumiewać się językiem nowomowy. Na przykład pracownika się nie zatrudnia, ale daje się mu pracę. Nie defrauduje się pieniędzy, ani się nie rozkrada, tylko się wyprowadza. Osobom starszym jest obce słowo *esemes*, *empatia*, *globalizacja*, deficyt, *lobbying* - polegający na pozyskiwaniu dla firmy przychylności polityków i urzędników

ków instytucji publicznych lub mobbing- odstręczający niepokornych lub mniej wydajnych pracowników od oczekiwań na rynkowe zachęty do sukcesów i awansów oświatowych albo karier politycznych czy zawodowych, jako rynkowych form nobilitacji. Uczniowie czy studenci nie oszukują, ale „ściągają”, aferzyści nie kradną, ale wyprowadzają kapitał, kupują domy chociaż z mieszkańcami (Sondaż wrocławskiej agencji IMAS, kwiecień-maj 2002). Ale są też terminy chętnie zapożyczane z innych języków lub wymyślane przez leniwców i snobistów naukowych oraz branżowych. Owa mozaika terminologiczna utrudnia komunikowanie się. Być może dlatego ludzie jako już klienci łatwo ulegają dezinformacji reklam np. bankowych. Klienci popełniając błędy, nie radzą sobie ze stresami, depresjami czy frustracjami. Być może, że te młyny transformacyjne i rynkowe wzmacniają przejawy analfabetyzmu funkcjonalnego.

Ilustracją owych przejawów wśród pracowników były wyniki eksperymentu przeprowadzonego przez prof. Jerschina ze studentami II roku studiów. Przedmiotem analizy uczynił ulotki i oferty jednego z banków, zachęcającego do korzystania z kredytów. Okazało się, że 80 proc. pracowników tego banku nie rozumiało tego, co zredagowano w tekście. Kuriozalna okazała się treść instrukcji obsługi windy. Informowała, że „Po wejściu do kabiny pasażerowie powinni nacisnąć przyciski odpowiadające docelowym przystankom(...). Przyjęcie dyspozycji potwierdza spalanie się „żarówek w przycisku”. Takie podejście deprecjonuje twórcze myślenie a uprzywilejowuje wiedzę uzyskaną dzięki osobistemu doświadczeniu. Ten rodzaj wiedzy w praktyce: selekcjonuje fakty i kojarzy z podobnymi zagadnieniami. Utrudnia redagowanie tekstów, korzystanie z wiedzy naukowej uzyskanej w czasie studiów, które poszerzają horyzonty i pozwalają na zdobywanie przyjaciół niezbędnych w uzyskiwaniu sukcesów i karier. W istocie praktyk - profesjonalista nie potrafi użyć swojej wiedzy ogólnej do rozwiązania problemów: planowania, przeprowadzania zmian, analizowania i oceny sytuacji. Dlatego ważnym wskaźnikiem poziomu edukacji staje się też znajomość języków obcych (A. Pearsons, *Nauczyciel*, Warszawa 1994, s. 100).

Ta nowa bariera nie rozpościera się tylko w Polsce. Jest też w UE. Pojawiła się w PRL, a w III RP dotyka zarówno młodzieży z rodzin ubogich na wsiach, w miasteczkach, jak i pracowników legitymujących się dyplomem wyższych studiów. Bywa, że jeszcze nasycy się wtórnym analfabetyzmem. Dzieje się tak, między innymi dlatego, gdyż do tych pierwszych domów już nie docierają gazety, książki i inne zdobycze edukacyjne. Oddaliła się bowiem biblioteka, znikła świetlica i kiosk z gazetami a Internet w Polsce (anno domini 2003) był w zasięgu tylko dla 12 na 100 obywateli, przy czym w UE ponad 30 obywateli (Sławomir Łoziński, *Teorie rozwoju a edukacja i reformy oświatowe w krajach trzeciego świata*.

Przegląd koncepcji badawczych, [w:] *Studia Socjologiczne*, 1992, nr 1-2). Ale analfabetyzm ten wciąż obejmuje ok. 30% młodzieży danej populacji. W rezultacie, jak wynikało z badań w 2008 roku (Biblioteka Narodowa i TNS OBOP) nie miało kontaktu z książką aż „62% Polaków”. Był to od 1992 roku największy spadek czytelnictwa. Jeszcze w 2004 r. czytało 56% w 2006 r.- 50% a w 2008 zasygnalizowano już tylko 38% mieszkańców- więcej niż jedna trzecia. Tę równię pochyłą jeszcze zaostrzały i zaostrzają dysproporcje między czytelnictwem w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców, a mniejszymi miastami. W tych drugich odsetek czytelników obniżył się wśród mężczyzn (Biblioteka Narodowa i TNS OBOP, próba 1005 Polaków powyżej 15 roku życia) (Cyt. za Joanną Derkaczew w artykule: *Polacy coraz bardziej nieoczytani*, „Gazeta Wyborcza” 21-22.03.2009).

Analfabetyzm funkcjonalny jest też produktem rozziwienia między informacjami pisаныmi i słownymi wypowiedzianymi na wiecach, spotkaniach, w mass mediach i w szkołach. Również dzieci mało czytają. W 2000 r. przyznało się np. 17 proc. respondentów, że nie potrafi wskazać ulubionego pisma ani pisarza. Wielu nie rozumiało i nie rozumie tekstów znajdujących się w podręcznikach. Zresztą podręczniki, a zwłaszcza skrypty, zniechęcają czytelników swoim hermetycznym językiem i „opasłymi” stronami. Chyba miał rację W. Gombrowicz, kiedy pisał, że „Im mądrzej, tym głupiej”. Ponadto nasycają nowomową wypowiedzi wyżsi urzędnicy, różni politycy i dziennikarze, kandydaci na krezusów finansowych a nawet specjaliści. Przesiąknięte są nowomową deklaracje, instrukcje, pisma, ulotki, nawet dokumenty. Być może, że w mniemaniu ich autorów zwiększy się respekt np. pracowników, studentów a tym bardziej rolników. Jeśli nie rozumie tekstu, to niech szuka doradcy. Najogólniej mówiąc, analfabetyzm funkcjonalny pozbawia ludzi prawa do informacji, do dóbr kultury, tekstów użytkowych, instrukcji obsługi, treści reklam, poleceń i zarządzeń a tym samym do awansów. Ci bezradni stają się nieporadni albo usprawiedliwieni życiową przegraną. Warto nadmienić, że w 2000 roku około 40 proc. obywateli kwalifikowało się jako analfabeci funkcjonalni. Stąd już zaczynała się prosta droga do *syndromu nieporadności* - w sensie psychologicznym i społecznym. W takiej sytuacji kształtują się nieudacznicy. Są to ludzie, którym nic się nie udaje.

Tymczasem przekształcająca się cywilizacja narzuca ludziom, z jednej strony - wysokie standardy edukacyjne i zawodowe (wyszkolenia i umiejętności komunikowania się, dokształcania, studiowania i doskonalenia zawodowego w okresie całego życia, z drugiej - kieruje młode pokolenie w gąszcz kultury masowej - tanich zabawek, rozrywek i gier mechanicznych. Dzieje się to kosztem chociażby czytania ambitniejszych artykułów i książek za cenę zmęczenia a niekiedy znudzenia i wewnętrznej pustki. Wielu cierpi z powodu „niemożności wchłonięcia nadmiaru informacji” (A.Kępiński, *Melancholia*, *op. cit.*, s. 95).

W tym kontekście nieprzekonujące są optymistyczne porównania P. Czaplńskiego. Pisał, że startowaliśmy w latach osiemdziesiątych z około 7 proc. populacji z wyższym wykształceniem. W 2008 było ich już ponad 12 proc. Jeśli w 1989 roku „mieliśmy 200 tys. studentów, to dziś (2009) mamy ich ok. 2 milionów”. Gdyby profesor zaglądnął do rocznika statystycznego, to by zauważył, że w 1947 roku było ich ok. 85 tys. razem z wolnymi słuchaczami. Czas przeważnie robi swoje. Liczy się jakość studiów (*Rocznik Statystyczny 1948*, Warszawa 1949). Źródłem tego rodzaju upośledzenia edukacyjnego w okresie transformacji jest dynamika współczesnej cywilizacji. Mnóstwo ludzi, szkół i uczelni nie nadąża za jakościowym tempem przemian. Tak samo instytucje edukacyjne spływają swoje i akademickie aspiracje. Globalizacja zaś, z jednej strony - stwarza klimat dla likwidacji analfabetyzmu pierwotnego i wtórnego, z drugiej - marginalizuje społeczności peryferyjne- przestrzenne i wielkomięjskie. Tworzące się nowe bariery dla egalitarnych strategii edukacyjnych sprzyjają analfabetyzmowi *funkcjonalnemu*, a tym samym utrudniają szanse na powodzenie w życiu. A lepiej mieć do czynienia z pozytywnym samospełniającym się prorocstwem rozumienia treści nowych informacji, instrukcji doskonalenia umiejętności nie tylko ze względów utylitarnych. Mogą to być sukcesy twórcze i lepsze zarobki. Małe, ale liczne sukcesy motywują do:

- uczenia się wszystkiego, co ważne w szkole, w czasie studiów, na kursach czy szkoleniach, począwszy od sztuki liczenia i obsługi klientów, sprzedawania produktów, a skończywszy na poznawaniu firmowych obyczajów itp.,
- uruchamiania motywów wewnętrznych do uczciwej rywalizacji i konkurencji między partnerami o zatrudnienie, utrzymanie stanowiska pracy itd.

Kryzysy cywilizacyjne rodzą poczucie izolacji również wśród młodzieży. Część młodzieży wiejskiej gubi się według wzoru sienkiewiczowskiego podróżnika po pracę w USA- Wawrzyńca Toporka i jego córki Marysi. Współczesny analfabeta funkcjonalny nie zrozumie treści tekstu np. prawnego ani informacji o tym, jak uruchomić zmywarke, wyjaśnić kilka faktów językiem ekonomicznym czy prawniczym oraz zaprogramować tekst komputerowy, ocenić wartość promocji czy sens prawa podatkowego. Nie udaje się mu napisać poprawnego i czytelnego listu, życiorysu lub innego pisma prywatnego czy urzędowego. Nie potrafi przeczytać tekstu ze zrozumieniem ani wysłuchać interesującego opowiadania, a tym bardziej odczytu, referatu czy wykładu. Ten proces wcześniej się zaczyna. Ewa, nauczycielka z liceum, mówiła: „Kilka lat uczyłam w technikum- nie umieli czytać, ślabilizowali. Teraz jest tendencja, żeby wszystkim dawać skończyć szkołę średnią. To jest wielki błąd. Liceum kończą ludzie, którzy nie powinni”. Dodam od siebie, niektórzy z nich teraz też kończą studia wyższe (Spisała Aleksandra Pezda, *Moja prawda o polskiej szkole. Spowiedź polonistki*, „Gazeta Wyborcza” 11.09.2007; także „Dziennik” 11.09.2007).

Warto nadmienić, że nie tylko w Polsce „grasuje analfabetyzm funkcjonalny” będący również produktem analfabetyzmu wtórnego, rozprzestrzeniającego się w krajach rozwijających i wysoko rozwiniętych: demokratycznych i autorytarnych. Funkcjonuje również w USA, RFN a nawet w Japonii i Irlandii. Na przykład Irlandia na przełomie XX i XXI wieku poszczyciła się 10 proc. odsiewem szkolnym, a Holandia 5 procentowym. Natomiast Hiszpania i Portugalia przekroczyła znacznie te wskaźniki. Ponadto w niektórych krajach UE, wśród ludzi czynnych zawodowo znajdowało się ok. 40% pracowników bez kwalifikacji zawodowych. W. Rabczuk wskazuje jeszcze bardziej alarmujące dane wśród bezrobotnych (Wiktor Rabczuk, *Polityka edukacyjna Unii Europejskiej na tle przemian w szkolnictwie krajów członkowskich*, Warszawa 1994, s.39). Przełomu nadal nie ma.

To świadczy o rozdarciu kulturalnym i intelektualnym społeczeństw zanurzonych w „wyścigu szczurów”, w tym współczesnej Polski. W Polsce do tego rodzaju analfabetyzmu przyczyniają się zarówno różnice między szkołami wiejskimi i miejskimi, między aspiracjami nauczycieli a ambitnymi programami oraz rozdrobnionymi przedmiotami a opasłymi podręcznikami i skryptami w szkołach wyższych. Wiele z nich emituje uogólnienia naukowe albo fakty do zapamiętania. Tymczasem strategia erudycyjno-informacyjna nie przegrywa ze strategią odkrywania, działania i przeżywania. One przecież pobudzają do twórczego poznawania, myślenia, stosowania oraz sceptycyzmu i porównywania, poszukiwania rozwiązań na podstawie obserwacji własnych i innych doświadczeń, natomiast nie tylko na podstawie zapamiętanych wiadomości. Ważne są własne obserwacje, porównania a następnie ich interpretacje i przekonania. Dzieje się tak w czasie, gdy „rośnie zapotrzebowanie na umiejętność notowania, spostrzegania, uogólniania faktów, procesów i doświadczeń, konfrontacji poglądów z tym, co będziemy spostrzegali”, bo „kto nie notuje, ten nie studiuje”, „kto w tekście nie podkreśla, to zachowuje się jak bezrobotny cieśla”. A jeszcze jest trafniejsze przesłanie W. Szymborskiej: „Na tyle się znamy, na ile nas sprawdzono”. Te aspekty psychologii porusza się w wielu komentarzach (Więcej na ten temat znajdzie czytelnik w artykule E. Erasmus, *Strategie uczenia się i studiowania w gospodarce rynkowej*, *op.cit.*, nr 3; także: Vera F. Birkenbihi, *Komunikacja...op.cit.*, s. 58). W praktyce dydaktykę nasycy się hermetycznym i branżowym językiem, co zubaża komunikację interpersonalną. Lektury szkolne i podręczniki akademickie są naszpikowane abstrakcyjnymi uogólnieniami. Prawie nie istnieją w nich konteksty w konkretnym zawodzie, czasie i kraju. Strategii erudycyjnej potrafią sprostać uczniowie z pamięcią odtwórczą. Inni mogą liczyć na korepetycje.

Takie dylematy sukcesów edukacyjnych mają nauczyciele nie tylko w Polsce. Z. Melosik przywołał treść wypowiedzi amerykańskiego teoretyka: „Nauczyciele zostali wykluczeni (...) z dialogu, debaty i krytyki

dotyczącej tego, w jaki sposób nauczanie powinno być przekształcone (...). Są oni kształtowani na posłuszne, niezdolne do kwestionowania i nie posiadające żadnych zainteresowań politycznych. W sumie współczesny analfabeta funkcjonalny czyta teksty, ale nie radzi sobie z ich uproblemowioną treścią a w szczególności z językiem naukowym, nie mówiąc już o kategoriach danej dyscypliny.

Barierą jest „język” i styl branżowy w dokumentach, instrukcjach, przedmiotach nauczania i studiowania. Niejednokrotnie ten sam temat uzyskuje inne znaczenie językowe. Polskie terminy zastępuje się nazwami zaczerpniętymi wprost z języka obcego lub z jakiejś tam specjalistycznej monografii. Także w szkołach wyższych te anomalie przejawiają się w „kanonach sylabusów” a w realizacji według swojego widzi mi się (S. Łodziński, *Teorie rozwoju*, [w:] *Studia Socjologiczne*, 1992 nr 1-2; także: J. Smyth, *Teachers as Intellectuals In a Critical Pedagogy of Schooling, Education and Society*, 1987, nr 1-2, s.15, [w:] Zbyszko Melosik, *Amerykańskie kontrowersje wokół teorii oporu*, [w:] *Spory o edukację. Dylematy i kontrowersje we współczesnych pedagogiach*, Pod redakcją Z. Kwiecińskiego, L. Witkowskiego, Warszawa 1993, s. 276).

Ale i w tym wypadku nie sposób zasygnalizować tezy, że analfabetyzm funkcjonalny reprodukuje również, po pierwsze - strategie erudycyjne w nauczaniu - angażujące pamięć, obowiązek przyswajania i reprodukowania wiadomości w określonej kolejności albo po drugie - uruchamiające głównie sfery emocjonalne i odwołujące się do przekonań, natomiast nader rzadko do rezultatów strategii odkrywania, działania i przeżywania, w tym do wykonywania określonych czynności. Te dwie ostatnie strategie (odkrywania i działania), chociaż trudniejsze, są kluczem do kształtowania się osobowości twórczej. Pierwsza z nich wzmacnia predyspozycje badawcze, niepokój i zdolności naukowe w tym myślenie twórcze. Druga pobudza do czynności wzbogacających umiejętności zawodowe, w tym umiejętności kierowania sobą i ewentualnie zasobami ludzkimi a przede wszystkim wolę i umiejętności zawierania kompromisów. Warunkiem ich funkcjonowania jest osobowość ukierunkowana na działalność diagnostyczną, teoretyczną i aplikacyjną, czyli wdrożeniową. Jest w opozycji do strategii motywowanej sędami i opiniami innych lub życzeniami własnymi oraz wskazaniem pedagogiki normatywnej (W. Okoń, *Podstawy wykształcenia ogólnego*, Warszawa 1999, s. 87). Jednak zawsze należy uwzględnić to, co sugeruje motto: „Możesz zaprowadzić dziecko do szkoły, ale nie możesz go zmusić do myślenia” (E. Hubberd) (Szersze refleksje o strategiach przeciwdziałających analfabetyzmowi funkcjonalnemu, znajdzie czytelnik w artykule: E. Erasmus, *Strategie uczenia się i studiowania w gospodarce rynkowej*, „Zeszyty Naukowe”, Almamater WSE, Warszawa 2006, nr 3). Dopiero te cztery strategie mogą być antidotum na „bylejałość”

i lekceważenie porzekadeł, iż „Kto nie notuje, ten nie studiuje” albo „Kto czyta i nie podkreśla, to zachowuje się jak bezrobotny cieśla”, „Kto nie czyta ze zrozumieniem, to potem mocuje się z kamieniem”. Metodyka z trudem przyswaja te pomysły, które można zastosować w praktyce. Minimalizować może różne odcienie analfabetyzmu funkcjonalnego mechanizm własnej aktywności i samosterowności ukierunkowujący jednostki na drogi i ścieżki sukcesów i karier, w tym na obszary edukacji pozaszkolnej: samokształcenie i spotkania, kursy językowe, szkolenia zawodowe, seminaria nad percepcją języka mass mediów.

Barierą jest jeszcze kultura masowa. Udział i tupanie w tłumie wystarczy, aby mieć poczucie pełnego uczestnictwa. Wielu uczniów, a także studentów „nie chce słuchać o romantyzmie, odgadywać konteksty w wierszach Herberta i Szymborskiej i utworach Dostojewskiego. Im filozoficzne i uniwersalne wątki mącą formy rozrywkowe” - zwierzała się nauczycielka Ewa. Mówiła też: „Nie ma pracy z uczniem. Czasami skupiam się tylko na tym, żeby ich ujarzmić”. To uniemożliwia wchodzenie z nimi w interesujące koleiny ponowoczesnej cywilizacji i pogłębiającej się specjalizacji naukowej oraz zawodowej.

Mało wie się o satysfakcji i stopniu zadowolenia ludzi z niskim ilorazem inteligencji np. od siedemdziesięciu do pięćdziesięciu w dół, chociaż z tym ilorazem można ukończyć szkołę specjalną, uzyskać zawód a potem włączyć się w rytm konkretnego życia społecznego i zawodowego. Natomiast iloraz inteligencji poniżej pięćdziesięciu oznacza dla wielu już tylko „szkołę życia”, najczęściej zawężoną do umiejętności zaspakajania elementarnych potrzeb życiowych, w tym umiejętności praktycznych. W tym sensie umiejętności i nawyki są elementarnymi składnikami sukcesów i awansów. Temu rodzajowi edukacji towarzyszyć może pracowitość, aktywność obudowana konsumpcją wiedzy, a jeszcze nie władzy. Może też być i często bywa mechanizmem redukcji różnic istniejących „Między aspiracjami a dotychczasowym stanem umiejętności” (J. Kozielecki, *Człowiek...op.cit.*).

Do umiejętności zawodowych S. Karaś zalicza: czynności technologiczne, przygotowawczo-zakończeniowe, pomocnicze, zabezpieczające np. przed wypadkiem w czasie wędrówek, pływania i żeglowania, oddalania się od wycieczki. Do umiejętności pracowniczej zalicza się także sprawność na stanowisku roboczym, zakończeniowym, umiejętność wykonania czynności merytorycznych. Jest też gotowość do ryzyka (S. Karaś, *Dydaktyka, op.cit.*, s. 57). Zaś praktyk-profesjonalista Allen T. Pearsons radzi używać swej wiedzy i nawyków do rozwiązywania problemów. Używać jej należy w planowaniu działań współgrających z okolicznościami w jakich pracuje (A. T. Pearson, *Nauczyciel. Teoria i praktyka w kształceniu nauczycieli*, WSiP, Warszawa 1994, s. 38).

Jest też istotna odpowiedź na pytanie: jak używa się sprawności teoretycznej do przeprowadzania zmian w sytuacji, kiedy zauważy się np. spadek wartości tego, czy innego awansu, pieniądza lub wzrost popytu na daną specjalność czy produkty turystyczne? Zdarza się, że umiejętności samodzielnego uczenia się wychodzą poza myślenie odtwórcze, a system motywacji nie wykracza poza sterowanie zewnętrzne i stereotypy szkolne. Czy zawsze edukujący spostrzegają zawód jako umiejętności niezbędne do wykonania standardowych zadań, przez poszczególne osoby w różnych miejscach pracy? Czy mglście pojmują kwalifikacje zawodowe jako układ wiadomości i umiejętności, zainteresowań ukierunkowanych np. na informacje bankowe, cele turystyczne, w ścisłym powiązaniu z hotelarskimi i ewentualnie celnymi?

Innymi cechami umiejętności są standardy doskonałości percepcji treści i zachowań. Mówiąc innymi słowami, chodzi o kulturowe i osobowościowe aspekty motywacji. Pełnią one ważną rolę w osiąganiu sukcesów zawodowych: tworzenie firm, wzbudzanie zainteresowań u klientów oraz kształtowanie cech osobowych pracowników. Pierwsze to: odwaga, wytrwałość, odpowiedzialność, empatia czy autonomia w podejmowaniu decyzji- samodzielność. Drugie to te, które ułatwiają pełnienie funkcji pomocniczych, np. w wymianie produktów turystycznych i rekreacyjnych. Myślę o barwach, symbolach, obrazach, rytuałach a również o języku wyrażania informacji. Trzecie to: zgodność reklamowanych produktów z rzeczywistymi ich walorami oraz z możliwościami ich konsumowania z punktu widzenia przeżyć poznawczych i emocjonalnych, estetycznych i ekonomicznych itp.

Natomiast hamulcami kształtowania umiejętności może być zarówno deficyt infrastruktur dydaktycznych, jak i superata przysłowiowego słomianego ognia. W tym kontekście powtórzę tezę, że szkolenie może służyć rozbudzeniu zainteresowań umiejętnościami turystycznymi a zarazem wzmacnianiu tych, które kształtują nawyki osobowościowe o wymiarach humanistycznych (J. Koziński, *Człowiek...op.cit.*, s. 211-212).

Słowem, ważne są proporcje między skłonnościami np. kierowników do przeceniania kwalifikacji, formalnych walorów wykształcenia a dyspozycjami wewnętrznymi do wykonywania zadań i ewentualnie do wyjaśniania źródeł sukcesów lub porażek. Według A. T. Pearsons chodzi o skalę odpowiedzialności lub posłuszeństwa. Wyznaczają je zasady określające reguły postępowania, uczenia i doskonalenia zawodowego (A. T. Pearsons, *Nauczyciel*, jw. s. 100).

Inaczej mówiąc, przezwyciężanie analfabetyzmu funkcjonalnego, w tym zawodowego i biznesowego, zapewnia samokształcenie. Samokształcenie z jednej strony staje w opozycji do analfabetyzmu funkcjonalnego, z drugiej jest apogeum kreacji samego siebie. Wyrasta z krytycznej samooceny a zarazem z potrzeby myślenia abstrakcyjnego w kontekście

działalności określanej wyzwaniem rynku. Myślenie bowiem - z jednej strony - integruje rezultaty szkolne z pozaszkolnymi i kulturalno-oświatowymi - z drugiej zaś - będąc syntezą nauczania i uczenia się, doskonalenia i studiowania, wzbogaca nawyki samodzielnej pracy nad sobą, bez bezpośredniej pomocy i kontroli ze strony wykładowcy, instruktora, modelatora itp. Dlatego też samokształcenie jest miarą efektywnego kształcenia i studiowania oraz dokształcania. Sprawdzać wyniki może sam samokształcący się w ciągu życia. Oczywiście relacje między poszczególnymi komponentami edukacji mogą być różne. Proces samokształcenia może zaczynać się np. od szkoły podstawowej, przez szkolenia, dokształcanie, kształcenie, samokształcenie aż do doskonalenia się i odwrotnie. Czym zatem jest samokształcenie? Jako paradygmat edukacji obejmuje bowiem procesy świadomie i dobrowolnie zaprogramowane oraz zakresy wiedzy, tempo opanowywania umiejętności, sens wykorzystywania środków dydaktycznych: czasopism, mass mediów, książek, Internetu, materiałów statystycznych itp. W tych formach chodzi o zdobywanie kwalifikacji nie tylko zawodowych, ale o dojrzewanie społeczne (Stanisław Karaś, *Dydaktyka oświaty pozaszkolnej*, Warszawa-Radom 1994, s. 33).

Oczywiście podstawą samokształcenia jest samokontrola i samoocena. Towarzyszy jej samokrytycyzm, umiejętność obserwacji siebie i swoich umiejętności, gromadzenia, porządkowania, analizowania i systematyzowania danych oraz informacji o sobie i otoczeniu. W sumie można zaryzykować twierdzenie, że samokształcenie jest procesem zespalałym potrzebę samorealizacji z mechanizmami broniącymi jednostkę przed wypaleniem zawodowym, bo ten, kto przestaje się uczyć, zaczyna się starzeć bez względu na długość życia menedżera czy polityka. Dopiero wtedy plonem samokształcenia może być zdolność do weryfikowania reklamy, procedur negocjacyjnych, sprzedaży produktów turystycznych czy zarządzania firmą, bo „Gdy się nic nie robi, tylko się leży, to się smutku nie uśmierzy”. W ostatecznym rozrachunku miarą sukcesu edukacyjnego jest perfekcja osobowościowa i zawodowa: uczciwość, lojalność, praworzadność, odwaga, innowacyjność i przedsiębiorczość (Roman Gerlach, *Doskonalenie zawodowe we współczesnym zakładzie pracy*, Bydgoszcz 1984; także: E. Erasmus, *Edukacja a sukces zawodowy*, WSE, Warszawa 1999).

*Dylematy niepowodzeń i porażek
w „podróży” do karier*

Jednostki wyposażone w dodatni materiał genetyczny same potrafią, nawet w trudnych warunkach, uruchamiać mechanizm aktywności i samosterowności. Kiedyś trafne było spostrzeżenie B. Prusa, że „Nieszczęście jest nieszczęściem tylko dla niedołęgów. Dla dzielnych staje się punktem wyjścia do tryumfów i ulepszeń, które inaczej nie ujrzałyby świata”. Wszystko to tworzy dla niektórych ludzi bariery osobowościowe i kulturowe, w tym mentalne. Czyni z ludzi jednostki niedostosowane społecznie. Są to jednostki z odwróconymi zainteresowaniami. U nich wartości pozytywne zastępują antywartości (spokój, a nie aktywność, byle jakość, a nie perfekcyjność) z wykrzywionymi obliczami razem z zachowaniami destrukcyjnymi. Liczy się to, co wzbudza nieufność do zadowolonego otoczenia, ich mienia, zasad, norm i regulaminów pracy i nauki oraz do odpowiedzialności za wspólne dobro. Najogólniej, niedostosowanie wiąże się z „odziedziczonymi” biedami:

- ekonomiczną powodowaną brakiem pracy i środków finansowych do życia, nadmiarem wolnego czasu;
- społeczną wyrażającą się w bierności, bezradności, nieufności, samotności w poczuciu izolacji i degradacji w strukturze społecznej;
- psychologiczną będącą następstwem samotności, izolacji, odrzucenia i poczucia niższości. Jej zewnętrznymi sygnałami jest apatia.

W okresie transformacji grasuje też bieda polityczna- zawężająca możliwości udziału w życiu politycznym: wybierania innych, kandydowania nawet do najniższych szczebli w gminie. Tak się dzieje choćby z powodów komunikacyjnych. Lokale wyborcze znajdują się bowiem kilka lub kilkanaście kilometrów od miejsca zamieszkania. Koleje nie funkcjonują, a autobusy rzadko jeżdżą w dniach świątecznych. A jeśli pojawiają się tu i ówdzie, to wyborca zamiast biletu woli kupić kilka chlebów. W tych warunkach nie ma szans na wybór nawet do rady gminnej czy parafialnej. Barierami są sytuacje dziedziczone i marketingowe.

Wtedy porażka nie jawi się jako grom z jasnego nieba. Stają się nimi deficyt inicjatyw lub widok „przegrzewanych” przetargów, przegranych procesów w sądach arbitrażowych, przeniesień na niższe stanowiska, wycofanie kredytu, pominięcie na liście awansu lub nagród albo podejrzenie, że pogarszają się szanse na karierę artystyczną czy poselską albo na zajęcie niskiego miejsca w rankingu: biznesowym, naukowym i dydaktycznym oraz artystycznym. Porażką może być utrata pracy w ramach zwolnień grupowych lub indywidualnych, spadek zapotrzebowania na produkty czy usługi, zastój w ich sprzedaży albo odejście cenionych pracowników. Odbierana tak może być przegrana rywalizacja na rynku towarów bądź na rynku awansowania na stanowiska kierownicze.

Porażka lub porażki niezawinione mogą pozbawiać jednostkę smaku satysfakcji ze zwycięstwa nad samym sobą. Stadne porażki przekształcają się

w niepowodzenia a nawet w klęski biznesowe lub zawodowe. Wtedy porażki zagrażają wewnętrznej harmonii człowieka i jego poziomowi optymizmu oraz wiary w siebie. Utrudniają dialog społeczny, którego celem jest, po pierwsze - poprawa stanu faktycznego, po drugie - regulacja prawnej strony np. sporu, po trzecie - poprawa nastrojów partnerów, po czwarte - formułowanie twierdzeń pozytywnych i uogólniających i po piąte - wspólne ustalanie mechanizmów identyfikowania wspólnych celów i środków.

Porażki również mogą inspirować, np. menedżera do minimalizowania wynagrodzeń, a nie usuwania barier. Natomiast często niepowodzenia przekształcają się w liczne bariery, gdy podmioty kierownicze jednostronnie koncentrują się np. na zysku, sytuacji prawnej albo tylko na mechanizmach rynkowych, bez kontekstu pracowniczego lub odwrotnie pracownicy na płacach bez uwarunkowań społecznych czy etycznych. Porażki też mogą wzrastać do poziomu kryzysu strukturalnego, gdy są tolerowane, zwłaszcza w wypadku rozbieżności między aspiracjami a osiągnięciami albo przewyżnianiem anomalii klęski. Zauważone w porę zachęcają do korekty zbyt ambitnych planów firmy lub własnego postępowania.

Źródła porażek są zróżnicowane. Na niektóre już wskazano wcześniej. W tym miejscu chodzi o polski system społeczno-gospodarczy tkwiący w depresji albo w kryzysie. Wtedy porażki dotyczą wielkich grup społecznych. Często skazują je na trwałe niepowodzenia i wykluczenia, które kształtują roszczeniową i destrukcyjną świadomość oraz wiedzę potoczną. A ta to nic innego, jak zbiór pobieżnie uogólnianych spostrzeżeń, przypadkowych obserwacji i osobistych doświadczeń oraz podnoszonych „głupot” do rangi mądrości przez sytych, wykształconych i rządzących. Z tym kontekstem wiąże się nostalgiczne pytanie Thomasa S. Eliota: „Gdzie podziła się mądrość, którą zgubiliśmy w wiedzy, gdzie podziła się wiedza, która utonęła w morzu informacji?”. Od siebie dodam, że współczesna mądrość przegrywa z przekonaniami a nawet z myśleniem kontekstami. One funkcjonują jak filtr, który przepuszcza tylko te informacje, które są zgodne z dotychczasową świadomością, interesami, ocenami i interpretacjami społeczno-moralnymi, historycznymi. W tej tradycji fakty są mniej ważne niż ich interpretacje.

Wiedza potoczna ma dla klasy średniej optymistyczne walory (w tym dla menedżerów i polityków), zaś pesymistyczna jest dla pracowników bez odpowiednich kwalifikacji, emerytów, kobiet, bezrobotnych, w tym dla niepełnosprawnych i już części byłych „chłopo-robotników a zwłaszcza ich dzieci”. I odwrotnie, wówczas ich plany życiowe i decyzje ich realizacji mogą być pochopne, apodyktyczne, bo oparte na własnym doświadczeniu. Korzenie takich aspiracji mogą tkwić w rynkowych mechanizmach, w szarych strefach zatrudniania się, w obserwacjach handlu chodnikowego, w byłym peerelowskim rynku walutowym, w systemie zarządzania

nakazowo-rozdzielczego lub w nawykach pańszczyźnianych: „ukraść albo załatwić”. To wszystko nawet zdolniejszym jednostkom z „ludu” nie tworzy przesłanek do osiągania sukcesów, awansów i karier. Natomiast pokolenie wywodzące się już z klasy średniej dziedziczy owoce karier swoich rodziców. Im sukcesja otwiera drogi nie tylko do karier majątkowych. Mogą poruszać się po dalekich i bliskich „preriach przestrzennych”, po udanych małżeństwach, wyjazdach na placówki lub na studia zagraniczne.

Zatem uwarunkowania obiektywne porażek są niezależne od świadomości i wysiłku beneficjentów transformacji czy skrzywdzonych podmiotów. Również porażki pobudzają do zachowań karierowiczowskich.

Przekonują wypowiedzi tych respondentów, którzy nie akceptują porażek wynikających z niezasłużonej nierówności społecznej, z kumoterskich powiązań albo z oporu położonych przed respektowaniem zasady wynagradzania za pomysły. Osoby innowacyjne pragną się pokazać raczej z lepszej strony, mimo że wiedzą o tym, że na drodze do sukcesów znajduje się mnóstwo konkurentów i innych przeszkód. Z tych przesłanek wynikają następujące sugestie:

- pierwsza, że nie ma sukcesów czy awansów bez porażek, bez względu na to czy takie wydarzenie jest moralnie uzasadnione, czy nie. Przeciwnie, można się cieszyć z przeszkód, bo one są wyzwaniem do większego wysiłku i samokontroli: a wtedy „...Sukces będzie nieunikniony” (Johan Bunyan),

- druga, że porażki ostrzegają przed niepowodzeniami a nawet klęskami wtedy, kiedy się nie zauważa barier np. mentalnych, gdy się je lekceważy lub wyolbrzymia albo gdy się wpatruje w wizje kariery, nawet za cenę łamania prawa i zasady przyzwoitości,

- trzecia, że porażki odgrywają istotne role w życiu osobistym, rodzinnym i zawodowym, gdy nie obezwładniają działalności w biznesie, w życiu artystycznym czy politycznym. Deprymują, gdy dotyczą sfer prywatnych np. rodzinnych i odwrotnie.

Niekiedy ludzie, chcąc uniknąć porażek, zastępują je substytutami, np. wokalistki wychodzą za mąż i poświęcają się domowi, utalentowani naukowcy grzęzną w rozgrywkach politycznych, godząc się na rezygnację z prawdy i przyzwoitości naukowej. Chcą być tak skuteczni jak politycy, którzy z kolei udają, że walczą o prawdę, mimowolnie stają się autorami skuteczności a zarazem karierowiczami. Wtedy sukcesy lecące gęsiego, mogą prowadzić do śmieszności a potem raczej rzadko do klęski osobistej. Substytutami niepowodzeń mogą być również osiągnięcia w innych dziedzinach: malowanie, muzykowanie, tańczenie, gry komputerowe itd.

Niekiedy tolerancja porażek jest wyjściem korzystniejszym niż niecierpliwe im zapobieganie. Błędy sygnalizują skalę potknięć oraz konieczność wychodzenia z impasu, czy z sytuacji grożącej np. bankructwem, zdymisjonowaniem, zwolnieniem itp. Porażki zaś pełnią funkcje korygu-

jące poziomy aspiracji do awansów i karier. Jednak niezbędna jest wiedza o ludziach sukcesu, z jednej strony - podejrzliwych, wybuchowych, agresywnych, nieopanowanych, nerwowych, obraźliwych i konfliktowych, z drugiej - wrażliwych na ludzkie sprawy, gotowych do kompromisów do tego sumiennych, kulturalnych, doświadczonych pod względem zawodowym oraz empatycznych i asertywnych, komunikatywnych w kontaktach międzyludzkich. W jakimś stopniu do tych cech osobowych przylega aforizm Ronalda Reagana, że: „Nie jesteś ceniony według tego, co wiesz, lecz według tego, jak dobrze komunikujesz to, co wiesz”. Warto też pamiętać, że „Gdy pojawia się apologetyka to prawda umyka”.

Ocena skali porażek zależy od percepcji stratu z powodu błędów subiektywnych albo trudnej materii obiektywnej. W podejściu subiektywnym główną rolę odgrywa interpretacja uchybień mierzona albo procedurami naukowymi, albo indywidualnymi doświadczeniami i przypuszczeniami. Istotne są proporcje między zakresem odwoływania się do wiedzy potocznej i naukowej oraz do kontroli czy samokontroli i samooceny.

Każda nowa sytuacja niesie jakieś ryzyko. Większe zaś zagrażają spokojowi wewnętrznemu i harmonijnemu rozwiązywaniu problemu. Niepowodzenia w jakiejś jednej dziedzinie zapowiadają porażki w innych np. w braku umiejętności wyboru środków bezpieczeństwa czy przyjaciół w sytuacji konfliktu interesów. Na przykład autorzy „Siedmiu kultur kapitalizmu” tak scharakteryzowali sytuację w przedsiębiorstwie, w którym dochodzi do wypadku, gdy przełożony gawędzi z przyjacielem. „Jeden z robotników zostaje ranny. Państwowa komisja rozpoczyna śledztwo. „Masz złożyć zeznania. Jesteś jedynym świadkiem. Czy twój przyjaciel ma a) bezwzględne prawo, b) pewne prawo, c) nie ma żadnego prawa oczekiwać, że zataisz prawdę?” To tam był dylemat. W polskiej kulturze pracy zostałby prawdopodobnie rozstrzygnięty na korzyść tego bezpośredniego przełożonego (Arles Hampden-Turner, A.Trompenaaras, *Siedem...op.cit.*, s. 30).

Z innych badań wynikało, że porażki np. kierowników były i są powodowane najczęściej brakiem umiejętności kierowania zespołami ludzkimi. Najmniejsze nawet błędy zniechęcały wrażliwych pracowników do podejmowania skomplikowanych zadań. Rezygnowali nawet ci, którzy mieli okazje awansu na kierownika.

Zwycięzców natomiast, zdaniem M.E. Seligmanna, charakteryzuje niezgoda na niepowodzenia. Więcej, ta niezgoda jest nawet trwałym elementem ich bycia w nauce, następnie w organizacji, w przedsiębiorstwie, w biurze np. turystycznym, w grupie eksperckiej itp. Być może jest tak, dlatego że w biznesie bardziej niż w życiu partyjnym czy związkowym, liczy się klient i konsument, konkurent i kooperant a potem bezrobotny przeciwnik itd. Skutki bezrobocia liczą się o tyle, o ile dotyczą rynku pracy, spadku popytu na produkty i na pracowników z dyplomami szkół

wyższych. Wartości humanistyczne ustępują dyktaturze rynku, kapitału i własności oraz formalnym uprawnieniom kierowników i menedżerów. Menadżerzy czy prezesi partii bardzo troszczą się o efekty, o sławę i o swój wizerunek. Tacy rzekomi „przywódcy” starają się neutralizować biznesmenów, kierowników, polityków a czasami związkowców, z drugiej strony kręgi biznesowe nie potrafią w porę korygować uproszczonych przekonań. Przeszkadza im ich mapa mentalna. Dlatego chyba sensowne jest przypuszczenie, że „sukces uzależniony jest w znacznej mierze od potknięć, upadków i podnoszenia się” (M. R. Koppmeier, *Praktyczne metody osiągnięcia sukcesów*. Warszawa 1995, s. 159).

Czym innym jest poczucie klęski zawodowej czy biznesowej? Wydaje się, jest to koniec czegoś itd. Klęska kładzie się jako ciężki łańcuch porażek w życiu zawodowym i rodzinnym. W skrajnej postaci nabierając sensu fatalistycznego. Wczorajszy człowiek kariery a nawet awansu, sądzi, że już nie ma wpływu na bieg wypadków, bo one są niezależne od niego. To zły los się z nim tak okrutnie obszedł. W jego mniemaniu „Wszystko jest z góry wytknięte lub zdeterminowane wyposażeniem dziedzicznym” (K. Sośnicki, *Pedagogika*, Toruń 1949, s. 52 i 59). Takie odczytywanie losu skazuje jednostkę na jednostronną odpowiedź. Tymczasem jest miejsce na terapeutyczne pytanie: „Co jest ważniejsze w wytyczaniu kierunków działania: nasze wewnętrzne sądy, decyzje, zobowiązania czy sygnały, wymagania i trendy świata zewnętrznego, do których musimy się dostosować albo czy zewnętrzne bodźce sterownicze?” (C. Habden-Turner, *op.cit.*, s.19). Stąd może zacząć się prosta droga do przezwycięzania bezradności. Natomiast tak interpretują los przegrani politycy, bankrutujący właściciele firm i zwalniani pracownicy. Jednych i drugich klęska hańbi. Kojarzy się przeważnie z losem rozumianym jako takim stanem psychicznym, który czyni z takiego podmiotu ofiarę ogółu (...) i stosunków, które są związane z (...) życiem zawodowym wpływającym na pracownika bez jego udziału” (K. Sośnicki, *Pedagogika, op.cit.*, s. 69).

W opinii psychologicznej i społecznej „ofiara” dryfuje ze względu na osobowość neurotyczną czy narcystyczną albo na rodzaj wykonywanej pracy. Często zmienia pracę, co najmniej trzy razy w ciągu dziesięciu lat. Towarzyszy mu zaniżone poczucie wartości, niezdecydowanie i lęk przed ryzykiem. Nisko ocenia swoje kompetencje. Boi się podejmować ryzykownych decyzji. Z trudem przystosowuje się do nowych sytuacji. „Zmienia pracę nawet wówczas, gdy nie ma pewności, że utrzyma się w danej firmie („Wprost” 14.11.1999). Zadawała się sukcesami mającymi wymiar jednostkowy i mieszczący się w doraźnych planach życiowych. Zatem porażki nie są znakami rozpoznawczymi nieudaczników mających kłopoty z losem. Swoje niepowodzenia przypisują losowi. W sumie dla ludzi przedsiębiorczych porażki mogą być i są kategoriami:

- korygującymi wybór dróg prowadzących do sukcesów i karier a jednocześnie wybór form i środków minimalizujących pomyłki i błędy. W wypadku menedżerów czy polityków chodzi o przewidywanie percepcji treści ich decyzji,
- sygnalizującymi zakłócenia w stosunkach partnerskich z tymi, którzy mają już do czynienia z niedolą po to, by nawiązać kontakty z tymi nowymi partnerami, którzy znajdują się w podobnych sytuacjach,
- informującymi o pojawianiu się sytuacji przeciążenia lub zagrożenia, mogącego przekształcić się w niepowodzenie a nawet w klęskę czy bankructwo firmy.

Zazwyczaj to jednostki są dotknięte porażkami, unikają bliskości z tymi, którym się powiodło. Odwrotnie, zbliżają się do tych, którzy też doświadczyli przykrości i bólu z powodu degradacji. Podobne odczucia poprawiają ich nastroje, co jednak nie mobilizuje do ponownych osiągnięć i wymagających nowego wysiłku. Boją się odrzucenia. W rezultacie oddalają się od ludzi wczorajszych wspólnych sukcesów. Wyjściem dla „straceńców” jest przemyślany plan życiowy, w tym zawodowy, rozumiany jako urzeczywistnianie siebie przez przyswajanie i przekształcanie „losu” w określonym miejscu i czasie. Ważna jest też odporność na stresy. A one zagrażają zdrowiu psychicznemu, w konsekwencji karierze. Chroniczny stres, a nie stres mobilizacyjny jest również barierą w zarządzaniu firmą i w kierowaniu ludźmi. Konieczna jest wiedza z zakresu psychologicznej, rozumianej jako zbiór sprawdzonych twierdzeń i pytań o to, jak naprawdę jest i dlaczego tak jest oraz jak będzie i jak może być w innej sytuacji? W przeciwnym wypadku można odczuć bezgraniczny ból i być rozgoryczonym z powodu np. bankructwa firmy, zwolnienia z wysokiego i dobrze płatnego stanowiska, niewypłacalności długów.

Warto nadmienić, że skazują się na niepowodzenia ci, którzy uparciej dążą do karier lub zysku niż do podtrzymania przyjaźni i odpowiedzialności. Na poważne potraktowanie zasługuje przestroga Charlesa Simmonsa, że „Kto spokojnie myśli i zastanawia się, działa mądrzej niż, ten, kto działa pośpiesznie i pod wpływem impulsu”. Ja dodam- więcej zyska ten, kto tworzy sytuacje pojednania. Także R. Kipling radzi, aby przestrzeń społeczną zaludniać dyskusjami, kompromisami, negocjacjami i śmiechem. Spokój „oznacza więcej niż zdobycie przewagi nad innymi ludźmi. Sugeruje przestrzeganie następujących imperatywów: „Przygotuj się na tryumf i na nieszczęście i obu tych oszustów traktuj jednakowo” albo „Nie podpalaj stodoły, by wypalić myszy”.

Te czynniki odróżniają sukcesy od karier. W tym kontekście przywołam jeszcze jedno amerykańskie przesłanie odnoszące się do człowieka, którego osiągnięcia są zagrożone: „Każdy bez wyjątku może go zdobyć, bez względu na wiek, pochodzenie czy cechy charakteru, jeżeli reszta

swego życia przeznaczy na robienie tego wszystkiego, co powinien (...). Wtedy nie przygniotą cię porażki. Sukces masz w kieszeni” (M. R. Kopmeyer, *Praktyczne metody osiągnięcia sukcesów*, Warszawa 1995, s. 16).

O sytuacjach biegunowych pisał Koziński: „Przegrywający uruchamiają działania o charakterze destrukcyjnym” (J. Koziński, *Człowiek...op.cit.*, s. 80). Według mnie los taki spotkał wielu biznesmenów, np. Wieczarzaka, Kolasińskiego, Pęczaka i skazanego w sposób pokretny L. Rywina. Przykłady te świadczą o „grawitacji sukcesów i karier”. W tych wypadkach rzekomo lepsza władza wypiera jeszcze gorszą. Następował też proces odwrotny: gorsza wypierała i wypiera lepszą tkankę systemu awansów i karier, obejmującego sposoby ich osiągnięcia i styl „zachowywania się człowieka w podobnych i powtarzających się sytuacjach” (J. Kon, *Zjadanie bogów*, Kraków 1986).

REFLEKSJE KOŃCOWE

Polska, mimo przyspieszonego rozwoju w latach 2004-2010, budziła i jeszcze budzi u jednych dumę, u drugich uczucia ambiwalentne, a jeszcze u innych i frustracje z powodu przedłużającej się transformacji i sporów o sens reform czy „dobrej roboty”. W tym kontekście zasadne może być przekonanie, że transformacja nie stwarza wszystkim ludziom szans na zaspokajanie potrzeby osiągnięć. Przedłużając się, komplikuje drogi do awansów i szybkich karier. Rynek petryfikując miejsca w strukturze sukcesów społecznych, zawodowych i politycznych, różnicuje możliwości obywateli. Obywatele, nie tylko Polacy, mniej aktywni lub mieszkający daleko od metropolii, chcąc nie chcąc, wpisują się w mentalność prowincjonalną i w niższe poczucie własnej wartości.

Jest tak nie dlatego, że wielu nie mogło realizować marzeń, np. założenia własnej firmy, znalezienia interesującej pracy, ale dlatego, że odczuwali i odczuwają brak długofalowej koncepcji bezpieczeństwa społecznego (materialnego, mieszkaniowego, zdrowotnego itd.) i poczucia pełnej przynależności kulturowej (A. Leszczyński, *Młodzi z prowincji, op.cit.*). Za to rządzący bywają zadowoleni z siebie a nawet z tego, że setki tysięcy gniewnych wyjeżdża zagranicę w poszukiwaniu pracy, bo podejmując tam studia, przyczyniają się do usuwania społecznego ładunku z opóźnionym zapłonem. Dzięki temu rozbroiła i rozbraja się potencjalna bomba wybuchu społecznego, ale zasadne jest przypuszczenie, że dla kobiet współczesnych kategoria „mieć” ma takie same znaczenie jak „być” wykształconą, niezależną biznesmenką, menedżerką czy kierowniczką, „mieć” prawo do sukcesu i kariery oraz do samodzielnego decydowania o tym, ile i kiedy chce mieć dzieci.

W pewnym stopniu uprawniona jest teza, że młodzież aspirująca do studiów charakteryzuje się, tak jak w USA, przekonaniem, że mają i mogą mieć prawo do przeobrażenia swoich umiejętności i wiedzy we własność i to do tego stopnia, iż nawet jeśli pracują dla kogoś innego, to zachowują się tak, jakby pracowali wyłącznie dla siebie. W USA nazywa się ich „iskersami”. Iskersów nie interesuje dłuższa perspektywa pracy. Przyjmują to, co jest w danym momencie w zasięgu ręki. Chcą korzystać ze wszystkiego, co powiększa osobisty dobytek: samochód służbowy, sprzęt do słuchania muzyki, służbowe podróże, nawet za cenę posiadania własnych dzieci. W tym kontekście pojawiają się zjawiska o sprzecznych nastawieniach uczuciowych i to bez dostrzegania sprzeczności, a więc ambiwalentnych - rozumianych jako możliwość istnienia dwuwartościowych: uczuć, sądów, dążeń, myśli, spostrzeżeń, wspomnień itp.

Udało się odpowiedzieć na pytanie: w jakim stopniu drogi do sukcesów i karier zdeterminowały czynniki obiektywne (wzrost dysproporcji

społecznych) i subiektywne (trudności dostosowywania się), historyczne i współczesne? Okazało się, że standardy sukcesów i karier zakłócał żywo i funkcjonujący rynek społeczno-ekonomiczny i polityczny. To sprzyjało wzmacnianiu, z jednej strony - skłonności karierowiczowskich (właścicieli i menedżerów, pracobiorców i pracodawców), z drugiej zaś - rozbudzeniu aspiracji i nadziei na korzystniejszy klimat, jeśli nie dla sukcesów i karier, to przynajmniej dla stabilizacji „zdobytych” pozycji w strukturach zatrudnienia.

Okazało się również, że barierami sukcesów, awansów i karier były i są nadal takie czynniki, jak np.: uprzedzenia, pogłoski i plotki, odległość do regionalnych metropolii, dysproporcje edukacyjne, dysproporcje w stosunkach własnościowych a co za tym idzie: w towarzystwie, mechanizmach podziału dostatku i biedy, poziomie wykształcenia, miejscu zajmowanym w strukturze zarządzania i rządu, cechach osobowościowych ludzi kształtujących się już w ramach rynkowej socjalizacji. Inny wymiar uzyskało bezrobocie dla kobiet, wykształcenie humanistyczne, szanse niepełnosprawnych. Zewnętrznymi znamionami awansów i karier stały się tak jak dawniej wyjazdy zagranicę, udział w kulturze i klimat dla awansów i karier. Polska gospodarka i kultura nie jest jeszcze na tyle pojemna, aby mieścili się w niej wszyscy legitymujący się odpowiednim potencjałem biologicznym i intelektualnym.

Bibliografia

1. Literatura

1. Adamiec M. Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Katowice 2004.
2. Adler A., Sens życia, PWN, Warszawa 1986.
3. All S., Teorie osobowości, Warszawa 1994.
4. Aronson E., Człowiek istotą społeczną, Warszawa 1995.
5. Bacon F., O idolach umysłu. Nowum organum, Warszawa 1955.
6. Bauman Z., Kariera, Warszawa 1960.
7. Bąkowska W., Urząd – obywatel, życie w gminie, „Życie Warszawy” 2.02.1978.
8. Irch A. i Malim T., Psychologia rozwojowa w zarysie. Od niemowlęctwa do dorosłości, Warszawa 1998.
9. Blaustein L., Lenistwo u dzieci i młodzieży, [w:] Źródła i sposoby leczenia, Lwów 1936.
10. Birkenbihl F. V., Komunikacja międzyludzka. Trening sukcesu, Wrocław 1998.
11. Bielig R., Szkoła powinna uczyć myśleć, „Dziennik” 20.04.2007.
12. Bittel R., Krótki kurs zarządzania, Warszawa-Londyn 1998.
13. Bocheński A., Rzecz o psychice narodu polskiego, Warszawa 1972.
14. Bogaj A., Czym jest sukces zawodowy nauczyciela?, „Nowa Szkoła” 1986, nr 12.
15. Bojarski W., Inteligencja polska dawniej i dziś, „Nasz Dziennik” 6-7.01.2007.
16. Botwina R., Przyczynek do analizy wydarzeń sierpniowych, „Studia Filozoficzne”, 1981, nr 7-8.
17. Bregy B., Pokolenie XXI, „Polityka” 17.02.2007.
18. Bruckner A., Dzieje kultury polskiej, Tom III, Kraków 1931.
19. Cackowski Z., Uwagi o elementach metodologii humanistycznej, „Studia Filozoficzne”, 1975.
20. Camoanella T., Miasto Słońca, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław 1995.
21. Cichy S., Nie wstydzę się, to była zwykła kalkulacja, „Dziennik” 30.06.2007.
22. Chałasiński J., Rewolucja młodości, Warszawa 1969.
23. Chałasiński J., Młode pokolenie wsi w procesach migracji i ruchliwości społeczno-kulturowej, „Wieś współczesna”, 1963, nr 6.
24. Chopra D., Życie bez starości, Warszawa 1995.
25. Chudowski A., Czynniki kształtujące obywatelskie społeczności lokalne, [w:] Demokracja i społeczeństwo, Pod redakcją Tadeusza Godlewskiego i Wojciecha Jurkiewicza, Warszawa 2003.
26. Crozier M., Biurokracja. Anatomia zjawiska, Warszawa 1967.
27. Czapiński J., Polacy szczęśliwi jak nigdy. Rozmowę prowadziła Katarzyna Skrzydłowska-Kalukin, „Dziennik” 1.10.2007.

28. Czerwińska D., Asertywność. Jak osiągnąć cel i nikogo do siebie nie zrazić, „Rzeczpospolita” 1.09.2006.
29. Ćmiel S., Matosek M., W Rzeczypospolitej różnych narodów – wybrane aspekty wielokulturowości w Polsce, [w:] Węzłowe problemy społeczeństwa polskiego, Sitek M., Ćmiel S, WSNS, Mińsk Mazowiecki 2010.
30. Daczewski W., Postrzeganie swego miejsca w strukturze społecznej: awanse i degradacje. Komunikat z badań przygotowany na XII Zjazd Socjologiczny, Poznań-Warszawa 2004.
31. Daniluk A., Siedząc na wózku inwalidzkim, można robić mniej więcej to samo, co zdrowi. Nawet tańczyć tango, „Dziennik” 4.07.2007.
32. Dauszkiewicz K., „Przegląd” 19.12. 2004.
33. Dawid J., Nauka o rzeczach, Wrocław 1966.
34. Dąbrowska M., Pielgrzymka do Warszawy, Warszawa 1971.
35. De Anglis B., Na życiowym zakręcie. Jak odzyskać nadzieje i odnaleźć szczęście?, Książnica, Katowice 2007.
36. Demagogia władz. Krótka rozmowa Aleksandry Pawlickiej z Barbarą Skargą, „Przekrój” 20.09.2007.
37. Dobrowolska D., Wartość pracy zawodowej dla jednostki, [w:] Systemy wartości w środowisku pracy, Warszawa 1982.
38. Domański H., Bariery rozwoju klasy średniej, [w:] „Zdanie” 2002, nr 1-2.
39. Drozdowski B., Szczepański J., Menedżerowie średniego szczebla, „Miesięcznik Literacki” 1971, nr 10.
40. Dunin K. i Mosiewicz M., Zamiast sięgać po nóż, „Gazeta Wyborcza” 8-9.03.2008.
41. Dziamski S., Wielkopolska ośrodkiem nauki, [w:] Poznańskie w Polsce Ludowej, Praca pod redakcją Jerzego Topolskiego, Poznań 1975.
42. Eichelberglerger W., Pomóż sobie. Daj światu odetchnąć, Warszawa 1995.
43. Eco U., Filozofia frywolna, Warszawa 1994.
44. Elementy Nowego ładu, Pod red. Domańskiego H. i Rycharda A., Warszawa 1998.
45. Entine A. D., Mid-life counselling: prognosis and potential, “The Personel and Guidance Journal”, 1976.
46. Erazmus E., Prawo do nauki w Polsce Ludowej, Poznań 1974.
47. Erazmus E., Reminiscencje awangardowego charakteru partii, „Zeszyty Naukowe” nr 1, ALMMAMER WSE, Warszawa 2001.
48. Erazmus E., Skończmy z rachunkami krzywd, „Polityka” 1994.
49. Erazmus E., Stalinizm – partie – państwo – system polityczny, [w:] Stalinizm, Praca zbiorowa pod redakcją naukową A. Dobierzewskiego, Warszawa 1989.
50. Erazmus E., Spór o kształt partii, Warszawa 1983.
51. Erazmus E., Sekrety sukcesów, [w:] Phanomena, T.III, Kielce 1996, Artykuły i Studia.

52. Erazmus E., Edukacja a sukces zawodowy, WSE, Warszawa 1999.
53. Erazmus E., Dylematy przewodzenia w warunkach transformacji ustrojowej, [w:] Szanse i zagrożenia procesu konsolidacji systemu politycznego III Rzeczypospolitej Polskiej, Redakcja naukowa Kuciński J., Warszawa 2005.
54. Erazmus E., Strategie uczenia się i studiowania w gospodarce rynkowej, [w:] „Almamer”, Zeszyty Naukowe WSE, Warszawa 20006, nr 3.
55. Falska A., Czy nowe style Polaków?, [w:] Jak żyją Polacy?, Warszawa 2004.
56. Finkielkraut A., Sloterdijk jest zawsze niespodzianką, „Dziennik” 29.10.2007.
57. Gadomski W., Siódme-mniej kradnij!, „Gazeta Wyborcza” 5-6.02.2000.
58. Galbraith J. K., Społeczeństwo dobrobytu, państwo przemysłowe, Warszawa 1973.
59. Gatrlicka A., Wspomnienie, „Gazeta Wyborcza” 08.03.2007.
60. Gerlach R., Doskonalenie zawodowe we współczesnym zakładzie pracy, Bydgoszcz 1984.
61. Giętka E., Czarno-biała współczesność im pomoże. Leon Tarasiewicz, malarz, profesor warszawskiej ASO, „Przegląd” 18.12.2004.
62. Giętka E., Walewski P., Transformersi są zmęczeni, „Polityka” 15.12.2007.
63. Giddes A., Socjologia, PWN, Warszawa 2005.
64. Gołębiowski B., Kariera czy awans, [w:] Kariera. Bohater naszych czasów, Warszawa 1979.
65. Gołębiowski B., Kariera czy awans, [w:] Kariera. Bohater naszych czasów, Warszawa 1979.
66. Górniewicz J., Teoria wychowania, Toruń-Olsztyn 1996.
67. Gros J., Strach, Kraków 2008.
68. Grudzewski W., Pracownicy wiedzy, „Trybuna” 2.12.1999.
69. Grzywny podziały na opornych bogaczy, „Trybuna Ludu” 22.08.1954, (notka redakcyjna).
70. Haładaj M. i Leśniewski M., Wyścig osobowości, „Wprost” 21.09.2001.
71. Hill N., Stone C., Sukces? Tylko trzeba chcieć. Rzecz o pozytywnym myśleniu, Warszawa 1994.
72. Himmelfarb G., Rodzina do naprawy, „Gazeta Wyborcza” 20-21.01.2007.
73. Hamer A., Psychologia społeczna. Teoria i praktyka, Warszawa 2005.
74. Hutt C., Males and Females, Penguin, London 1972.
75. Iglicka K., Powroty Polaków po 2004 – w pętli pułapki migracyjnej, „Gazeta Wyborcza”, 9.03.2010.
76. Jahn A., Kleparowa w świat szeroki, Warszawa– Kraków 2001.
77. Jakowlew A., Jak odchodził stalinizm?, „Gazeta Wyborcza” 22-23.10.2005.
78. Jakubczak F., Młode pokolenie wsi polskiej, t. I, oprac. Zbiorowe, Warszawa 1964.
79. Jam A., Z kleparkowa w świat szeroki, Wrocław-Warszawa-Kraków 1991.
80. Janion M., Nakręcenie, „Gazeta Wyborcza” 5-6.11.2005.

81. Janowski A., *Aspiracje młodzieży szkół średnich*, Warszawa 1977..
82. Jarosz M., *Zjawiska dezorganizacji społecznej*, [w:] *Procesy urbanizacji*, Wrocław-Kraków-Gdańsk 1978, s.85.
83. Jusiewicz R., *Historia Polski*, Warszawa 2003.
84. Kaniewska A., D. Walczak, „Dziennik” 18.02.2008.
85. Kapuściński R., *Lapidarium*, Warszawa 2002.
86. Karaś S., *Dydaktyka oświaty pozaszkolnej*, Warszawa-Radom 1995.
87. Kołodziejczyk M., *Zbytkowicze i awangardziści*, [w:] *Pomocnik Historyczny* nr 3, Dodatek „Polityki” 25.08.2007.
88. Kawalec L., *Amnestia to gwóźdź do trumny szkoły*, „Dziennik” 3.07.2007.
89. Kępiński A., *Melancholia*, Warszawa 1996.
90. Komaniecki K., *Historia kultury starożytnej Grecji i Rzymu*, Warszawa 1964.
91. Koper S., *Życie prywatne elit Drugiej Rzeczypospolitej*, Warszawa 2009.
92. Kopmeyer M. R., *Praktyczne metody osiągania sukcesów*, Warszawa 1995.
93. Korolewicz-Zębik J., *Elementy systemu wartości wybranych kategorii społeczno-zawodowych*, „Prakseologia” 1974, nr 3-4.
94. Korolewicz-Zębik J., *Niektóre przemiany systemu wartości*, [w:] *Systemy wartości w środowisku pracy*, Pod redakcją naukową Xymeny Gliszczyńskiej, Warszawa 1982.
95. Kotowska I, Węziak D., *Edukacja*, [w:] *Diagnoza społeczna 2007*, red. Czapiński J. Panek T., Warszawa, Rada Monitoringu Społecznego, 23.10.2007.
96. Koszycki J., *Robert Fiko: dylematy populisty*, „Gazeta Wyborcza” 28.02.2008.
97. Kowalewski S., *Nauka o administracji*, KiW 1975.
98. Koźmiński A., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 1989.
99. Ks. dr Wyszyński S., *Przemiany moralno-religijne pod wpływem bezrobocia*, Włocławek 1937.
100. Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1980.
101. Kozielecki J., *Człowiek wielowymiarowy*, Warszawa 1996.
102. Koźmiński A. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 1985.
103. Krowicka B., *Nasi szefowie lepsi od speców z Zachodu*, „Dziennik” 20.03.2007.
104. Król M., *Studia kiedyś były przeżyciem. Dziś stały się kontraktem*, „Dziennik” 23.10. i 30.10.2007.
105. Kunowski S., *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Warszawa 1994.
106. Kurowska A., *To jest Azja, proszę pani*, „Gazeta Wyborcza” 9-10.06.2000.
107. Kutz K., *To jest tragifarsa*, „Trybuna” 1-2.04.2006.
108. Kwiatkowski S. (Redaktor Naukowy raportu), *Kształcenie zawodowe*, IBE, Warszawa 1994.
109. Kwiatkowski W., *Moduły i kwalifikacyjne w procesie kształcenia i doskonalenia zawodowego*, [w:] *Rynek Pracy*, Warszawa 1993.

110. Kwieciński Z., Mimikra czy Sternik? Dramat pedagogiki w sytuacji przesilenia formacyjnego, [w:] Spory o edukację. Dylematy i kontrowersje, Zbiór pod redakcją Z. Kwiecińskiego i Witkowskiego L., Warszawa 1993.
111. Lauwerys J. A. i Cowen R., Teoretyczne aspekty problemu, [w:] Bliskie i dalekie cele wychowania, Warszawa 1987.
112. Lec J., Myśli nieuczesane, Kraków 1987.
113. Legowicz J., Być kimś, [w:] Kariera. Bohater naszych czasów, Warszawa 1975.
114. Lem S., Lube czasy, Kraków 1995.
115. Lerner M., America as a civilization, t. II, Culture and Personality, New York 1962.
116. Leszczyński A., Gigant oplaca Amerykę, „Gazeta Wyborcza” 2005.
117. Leszczyński A., Młodzi z prowincji w paskudnym mieście, „Gazeta Wyborcza” 22- 3.01.2005.
118. Lewicka M., Niektóre ogólne wyznaczniki tolerancji na niezgodności poznawcze, „Przegląd Psychologiczny” 1975, nr 3.
119. Lipiec J., W poszukiwaniu innego czy lepszego świata, [w:] Drogi i bezdroża sportu i turystyki, Praca zbiorowa pod red. Zbigniewa Dziubińskiego, Warszawa 2007.
120. Littauer F., Osobowość. Jak zrozumieć innych przez rozumienie siebie, Warszawa 1994.
121. Louart P., Kierowanie w personelem w przedsiębiorstwie, Warszawa 1997.
122. Lubelska K., Jak prezentują się polskie wyższe sfery. W złotej ramie, „Polityka” 1.08.1999.
123. Łazuchiewicz A., Bez etatu, „Trybuna” 13.07.2004.
124. Łodziński S., Teorie rozwoju, „Studia Socjologiczne”, 1992, nr 1.
125. Łukaszewski W., Przeszość jest dobra a ludzie źli, [w:] Edukacja wobec zmiany społecznej, Pod redakcją Jerzego Brzezińskiego i Lecha Witkowskiego, Poznań-Toruń 1994.
126. Mac Kaneli., Turysta, nowa teoria klasy próżniaczej, tłum. E. Klekot i A. Wieczorkiewicz, Warszawa 2002.
127. Machajski P., To miał być dzień bez łąpówki, „Gazeta Wyborcza” 24.02.2006.
128. Maryja nie była spokojną kobietką, Z Joanną Tomaszewską rozmawia Zawadzka A., „Wysokie Obcasy” 10.10.2007.
129. Matuszewicz C., Wprowadzenie do psychologii, Warszawa 2006.
130. Meghan R., Socjologia edukacji, Toruń 1993.
131. Merton R. K., Teoria socjologiczna i struktura społeczna, Warszawa 1982.
132. Michalczyk T., Wybrane zagadnienia patologii społecznej, Opole 1993.
133. Michnik A., Sukces i strach, „Gazeta Wyborcza” 12-13.05.2007.
134. Miecznicka M., Pęd za sukcesem sprawił, że praca zabiera nam życie, „Dziennik” 5.08.2007.

135. Miecznicka M., Z pustym brzuchem kiepsko się myśli, „Dziennik” 28.08.2007.
136. Migdał K., Psychologia w praktyce społecznej, Warszawa 2001.
137. Mika S., Psychologia społeczna, Warszawa 1987.
138. Mikulska J., Psychologia płci jako wyzwanie do edukacji, [w:] Edukacja wobec zmiany społecznej, pod redakcją Brzezińskiego J., Witkowskiego L., Poznań- Toruń 1994.
139. Moir A., Jessel D., Płeć mózgu, Warszawa 1997.
140. More T. (Morus), Utopia, Lublin 1993.
141. Niklewicz K., Więcej pracy nie dla wszystkich, „Gazeta Wyborcza” 19.02.2007.
142. Nisztpor P., Sekrety konkursu na prezesa ekstraklasy, „Dziennik” 30.10.2007.
143. Nowak S., Posłowie, [w:] Ossowski S., Publicystyka, recenzje, wspomnienia, dzieła, t. VI, Warszawa 1970.
144. Nowowiejscy F. i K., Dookoła kompozytora. Wspomnienie o ojcu, Poznań 1971.
145. Nowy wspaniały świat, Rozmowa Krzysztofa Masłonia z Laszko Krasznahorakim, „Rzeczpospolita” 18-19.10.2007.
146. Oborski P., Z psychologii szkolnego lenistwa, KUL, Lublin 1948.
147. Obuchowski K., Adaptacja twórcza, Warszawa 1989.
148. Obłój K., Winni są wśród nas, „Gazeta Wyborcza” 15.12.2008.
149. Odlewnik Z. i Naszkowska K., Kielbasa jako dzieło sztuki, [w:] „Wysokie Obcasy” 7.10.2007.
150. Okoń W., Podstawy wykształcenia ogólnego, Warszawa 1999.
151. Okoń W., Słownik Pedagogiczny, Warszawa 1981.
152. Olszówka E., Człowieku ulecz się sam, „Trybuna” 2004.
153. O problematyce korupcji i mechanizmach korupcyjogennych. Raport z badań nr 1, Józefów 2008.
154. Ossowski S., Z zagadnień psychologii społecznej, Warszawa 1967.
155. Paczkowska M., Wartość instrumentalna i funkcja motywacyjna awansu zawodowego, [w:] Systemy wartości w środowisku pracy, Pod redakcją naukową Xymeny Gliszczyńskiej, Warszawa 1982.
156. Paskudna moralność, Z profesorem L. Nowakiem rozmawia Szumlewicz K., „Trybuna” 27.04.2007.
157. Pawłowicz K., Prawo Polski sieciowej, „Nasz Dziennik” 21.06.2007.
158. Pearsons A., Nauczyciel. Teoria i praktyka w kształceniu nauczycieli, Warszawa 1994.
159. Pelc J., Rzecz o twórczym działaniu, „Studia Socjologiczne”, nr 1, 1985.
160. Penc J., Kreowanie zachowań w organizacji, Warszawa 2000.
161. Penc J., Zarządzanie w warunkach globalizacji, Warszawa 2003.
162. Pezda A., Moja prawda o polskiej szkole. Spowiedź polonistki, „Gazeta Wyborcza” 11.09.2007.

163. Pierwsza kobieta traktorzystka obsługuje traktor typu "Ursus", „Trybuna Ludu” 05.01.1949, (informacja redakcyjna).
164. Piłsudski J., Przemówienie na zjeździe legionistów w Kaliszu - 7 sierpnia 1927, [w:] Pisma zbiorowe, Warszawa 1989.
165. Piłsudski J., Pisma zbiorowe, t.I do X, Warszawa 1937.
166. Piłsudski J., Myśli, mowy i rozkazy, Warszawa 1980.
167. Podgórska J., Układy, znajomości, protekcje, dojścia, „Polityka” 23.10.2004.
168. Podręcznik szkolny - ważny problem polityczny, „Trybuna Ludu” 15.09.1949, (komentarz redakcji).
169. Potomkowie biedaków zostaną biedakami. Rozmowa z prof. Marią Jarosz, „Przegląd” 19.11.2001.
170. Pszczołowski T., Umiejętność przekonywania i dyskusji, Warszawa 1952.
171. Przybylska-Piwko E., Aspiracje i postawy społeczno-zawodowe młodych robotników przemysłowych, Warszawa 1983.
172. Rrabczuk W., Polityka edukacyjna Unii Europejskiej na tle przemian w szkolnictwie krajów członkowskich, Warszawa 1994.
173. Reich R. B., Jak kapitalizm zabija demokrację, „Gazeta Wyborcza” 22-23.10.2007.
174. Reykowski J., Kochański J., Szkice z teorii osobowości, Warszawa 1980.
175. Reykowski J., Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego, Warszawa 1966.
176. Reykowski J., Zadania pozaosobiste jako regulator czynności ludzkich, [w:] Studia nad teorią czynności ludzkich, Warszawa 1975.
177. Reykowski J., Osobowość jako centralny system integracji czynności, [w:] Psychologia, (red. Tomaszewski T.), Warszawa 1977.
178. Reykowski J., Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość, Warszawa 1979/1986.
179. Romanowski A., Z pamięcią katastrofa, „Gazeta Wyborcza” 24-25.07.2010.
180. Rozmowa z Christopherem Dejoursenem, francuskim naukowcem zajmującym się stosunkami i warunkami pracy, autorem książki „Cierpienie we Francji”, Trybuna” 9.06.2005.
181. Ryfkin J., Their European Dream how Europe, Vislon of the Futur Is. Oully Eolipsing the Amerycan dream, Tarchet Penguin, USA 2004.
182. Rychlewska C., Chwilowa zmiana ról, „Trybuna” 6.12.2007.
183. Ryfkin J., Nie dajcie się nabrać Ameryce. Rozmawiał Adam Leszczyński, „Gazeta Wyborcza” 18.11.2005.
184. Rynek cywilizacji. Rozmowa z prof. Samuelem Huntingtonem, „Wprost” 12.07.1998.
185. Rzepa T., Intuicja w badaniach psychologicznych, Wydawnictwo UAM, Poznań 1992.

186. Rzońca A., Nierówności są, „Gazeta Wyborcza” 14.02.2008.
187. Sachs J. D., Lekcja z Chin dla Banku Światowego, „Gazeta Wyborcza” 16-17.06.2007.
188. Sęk H., Wypalanie zawodowe u nauczycieli. Podmiotowe uwarunkowania, [w:] Edukacja wobec zmiany społecznej, Pod redakcją Jerzego Brzezińskiego, Lecha Witkowskiego, Poznań-Toruń 1994.
189. Simon H. A., Działanie administracji, PWN, Warszawa 1976.
190. Skorupka S.(red), Słownik wyrazów bliskoznacznych, Warszawa 1971.
191. Słabek H., Obraz robotników polskich w latach 1945-1989, Warszawa-Kutno 2004.
192. Sikorska J., Warunki, zróżnicowane, strategie, Warszawa 1998.
193. Słownik języka polskiego, PWN, red. Szymczak M., Warszawa 1995.
194. Sperling A. P., Psychologia, Poznań 1995.
195. Stepulak M., Podejście systemowe we współczesnej psychologii polskiej, Lublin 1995.
196. Sośnicki K., Pedagogika ogólna, Toruń 1949.
197. Stnikowa A. M., Historia wychowania w XX wieku, Warszawa 1980.
198. Stuoms M., Kogo drażni Jaruga-Nowacka, „Sukces” 2006, nr 2.
199. Strykowska M., Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet, UAM, Poznań 1992.
200. Suchar M., Kariera i rozwój zawodowy, Gdańsk 2003.
201. Syrewicz K., Zarządzanie karierą. Warszawa 2006.
202. Szczepanowski S., Nędza Galicji, Lwów 1880.
203. Szczęsna J., Wychowywał się na westernach, „Gazeta Wyborcza” 2-3.02.2008.
204. Szczepański J., Badania nad klasą robotniczą, „Studia Socjologiczne” 1964, nr 1.
205. Szczepański J., Zmiany społeczeństwa polskiego w procesie uprzemysłowienia, Warszawa 1973.
206. Szczygieł M., Jeszcze jedna podróż, „Gazeta Wyborcza” 7.04.2007.
207. Szczurkiewicz T., Psychologia a socjologia, „Studia Socjologiczne”, Warszawa 1969.
208. Szkoła niedostatecznie przygotowuje do pracy. Z prof.dr hab. Kabajem M. pracownikiem naukowym Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie rozmawia Dąsaj J., „Nasz Dziennik” 4.05.2007.
209. Sztompka P., Socjologia, Warszawa 2005.
210. Szujski J., Dawna Rzeczpospolita a jej pogrobowce, [w:] Szujski J. (red.), O fałszywej historii jako mistrzyni fałszywej polityki, Warszawa 1991.
211. Szyborski K., Z dołu do góry, z góry do dołu, „Polityka” 24.05.2008.
212. Thiel E., Mowa ciała, Warszawa 1996.
213. TNS OBOP dla Polityki, „Polityka” 30.03.2002.
214. Tomalska H., Historia i świat w XIX wieku, Warszawa 2001.

215. To miasto jest pełne miejsc, które łączą mi się w pamięci z bliskimi-mówi Maja Komorowska, „Dziennik” 5-6 2008; także: Komorowska M., Jej okrągły jubileusz, „Rewia” 2.08.2008.
216. Trelak J. F., Psychologia stresu, Bydgoszcz 2001.
217. Ualatowski T. J., Obietnice, „Gazeta Polska” 14.04.1994.
218. Wankel C. i James A. F. Stoner, Kierowanie, Warszawa 1971.
219. Wasilkowski J., Cokolwiek zezowate, Warszawa 1990.
220. Wczasy wiejskie „Orbis”, „Trybuna Ludu” 8.08.1949, (informacja redakcyjna).
221. Weber A. R., Zasady zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
222. Wesołowska E., Równość w cenie, „Newsweek” 20.02.2002.
223. Wielka Encyklopedia Powszechna, Warszawa 1965, t.5.
224. Włoszczowska M., Baron de Coubertin przewraca się w grobie. Dziś liczy się tylko zwycięstwo, o przegranych nikt nie pamięta, „Newsweek” 18.08.2004.
225. Wojciechowska A. i Grabek A., Pomagał Rydzykowi, teraz pomógł sobie, „Dziennik” 28.01.2008.
226. Worach-Kardas H., O metodzie biograficznej i jej przydatności dla andragogiki, [w:] Problemy i dylematy andragogiki, Pod redakcją Marczuka M., Lublin-Radom 1994.
227. Wspomnienie, „Gazeta Wyborcza” 16-17.09.2007.
228. Witos W., Moja ucieczka 1933-1939, Warszawa 1967.
229. Wybranowski W., Komornik ponad prawem, „Nasz Dziennik” 13.12.2007.
230. Uzależniony od sukcesu. Rozmawia Magdalena Koszulanis z Z. Starowiczem, „Trybuna” 8-9.01.2005.
231. Zagrodzka D., Potyczki naukowe, „Gazeta Wyborcza” 19.02.2004.
232. Zasłużeni robotnicy dyrektorami fabryk, „Trybuna Ludu” 8.01.1954.
233. Zadra M., Wróć na własny śmietnik, „Gazeta Wyborcza” 21-22.04.2007.
234. Zebrowski L., „Dziennik” 26-27.05.2007.
235. Z Grigorijem Czachartiszelim, czyli Borisem Akuninem. Rozmawia Anna Zebrowska, „Gazeta Wyborcza” 23-26.12.2006.
236. Zimowski L., Rozwój transportu i łączności, [w:] Poznańskie w Polsce Ludowej, Praca zbiorowa pod redakcją J. Topolskiego, Poznań 1975.
237. Zieleniawski J., Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 1967.
238. Życiński J., Świadek wielkich wartości, „Polska” 20-24.10.2007.

2. Źródła

1. GUS 1991, s.68 i 1995, s.86.
2. GUS 21.10.2007. Za III kwartał.
3. Diagnoza społeczna 2007. Warunki życia Polaków. Raport, red. Czapiński J. Panek T., Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 23.10.2007; także: „Dziennik” 1.10.2007.
4. Karta socjalna Wspólnoty Europejskiej, [w:] Kalendarz ZNP, Warszawa 1993.
5. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1997.
6. Konstytucja 3 Maja 1791 r. Statut zgromadzenia przyjaciół konstytucji, Warszawa 1983.
7. Rocznik Statystyczny 1948, Warszawa 1949.
8. Sondaż CBOS 4-9.03.1999 r. Reprezentatywna próba losowa 1111 dorosłych Polaków.
9. Ustawa z 6 czerwca 1997 r. Kodeks Karny. Dz. z 1997 r.oiz. 533 i nr 128 poz. 840.
10. Wyniki internetowego Badania Wynagrodzeń, przeprowadzonego przez portal wynagrodzenia.pl oraz fwp.pl., Pracuj.pl, bankier.pl, cvonkier.pl, vonline.pl, obs.pl, gazetaprawna.pl, owczesnafirma. pl.
11. Zagrożenie korupcją w świetle badań Kontrolnych Najwyższej Izby Kontroli, Warszawa 23.03.2000.