

DOLNOŚLĄSKA SZKOŁA WYŻSZA

Agnieszka Paczkowska

UCZENIE SIĘ Z ŻYCIA.
**STUDIUM DOŚWIADCZEŃ ZAWODOWYCH
I RODZINNYCH MENEREK
CZASÓW POLSKIEJ TRANSFORMACJI**

Rozprawa doktorska

napisana pod kierunkiem

dr hab. Ewy Kurantowicz

Wrocław 2022

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział I	
1. Uczenie się kobiet jako przedmiot badań edukacyjnych	8
1. Społeczne konteksty uczenia się kobiet	14
1.1 Rodzina	16
1.2 System edukacyjny.....	20
1.3 Życie zawodowe.....	22
1.4 Sfera publiczna i obywatelska.....	25
2. Rodzaje uczenia się kobiet	31
2.1 Uczenie się indywidualne i relacyjne.....	31
2.2 Uczenie się z doświadczenia i uczenie się biograficzne	34
2.3 Uczenie się w tranzycji i transformatywne uczenie się.....	39
3. Polska jako <i>locus educandi</i>	45
3.1 Polska okresu transformacji	47
3.1.1 Dziedzictwo PRL-owskiej socjalizacji w okresie transformacji	48
3.1.2 Młodzi Polacy czasu tranzycji.....	51
3.2 Współczesna Polska	54
3.2.1 Polska jako nie-miejsce	55
Rozdział II	
Perspektywa metodologiczna badań	57
1. Cel i pytania badawcze.....	57
2. Jakościowa strategia badań – możliwości i ograniczenia.....	58
3. Wywiad narracyjny jako metoda badań	61
4. Przebieg procesu badawczego i dobór badanych osób.....	63
5. Sposoby analizy materiału badawczego	70
Rozdział III	
Uczenie się z własnego życia kobiet. Doświadczenia menedżerek czasów polskiej transformacji	72
1. Proces budowania drogi zawodowej	72
1.1 Wybór studiów	74

1.2 Pierwsze doświadczenia zawodowe.....	80
1.3 Rozwój kariery zawodowej.....	89
1.4 Momenty krytyczne w karierze.....	94
1.5 Nabieranie pewności i akceptacja siebie.....	99
1.6 Historie życia zawodowego menedżerek.....	105
2. Edukacja do ról zawodowych.....	116
2.1 Znaczenie przypisywane rozwojowi i ciągłemu uczeniu się.....	116
2.2 Formalne i pozaformalne uczenie się menedżerek.....	119
2.3 Praktyki nieformalnego uczenia się.....	123
3. Cechy tożsamości zawodowej menedżerek.....	135
3.1 Pracowitość i konsekwencja.....	139
3.2 Samodzielność i niezależność.....	143
3.3 Potrzeba wyzwań.....	148
3.4 Akceptacja ryzyka i oswojenie niepewności.....	149
3.5 Potrzeba wpływu na biznes.....	152
4. Społeczne funkcjonowanie kobiet okresu transformacji gospodarczej i ekonomicznej w Polsce.....	163
4.1 Zmagania z rolami ukształtowanymi przez społeczeństwo i kulturę.....	163
4.2 Matka.....	165
4.3 Partnerka.....	173
4.4 Polka.....	181
5. Menedżerki w środowisku pracy.....	197
5.1 Pozycja kobiet w biznesie.....	197
5.2 Deklarowany brak podlegania zjawisku dyskryminacji.....	199
5.3 Cechy kobiecego funkcjonowania w biznesie.....	203
5.4 Bycie kobietą w organizacji.....	210
5.5 Kobiece strategie funkcjonowania w organizacji.....	213
Zakończenie.....	222
<i>Learning from Lives. A study of professional and family experiences of women managers of the Polish transformation. (Summary)</i>.....	230
Bibliografia.....	236
Aneks.....	250

Wstęp

Tytuł niniejszej pracy nawiązuje do książki Pierre'a Dominicé (2006). Użycie określenia „uczenie się z życia” jest świadomym wyborem wynikającym z potrzeby podkreślenia edukacyjnego potencjału życia każdej jednostki. Jak pisze przywołany autor, „każda narracja jest próbą pozbierania różnych elementów historii życia po to, aby pomóc w nadaniu temu życiu sensu” (Dominicé, s. 21).

Życie rozpatrywane może być w wielu aspektach. Dla mnie jako autorki niniejszej pracy ważne są dwa wymiary. Pierwszy to jednostkowy, indywidualny, dotyczący pojedynczych osób, ich unikalnych przeżyć i historii. Drugi to wymiar świata życia związany z przestrzenią (miejsce w znaczeniu fizycznym, ale także jako nośnik znaczeń) społeczną i kulturową. Zgadzam się z P. Dominicé, że „każda historia życia może mieć szczególne i niepowtarzalne znaczenie dla autora i czytelnika, nawet jeżeli jest ona zakorzeniona w dziedzictwie kulturowym stworzonym przez biografie wielu pokoleń. Z drugiej strony, życie każdej osoby jest inną wersją tej samej starej historii. Jako ludzie różnimy się w naszych kontekstach kulturowych, ale sposoby, jakimi rozwiązujemy główne konflikty w naszym życiu, są do siebie w pewien sposób podobne” (ibidem, s. 14).

Głównymi bohaterkami moich rozważań są menedżerki piastujące wysokie stanowiska w międzynarodowych organizacjach. Chcąc nadać nazwę zaproszonej do badania grupie kobiet, borykałam się z trudnościami natury językowej. Nie znalazłam w języku polskim określenia, które w pełni oddawałoby charakter pełnionych przez nich ról i zadań. „Menedżerka” wskazuje na rodzaj stanowiska związany z zarządzaniem, odpowiedzialnością za podległych ludzi i procesy.

Intencją, która towarzyszyła mi od momentu decyzji o przystąpieniu do badań, było szersze, głębsze spojrzenie na kobiety menedżerki oraz próba zrozumienia (odkrycia) wielu warstw ich życia. Ważnym celem było także dowiedzenie się, w jaki sposób rozmówczynie dotarły do miejsc, które zajmują obecnie w strukturze organizacji, jak układała się ich droga zawodowa oraz co pomaga im w skutecznym realizowaniu zadań zawodowych. Nie chciałam poprzestać jedynie na opisie i próbie zinterpretowania ich życia zawodowego. Wiedzioną potrzebą spojrzenia na menedżerki jako kobiety zanurzone w realnym świecie chciałam także zrozumieć, jak myślą o sobie i odnajdują się w przestrzeni życia prywatnego. Pytaniem, które towarzyszyło mi od samego początku, było, w jaki sposób kobiety widzą się w rolach kobiecych mocno zakorzenionych w polskim społeczeństwie i tradycji. Interesowało mnie, jak konfrontują się ze społecznymi wymiarami kobiecości i co jest tego efektem.

Opis roli menedżerki, kobiety zarządzającej, sprawującej władzę, podejmującej ważne decyzje oddziałujące na biznes i ludzi wydaje się brzmieć obco, zwłaszcza dla osób o tradycyjnych poglądach, także tych dotyczących miejsca i roli kobiety w przestrzeni społecznej i zawodowej.

Konserwatywne postrzeganie kobiet jest w dalszym ciągu żywe i nie ogranicza się jedynie do prawicowych ugrupowań politycznych lub instytucji kościelnych. Wbrew pozorom znajduje także odzwierciedlenie w praktykach biznesowych. Wobec ograniczonego dostępu do najwyższych stanowisk uczestniczki mojego badania zdołały przebić „szklany sufit” i udowodnić swoją wartość, zajmując wysokie pozycje w strukturach korporacyjnych. Przyglądając się ich środowisku pracy, chciałam zrozumieć, jak postrzegają siebie w nim, jak odnajdują się wobec obowiązujących praktyk i stylów zachowania oraz jaką strategię funkcjonowania przyjęły dla siebie.

Kluczowym, oprócz wysokiej pozycji w biznesie, kryterium doboru badanej grupy kobiet był ich wiek. Zależało mi na zebraniu narracji osób, których tłem życia są istotne zmiany społeczne. Moje rozmówczynie doświadczyły życia w schyłkowej fazie PRL-u oraz etapie formowania się nowej rzeczywistości. Tranzycja i transformacja są wpisane w ich życiorys. Prowadząc badania, chciałam dociec, w jaki sposób doświadczenia tranzycji ukształtowały sposób myślenia o sobie, funkcjonowania w różnorodnych przestrzeniach życia społecznego i zawodowego oraz myślenia o Polsce.

W prowadzonych analizach istotnym elementem był dla mnie wymiar edukacyjny. Jest on widoczny zarówno w analizie drogi zawodowej menedżerek, jak i ich konfrontacji z rolami kobiecymi funkcjonującymi w polskim społeczeństwie oraz środowisku biznesowym. Analizując zebrany materiał, zadawałam sobie pytanie, czego moje rozmówczynie uczą się o sobie, jak budują swoją tożsamość w odniesieniu do licznych, często sprzecznych wzorców.

Dla moich rozważań ważny wątek stanowi Polska, jako arena dramatycznych zmian odbywających się na przestrzeni ostatnich 30 lat. Postrzegam ją jako *locus educandi* (A. Męczkowska 2006), miejsce uczące, niosące ogromny potencjał edukacyjny. Analizując ten wątek, kierowałam się ciekawością i próbą zrozumienia, jak Polska wpisuje się w tożsamość badanych kobiet.

Wierzę, że odbyte rozmowy, przywoływane fakty i opowieści dotyczące różnych aspektów życia niosły w sobie element edukacyjny i pozwoliły moim rozmówczyniom z refleksją spojrzeć na swoje życie. Jak pisze D. Demetrio: *uczenie się biograficzne nie odnosi się (...) wyłącznie do mentalnego powracania do przeżyć z przeszłości, lecz do ponownego uczestnictwa w procesie wzrastania i kształtowania własnego życia, głębszego przeżywania*

doświadczeń biograficznych, które być może nie zostały w biegu życia poddane refleksji, przez co nie zostały przeżyte z należytą mocą i intensywnością (2000, s. 14).

Uczestniczenie w spotkaniach i możliwość wysłuchania narracji było także dla mnie cennym doświadczeniem edukacyjnym. Pozwoliło mi, jako menedżerce urodzonej w drugiej połowie lat 70., spojrzeć na moją drogę życiową i zawodową z innej perspektywy. Jestem wdzięczna za stworzenie takiej okazji.

Jednocześnie mam nadzieję, że wyniki mojej analizy będą ciekawą pozycją przyczyniającą się do wypełnienia luki w zakresie literatury podejmującej wątek rozwoju zawodowego kobiet, zwłaszcza w obszarze biznesowym. W ostatnich 20 latach pojawiła się znacząca liczba pozycji dotyczących szerokiego spektrum życia kobiet. Książki i artykuły J. Ostouch-Kamińskiej, J. Rutkowskiej-Chmury, L. Kopciwicz, A. Ostaszewskiej, M. Grochalskiej, M. Pryszmont, A. Gromkowskiej-Melosik (z obszaru pedagogiki i andragogiki) oraz A. Titkow, B. Budrowskiej, E. Korolczuk, M. Fuszary, A. Gizy-Poleszczuk (z obszaru socjologii) stanowiły nieocenione źródło wiedzy i inspiracji dla mojej pracy. Zainteresowanie przytoczonych autorek koncentruje się przede wszystkim na obszarach życia rodzinnego lub edukacyjnego, w mniejszym stopniu działalności zawodowej. Wyjątek stanowią opracowanie pod red. A. Tikow z 2003 (Szkłany Sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet) czy A. Gromkowskiej -Melosik (2011) (Edukacja i (nie) równość społeczna kobiet). Rzadko także poruszany jest wątek funkcjonowania kobiet w okresie transformacji ustrojowej, która dokonała się w Polsce.

Niniejsza praca składa się z trzech głównych części. Pierwsza, teoretyczna, koncentruje się na uczeniu się kobiet jako przedmiocie badań edukacyjnych. Analizuję w niej rodzinę, system edukacyjny, obszar zawodowy i publiczny jako konteksty uczenia się kobiet. Dalsza część uwypukla główne akcenty procesu uczenia się kobiet. Wybór opisanych elementów jest odzwierciedleniem wątków pojawiających się w literaturze andragogicznej i feministycznej oraz wniosków wynikających z moich analiz. W części teoretycznej znajdują się także rozważania dotycząca Polski jako miejsca uczącego. Przywołując główne fakty historyczne oraz opisując zagadnienia współczesnej rzeczywistości, staram się nakreślić portret kraju z jego dziedzictwem i potencjałem edukacyjnym.

Rozdział II służy zaprezentowaniu perspektywy metodologicznej zastosowanej w podjętych badaniach. W tym miejscu przedstawione zostały cele i pytania badawcze oraz

uzasadnienie przyjętego podejścia paradygmatycznego i jakościowej strategii badań. Rozdział zawiera opis i wyjaśnienie wyboru metody badawczej, czyli wywiadu narracyjnego, oraz wskazuje możliwości i wyzwania obranej perspektywy metodologicznej.

Część trzecia stanowi analizę zebranych narracji. Prowadzone w tej części rozważania dotyczą procesu wytyczania i konstruowania drogi zawodowej, uczenia się do pełnienia ról zawodowych oraz głównych elementów tożsamości zawodowej moich rozmówczyń. W dalszej części zajmuję się społecznym wymiarem funkcjonowania badanych menedżerek. Analiza dotyczy ich konfrontacji z tradycyjnymi rolami przypisanymi kobiecie. Konstrukcja rozważań opiera się na figurze Matki Polki, mocno zakorzenionej w społeczeństwie. Część trzecią niniejszej pracy zamyka analiza sposobu funkcjonowania moich rozmówczyń w środowisku biznesowym.

Podsumowanie pracy służy zebraniu głównych wniosków i refleksji będących wynikiem przeprowadzonej analizy oraz odniesieniem ich do przytoczonej teorii.

Rozdział I. Uczenie się kobiet jako przedmiot badań edukacyjnych

Będące w centrum mojego zainteresowania uczenie się kobiet stanowi znaczący element w pojemnym zbiorze uczenia się dorosłych. Patrząc z perspektywy obecnej andragogiki oraz czerpiąc z bogactwa przeróżnych badań, trudno uwierzyć, że samo uczenie się dorosłych jako odrębna część nauki o edukacji została wyróżniona dopiero w XX wieku.

Pierwsze opracowania dotyczące uczenia się dorosłych koncentrowały się na aspektach psychologicznych, głównie behawioralnych. Proces uczenia rozumiany był jako zmiana zachowania będąca utrwaloną reakcją na określony bodziec (np. badania Skinnera). Uczenie się dorosłych było postrzegane więc jako następstwo oddziaływania różnorodnych czynników zewnętrznych, m.in. społecznych i kulturowych.

Lata 60. XX wieku zapoczątkowały zwrot ku szerokiemu rozumieniu uczenia się. Zmiana dotyczyła przedmiotu zainteresowania, tj. z procesów zapamiętywania ku przekształcaniu wiedzy i wykorzystywaniu jej do rozwiązywania problemów. Uwaga badaczy została przekierowana na szeroki kontekst uczenia się odbywający się nie tylko w umysłach poszczególnych jednostek. Zainteresowanie wzbudził także proces socjalizacji, pełnienie ról społecznych i kształtowania własnej tożsamości (Bron 2006, s.7). Ten zwrot dotyczy także odejścia od dydaktyki dorosłych jako głównego obszaru andragogiki. Proces uczenia nie był już ograniczany do przekazywania wiedzy przez wiedzącego nauczyciela niewiedzącym dorosłym uczniom. Edukacja dorosłych przestała pełnić więc jedynie funkcję kompensacyjną, a zainteresowania andragogów przesunęły się w kierunku nowych metod dydaktyki ludzi dorosłych i tworzenia nowego modelu pracy edukacyjnej z dorosłym uczniem, posiadającym багаż własnych doświadczeń i wiedzy (Jurgiel 2004).

Przełom dokonany w latach 90. XX wieku pozwolił spojrzeć szerzej na uczenie się dorosłych i dostrzec także wagę czynników społecznych. Uczenie się zaczyna być postrzegane jako społeczna praktyka. Wiedza jest konstruowana w interakcjach, w określonych kontekstach społecznych i historycznych (Malewski 2013). Edukacja dorosłych nie jest neutralna ideologicznie, ale bierze udział w kształtowaniu lub podtrzymywaniu porządku społecznego, pozwalając jednocześnie na indywidualne kształtowanie ról obywatelsko-zawodowych (Jurgiel 2004).

Równie istotną zmianą było całościowe spojrzenie na uczenie się dorosłych. Wobec tego zwrotu zmalało znaczenie instytucji edukacyjnych na rzecz środowiska życia. Dostrzeżony

został potencjał edukacyjny codzienności. Jednostka stała się podmiotem uczącym się, a proces uczenia się naturalną czynnością podejmowaną w biegu życia (Malewski 2006).

Andragogiczny przełom przyczynił się także do dostrzeżenia grup dotychczas pomijanych lub traktowanych jako część pojemnej kategorii dorosłych. Oznaczało to zwrócenie uwagi między innymi na kobiety i ich odrębność. Dla dostrzeżenia i zrozumienia procesu uczenia się kobiet ważnym czynnikiem była Druga Fala Feminizmu, która przetoczyła się przez świat w latach 60. i 70. XX wieku. W przeciwieństwie do Pierwszej (od 1792 do 1920), która koncentrowała się przede wszystkim na prawach kobiet w sferze publicznej (np. prawa wyborcze, dostęp do edukacji), Druga Fala stawiała w centrum swoich postulatów nie tylko równouprawnienie, ale także dostrzeżenie i docenienie różnic. Przedstawicielki Drugiej Fali feminizmu starały się dowartościowywać w swej twórczości cechy związane kulturowo z kobiecością: fluidalność, irracjonalność, sensualność (Krzyżanowska 2012, s. 55). Dziedzictwem Drugiej Fali jest między innymi termin *gender*¹ (płeć kulturowa) przeciwstawiany płci biologicznej (*sex*). Pojęcie *gender* połączyło sztywne biologiczne konotacje, a dzięki temu pozwoliło na dostrzeżenie społecznych czynników konstruowania płci. Podważony został prymat esencjalizmu przypisujący przedstawicielom tej samej płci podobne atrybuty i sposoby postrzegania świata. Oznaczało to także pęknięcie w monolitycznym obrazie kobiecości kształtowanym od wieków i uwarunkowanym rolami wynikającym z biologii (matki, opiekunki).

Konsekwencją było także wydobywanie z mroków historii kobiecych postaci. Dla nauk społecznych zmiany przyniosły zwrócenie się ku kobiecym punktom widzenia. Oznaczało to przyjrzenie się kobiecym sposobom formułowania tożsamości i zrewidowania dominujących teorii rozwojowych (w tym J. Piageta, E. Eriksona czy L. Kohlberga), które powstały na bazie badań męskiej części populacji. Na polu psychologii pojawiły się pozycje, które podejmowały dyskusję z dominującymi teoriami rozwojowymi (Ostaszewska 2018). Autorką jednej z nich była Jean Baker Miller, która w wydanej w 1976 roku książce *New Psychology of Woman* zwracała uwagę na to, w jaki sposób kobiety postrzegają siebie oraz jak ważną rolę w procesie kształtowania własnej tożsamości odgrywa relacyjny charakter rozwoju kobiet. Zdaniem badaczki dotychczasowe teorie akcentujące autonomię i niezależność dewaluowały kobiece cechy, tj. troskę i dbałość o relacje. Wątki podjęte przez Baker Miller pojawiły się także w publikacjach Nancy Chodorow, która analizowała psychoseksualny rozwój dziewczynek i

¹ Termin wprowadzony przez Roberta Stollera w odniesieniu do badań nad transseksualnością.

chłopców. Jej badania stanowiły dyskusję głównie z teorią Z. Freuda. Separacja chłopców od matki, która zachodzi w trakcie procesu rozwoju (od fazy edypalnej), zmniejsza umiejętność mężczyzn do nawiązywania głębokich relacji z innymi osobami. Utrzymywany związek z matką, w przypadku dziewczynek, pomaga im budować i troszczyć się o relacje społeczne. W dłuższej perspektywie oznacza to jednak ukierunkowanie na sferę prywatną i problemy z odnalezieniem się w rolach publicznych. Ograniczone umiejętności w obszarze relacji pomagają z kolei mężczyznom funkcjonować w sferze publicznej i zawodowej, gdzie znaczenie mają niezależność i skłonność do rywalizacji. Analizy rozwoju psychologicznego kobiet podjęła się także Carroll Gilligan. Jej książka *Innym głosem* (2015) porusza problem rozwoju moralnego. Autorka odniosła się do teorii Lawrence'a Kohlberga. Kluczowe wnioski wynikające z badań Gilligan to te, które pozwalają na określenie odrębności orientacji moralnej kobiet. Kobięca moralność ukierunkowana jest na troskę i odpowiedzialność, w przeciwieństwie do moralności mężczyzn, dla której główną zasadą jest sprawiedliwość oraz przestrzeganie zasad prawa. W społeczeństwie jednak cechy kobiet są pomniejszane. Same kobiety także rezygnują ze swych aspiracji i dążeń na rzecz zaspokajania potrzeb innych. Ich osobiste przemyślenia, pragnienia i ambicje pozostają w sferze prywatnej, a ich głos nie jest słyszany. Książka Gilligan dała impuls do dyskusji i dalszych badań, a metaforycznie przywróciła głos kobietom, jako „niemej” i nieobecnej w nauce części społeczeństwa.

Przytoczone wyżej prace oraz wiele innych poruszały kwestię rozwoju kobiet, używając nowych terminów, oferując nowe teorie i nowy język opisujący to, w jaki sposób kobiety postrzegają siebie (Baker Miller), jak konstruują pytania moralne (Gilligan) oraz jak normy i oczekiwania społeczne ograniczają rozwój kobiet oraz ich ról społecznych (Chodorow 1978, Dinnerstein 1976, za: Taylor i Marienau 1995, s. 8).

Proces uczenia się i konstruowania wiedzy przez kobiety do lat 80. XX wieku nie stanowił odrębnego przedmiotu badań. Teorie i opracowania naukowe dotyczące dorosłych dotyczyły *de facto* problemu uczenia się mężczyzn. Męskie modele uczenia się ze względu na odmienne role społeczne nie uwzględniały problemów i wyzwań, z którymi borykały się kobiety łączące zazwyczaj szereg ról i odpowiedzialności (żony, matki, opiekunki, pracownicy). Doświadczenia edukacyjne kobiet jako odbiegające od męskiej normy były rozpatrywane w kategoriach marginesu lub dewiacji (Caffarella i Olson 1993). Nie były uwzględniane w procesie projektowania systemów edukacyjnych, programów nauczania lub doradztwa. Zmianę na polu edukacji rozpoczęła opublikowana w 1986 roku wspólna praca czterech autorek: M.F. Belenky, B.M. Clinchy, N.R. Goldberger i J.M. Tarule. Książka

Women's Way of Knowing: The Development of Self, Voice, and Mind okazała się przełomowa w badaniu i opisywaniu kobiecego sposobu uczenia się. W swojej pracy autorki odnosiły się do wypracowanego przez Williama Perry'ego schematu rozwoju poznawczego² będącego wynikiem prowadzonych badań na studentach Uniwersytetu Harvarda. Na podstawie własnych dociekań i analiz autorki wyróżniły pięć strategii epistemologicznych, opisujących stosunek kobiet do wiedzy i sposoby jej zdobywania. Strategia „milczenia” (*silence*) dotyczy kobiet, które ze względu na swoje pochodzenie lub doświadczenia czują się pozbawione jakiegokolwiek wiedzy i kompetencji. Charakteryzuje je niska samoocena oraz lęk przed wszelką formą autorytetu lub władzy. Ich milczenie jest wynikiem poczucia niższości i niemożności wyrażenia własnego zdania. To także strategia przetrwania, w reakcji na wcześniejsze doświadczenia nadużyć. „Wiedza uzyskana” (*received knowledge*) to podejście, w którym kobiety przyjmują bezkrytycznie wiedzę przekazywaną przez autorytety. Temu procesowi towarzyszy całkowite podporządkowanie i wiara w prawdy objawione przez innych. Odkrywanie i formułowanie wniosków ustępuje miejsca wiedzy przekazywanej przez znaczących innych (nauczycieli, członków rodziny), a oczekiwania dotyczące samodzielności w myśleniu w kobietach należących do tej grupy wywołują lęk lub opór. Kobiety posługujące się kolejną opisaną strategią czyli „wiedzą subiektywną” (*subjective knowledge*) polegają na własnych sądach i przeświadczeniach, które nie zawsze są zgodne z wymogami logicznego myślenia. Wartością samą w sobie są intuicja i odczucie, na których budują swoją wiedzę. W przeciwieństwie do dwóch poprzednich, w tej strategii kobiety wypracowały umiejętność „mówienia własnym, wewnętrznym głosem”, który służy zarówno artykułowaniu własnych, jak i kwestionowaniu opinii innych. „Wiedza proceduralna” (*procedural knowledge*), czwarta z wyodrębnionych strategii, dostrzega wartość wielu źródeł oraz umożliwia stosowanie procedur, które pozwalają na analizę i weryfikację wiedzy. W tym podejściu wyróżnione zostały dwie odrębne postawy: „wiedza odrębna” (*separate knowledge*) i „wiedza połączona” (*connected knowledge*). W pierwszym przypadku wysiłek wkładany jest w krytyczne analizowanie i poszukiwanie obiektywnej, sprawdzonej wiedzy, podczas gdy w drugim nastawiony jest na zrozumienie innych punktów widzenia i branie pod uwagę kontekstu przekazywanej wiedzy. Ostatnia pozycja epistemologiczna opisana przez autorki to „wiedza konstruowana” (*constructed*

² W latach 1950- 1960 William Perry prowadził pogłębione wywiady z męskimi studentami Uniwersytetu Harvarda. Wynikiem badań dotyczących zmieniającego postrzegania prawdy, wiedzy i wartości były wypracowane cztery kategorie epistemologiczne: dualizm, wielość, relatywizm i zaangażowanie wewnątrz relatywizmu. Zmiany zachodzące w światopoglądach studentów były wynikiem ich rozwoju poznawczego, etycznego i tożsamościowego, który zachodził poprzez zdobywanie szeroko rozumianych doświadczeń.

knowledge), która charakteryzuje kobiety świadome procesu ciągłego konstruowania wiedzy, w zależności od kontekstu, doświadczenia i sytuacji. Są one otwarte na poglądy i opinie innych, potrafiąc jednak zachować siłę swojego głosu. Ich wiedza czerpie z doświadczeń własnych i cudzych oraz z refleksji nad nim. Jest wynikiem empirycznego i relacyjnego myślenia, intuicji i rozumu. Przedstawione w książce strategie opisywały sposoby uczenia się. Nie dotyczyły możliwości intelektualnych ani przyrostu wiedzy w ramach danej strategii. Oprócz typologii opisującej różne pozycje epistemologiczne autorki *Women's Way of Knowing* zidentyfikowały kilka charakterystycznych cech procesu uczenia się kobiet. Zwróciły uwagę na jego relacyjny charakter. W procesie zdobywania wiedzy i rozwoju kobiet ważną rolę odgrywa także potrzeba bezpieczeństwa i zaufania. Wiąże się to z odczuwanym pragnieniem akceptacji i aprobaty ze strony nauczyciela lub innych osób przekazujących wiedzę. Nowa wiedza jest budowana w oparciu o wcześniejsze doświadczenia, które stają się istotnym punktem odniesienia. Zdaniem autorek „edukatorzy mogą pomóc kobietom w rozwijaniu ich własnego i autentycznego głosu, jeśli podkreślą przewagę **więzi** nad separacją, **zrozumienia** i **akceptacji** nad oceną, **współpracy** ponad sporami. Jeśli okażą szacunek i dadzą czas na wiedzę, która wyłania się z bezpośrednich **doświadczeń**; jeśli zamiast narzucać własne oczekiwania i arbitralne wymagania zachęcą uczniów do rozwijania własnych wzorów pracy w oparciu o **problemy**, z którymi się zmagają” (Belenky i in. 1986, s. 229).

Wątki poruszone przez autorki *Women's Way of Knowing* znalazły kontynuację w wielu późniejszych opracowaniach dotyczących uczenia się kobiet. Część z nich poddana została krytyce. Zarzuty dotyczyły przede wszystkim esencjalizmu oraz niewystarczającego pogłębienia kwestii różnic społecznych. Świadomość wpływu kontekstu społecznego mówi nam, że podczas gdy znaczenie i siła płci jako kategorii społecznej prowadzi do pewnych wspólnych doświadczeń wśród kobiet lub mężczyzn, inne zmienne kontekstu indywidualnego i społecznego pośredniczą przeciwko uniwersalnym wzorcom (Ross-Gordon 1999, s. 33).

Rozważając proces uczenia się kobiet, należy wziąć pod uwagę jego szerszy wymiar, zarówno pod względem relacji społecznych, które są reprodukowane, jak i możliwości transformacyjnych w kontekście społecznym (Heaney 1995, za: Hayes, Flannery 2000, s. 51). Oznacza to konieczność pamiętania, że w procesie uczenia kobiety nie tylko zdobywają wiedzę i kompetencje, ale uczą się o sobie samych jako podmiotach procesu uczenia i na tej podstawie kształtują swoje przyszłe doświadczenia rozwojowe (ibidem, s. 51).

Takie szerokie podejście przyjmę w dalszej części niniejszego rozdziału. Ważna dla mnie będzie zaproponowana przez Illerisa koncepcja uczenia się odbywającego się w dwóch

wymiarach. Proces zewnętrzny dotyczy tego, co dzieje się w obszarze materialnym i społecznym osoby uczącej się, podczas gdy proces wewnętrzny polega na indywidualnym zdobywaniu i przetwarzaniu wiedzy (Illeris 2009, s. 86).

W pierwszej części rozdziału będę odnosiła się do różnorodnych przestrzeni społecznego uczenia się kobiet, w tym rodziny, systemu edukacyjnego, życia zawodowego oraz przestrzeni publicznej. Moim celem jest przyjrzenie się, jak wspomniane obszary kształtują kobiecą tożsamość oraz umożliwiają rozwój zarówno osobisty, jak i społeczny.

W drugiej części zamierzam odnieść się do opisanych w literaturze andragogicznej procesów, próbując jednocześnie zidentyfikować i opisać główne akcenty w uczeniu się kobiet.

Część trzecia rozdziału zostanie poświęcona Polsce jako *locus educandi*, czyli przestrzeni uczenia się i kształtowania tożsamości, w bardzo specyficznym czasie przemian ustrojowych i społecznych.

1. Społeczny kontekst uczenia się kobiet

Proces uczenia się rozgrywa się w bogatej i złożonej rzeczywistości społecznej. Rozwój kobiet jest szczególnie naznaczony i zdeterminowany rolami społecznymi przypisanymi płci.

Role kobiece są jednym z elementów pojemnego zbioru ról społecznych, które można rozpatrywać w kategoriach normatywnych i behawioralnych. W pierwszym ujęciu są one zestawem zasad i oczekiwań formułowanych wobec jednostki lub określonej grupy społecznej, wyróżnionej ze względu na swoją pozycję w strukturze społecznej i pełnione zadania. To także zestaw praw i przywilejów związanych z pozycją społeczną (por. Olechnicki, Załęcki 1997; Słaboń, Pachocki 1997). Behawioralny aspekt kładzie z kolei nacisk na zbiór zachowań demonstrowanych w danej roli. Takie ujęcie pojawia się np. w definicji J. Szczepańskiego, według którego rola społeczna to „względnie stały i wewnętrznie spójny system zachowań będących reakcjami na zachowania innych osób, przebiegających według mniej lub więcej wyraźnie ustalonego wzoru” (1970, s. 31).

Przytoczone podejścia mogą sugerować, że role społeczne są tworamami o stałej strukturze i treści. Ze względu jednak na fakt, że są one konstruktem zależnym od oczekiwań społecznych, które w swojej naturze są zmienne oraz rozbieżne, tj. zależne od grup je formułujących, role społeczne podlegają ciągłej rekonstrukcji czy raczej re-konstytucji. Zmiany wynikają przy tym nie tylko z oczekiwań grup społecznych, ale potrzeb samej jednostki, jej aspiracji, wartości i możliwości, a także poczucia wolności i autonomii (Szmatka 2007). Człowiek dokonuje interpretacji oczekiwań formułowanych przez społeczeństwo, a przy tym uwzględnia swoje pragnienia i plany życiowe (Gajtkowska, 2016).

Formułowanie i odczytywanie ról społecznych przez jednostkę obrazuje model trzech czynników: *soma*, *psyche* i *polis* (Brzezińska 2004 za: Gajtkowska 2016). Pierwszy element, *soma*, wiąże się z biologicznym funkcjonowaniem człowieka, potrzebami jego organizmu oraz cechami naturalnymi. *Psyche* to predyspozycje psychiczne jednostki, która poprzez percepcję i ocenę danej sytuacji wybiera zachowania i sposoby działania. Najbardziej normatywny charakter ma *polis* rozumiany jako zestaw zasad formułujących oczekiwania i naciski wobec jednostki w zależności od miejsca i czasu. Zestaw oczekiwań w ramach *polis* ma związek z ukształtowaną, często wielowiekową tradycją, ale także z obowiązującą polityką państwa, sytuacją ekonomiczną i społeczną, etc. Na rolę społecznego oddziaływania w zachowaniach jednostek zwraca uwagę E. Goffman. Jego zdaniem pod wpływem socjalizacji osłabiony

zostaje wpływ instynktu, a wzmacnia się umiejętność odczytywania i właściwego odpowiadania na oczekiwania społeczne (Goffman 1981).

Role kobiece i męskie zastępowane są coraz częściej kategorią gender, która określa wzory, normy zachowań, postaw i cech odpowiednich dla kobiet i mężczyzn, a określanych przez społeczeństwo i kulturę. Ze względu na m.in. przywiązanie do biologicznego rozróżnienia płci, normatywnego charakteru oraz braku uwzględnienia kwestii władzy i interesu społecznego teoria ról nie radzi sobie ze specyfiką sytuacji społecznej. Nie pozwala w pełni wyjaśnić zachodzących procesów i zmian dokonujących się w społeczeństwie (Connell 1995, za: Titkow, 2007). Wydaje się, że pojęcie gender – płci kulturowej jest znacznie bardziej pojemne. Uwzględnia zasady i normy, prawa i obowiązki płci, oczekiwania wobec zachowań oraz mechanizmy kontroli, ideologie legitymujące rozróżnienie płci i ich odmienne statusy, podział pracy, a także kulturowe reprezentacje płci, m.in. język symboliczny (Lorber, za: Titkow 2007). We współczesnej rzeczywistości społecznej płeć, czyli to, co niegdyś uchodziło za stały kanon cech, zachowań, praw itp. wynikający z biologii, traci swój nienaruszony charakter. Determinantą płci nie jest już natura. Na problem płynnej granicy między kobiecością a męskością zwróciła uwagę Sandra L. Bem w swojej książce *O różnicach wynikających z płci* (2000). Bycie kobietą lub mężczyzną w znacznej mierze wynika z uwarunkowań społecznych, ukształtowanych wzorców i sposobu wychowania oraz oddziaływania instytucji. Zachowania i postawy męskie czy kobiece są wynikiem socjalizacji. W związku z tym podlegają ciągłemu kształtowaniu. W ponowoczesnej rzeczywistości nie obowiązują jednoznaczne wzory wytyczające sztywne ramy. Przeciwnie, tym, co cechuje rzeczywistość, jest różnorodność komunikatów, oczekiwań i reprezentacji kobiecości czy męskości. Ta wielość nie daje jednak tylko i wyłącznie wolności w podejmowaniu wyborów. Wielość wzorów i modeli może dawać przytłaczające poczucie konieczności ciągłego wyboru i budowania nowego wizerunku kobiety czy mężczyzny (Korolczuk, 2010). Dzisiejsza kobiecość i męskość to mieszanka dostępnych opcji i wzorców. W rezultacie, swoim zachowaniem kobiety i mężczyźni wyrażają nie tyle istotę „męskości” czy „kobiecości” jako zbiór immanentnych cech, ile gotowość i skłonność do przedstawiania samych siebie w ramach społecznie wynegocjowanych konwencji, które to konwencje podlegają nieustannym przemianom i negocjacjom (ibidem, s. 529).

Kobiece doświadczenia zmieniają się w zależności od etapów życia. Własny obraz siebie jest kształtowany przez role (głównie matki, żony, opiekunki, pracownicy) przenikające się na przestrzeni życia. Kobiety zdobywają nie tylko obiektywną wiedzę w ramach oficjalnego

programu edukacyjnego, ale także uczą się funkcjonowania i dopasowywania się do norm przypisanych ich płci. Proces uczenia się, zarówno ten formalny, odbywający się w instytucjach edukacyjnych, jak i nieformalny, będący efektem codziennego życia, służy między innymi przygotowaniu do pełnienia przypisanych zadań i funkcji. Rezultatem jest sposób, w jaki kobiety podejmują role społeczne, jak myślą o sobie, jakie przyjmują zachowania i ostatecznie jak odnajdują się w społecznej rzeczywistości.

1.1 Rodzina

Naturalnym i najbardziej pierwotnym obszarem uczenia się jest rodzina, która stanowi nośnik norm i tradycji, także tych dotyczących płci. Wzorce są formułowane od momentu pojawienia się dziecka na świecie, a nawet jeszcze wcześniej. Objawia się to w przygotowywaniu odpowiedniego wystroju pokoju dla dziecka (kanon: różowy dla dziewczynek, niebieski dla chłopców), ubranek i zabawek (porównaj: Nowak-Dziemianowicz 2006). Proces przekazywania norm trwa przez okres dzieciństwa i wczesnej dorosłości. Dziewczynki przygotowywane są do roli przyszłej mamy, żony i pani domu. Odbywają trening wspomagany odpowiednimi zabawkami i akcesoriami (lalki i wózki, różowe zestawy do sprzątnięcia i gotowania, kosmetyki dla dziewczynek). Wymaga się od nich wykonywania zdecydowanie więcej obowiązków związanych z utrzymaniem porządku i czystości (sprzątnięcie, pranie, prasowanie). Dziewczynki częściej niż chłopcy angażowane są w opiekę nad młodszym rodzeństwem. Wyniki badań prowadzonych przez A. Titkow (2007) pokazują różnice w postrzeganiu najważniejszych cech w wychowaniu dziewczynek i chłopców. Najbardziej istotną zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn cechą lub raczej umiejętnością było samodzielne myślenie. Różnice pojawiają się jednak w zestawie kolejnych cech. Dziewczynki powinny charakteryzować pomoc innym pozostającym w potrzebie, posłuszeństwo i rzetelny stosunek do pracy. Cechami właściwymi chłopcom, po samodzielności myślenia, są: rzetelny stosunek do pracy, posłuszeństwo i pomoc osobom potrzebującym.

Rodzice różnicują nie tylko oczekiwania, ale także swoje zachowania wobec córek i synów. Cytowane wcześniej badania A. Titkow (2007) wskazują także odmienny wiek dzieci, którym pozwala się na samodzielne wykonywanie pewnych czynności. Dziewczynki wcześniej niż ich rówieśnicy płci męskiej otrzymują pozwolenie na aktywności wymagające odpowiedzialności (np. pozostawanie samej w domu), rzetelności i wiarygodności (powrót do domu na umówioną godzinę) lub związane z obowiązkami domowymi (np. robienie zakupów). Chłopcy doświadczają z kolei więcej swobody w zakresie możliwości oddalania się od domu

lub kontaktów z nieznanymi. Zachęca się ich do odważnego podejmowania wyzwań i stawiania czoła trudnościom podczas, gdy od dziewczynek oczekuje się większego opanowania i spokoju. (Kaschak 2001)

Do zestawu oczekiwań formułowanych wobec kobiet dołączany jest wymóg atrakcyjności fizycznej. Współczesne kobiety z niespotykaną wcześniej intensywnością są atakowane nierealnymi wizerunkami idealnych ciał, z którymi chcąc nie chcąc muszą się porównywać. Wygląd stał się determinantą oceny i samooceny kobiet. Atrakcyjność jest wymogiem, który formułowany jest już wobec dziewczynek. Źródłem kanonu piękna, z którym porównywane jest kobiece ciało, nie jest ona sama; wygląd dziewczynki nie jest jej własną kreacją, wyborem własnej powierzchowności – jest nastawiony na dostosowanie się do istniejącego w kulturze wzorca. Kontrola nad zgodnością wzorca ze stanem faktycznym (zgodność budująca opinię o tym, czy dziewczynka jest ładna czy nie) jest także ulokowana poza nią samą: to inni – rodzice, krewni, znajomi, rówieśnicy – dostarczają informacji, które odgrywają ważną rolę w budowaniu samooceny własnego wizerunku (Nowak-Dziemianowicz 2006, s. 147). Ciało zdaje się przejmować kontrolę nad umysłem i duszą. Tożsamość jest coraz częściej kojarzona z ciałem. „Tożsamość ciała staje się ciałem tożsamości” (Melosik 2010, s.72). Wizerunek kobiety jest naznaczony cielesnością i atrakcyjnością. Stanowi odzwierciedlenie marzeń i oczekiwań formułowanych przez mężczyzn w stosunku do kobiet. Przeprowadzone w grupie młodych mężczyzn (studenci) badania M. Cichej (2006) dotyczące wizerunku i roli współczesnej kobiety w jej strukturze społeczno-zawodowej wskazują m.in. na to, z czym kojarzone są kobieta oraz kobiecość. Kobiecość opisywana jest w kategoriach wyglądu (62% badanych) oraz cech, np. delikatność (39%), zmysłowość (20%), namiętność (16%). Kobieta opisywana jest natomiast za pomocą takich kategorii, jak: piękno (29%), miłość (18%), seks (8%), uroda (7%), lub role i funkcje: żona (13%), wsparcie (4%). Zarówno w opisie kobiet, jak i kobiecości dominuje aspekt cielesności i atrakcyjności. Atrakcyjność fizyczna w okresie młodości pomaga zdobyć akceptację rówieśników, a przede wszystkim zainteresowanie płci przeciwnej. Zgodnie z powszechnym przekazem jednym z głównych zadań stawianych kobiecie jest znalezienie partnera, odpowiedniego do roli męża i ojca (porównaj: Nowak-Dziemianowicz 2006).

Własna rodzina staje się kolejnym obszarem kształtowania i negocjowania roli kobiecej. Wraz z założeniem rodziny ze szczególną intensywnością dochodzą do głosu oczekiwania społeczne formułowane wobec kobiet. Koncentrują się one przede wszystkim na kwestii macierzyństwa, traktowanego jako jedna z najważniejszych społecznych ról kobiety.

Cytując za A. Gromkowską-Melosik (2011, s. 173) słowa N. Reeves (1982, s. 56): „macierzyństwo jest jedyną pewną »karierą kobiety« i dziedziną, w której posiada ona absolutny monopol, niezależnie od swojej inteligencji, wykształcenia, zainteresowań, aspiracji i ambicji”.

Dla wielu kobiet narodziny dziecka stają się momentem przełomowym. Macierzyństwo to najważniejsze w ich życiu doświadczenie rozwojowe. Jak pokazują narracje zebrane przez autorki *Women's Way of Knowing*, bycie matką może wyzwalać siłę, która pozwala przewyżczać bariery i radzić sobie z trudnymi doświadczeniami wyniesionymi z domu rodzinnego (patrz: doświadczenia kobiet opisane m.in. w książce Belenky, Clichy, Goldberger i Tarule 1986). Dzięki macierzyństwu kobiety uczą się o sobie, ale także są gotowe przyjąć na siebie rolę wychowującą i przekazującą wiedzę kolejnemu pokoleniu.

Obraz macierzyństwa jest jednak często idealizowany i nie oddaje pełni rzeczywistości. Ukrywa i tuszuje problemy i trudy, z którymi borykają się kobiety po urodzeniu dziecka. Zdaniem wielu badaczek feministycznych jest odbiciem opresyjnego i patriarchalnego społeczeństwa (Hays 2000). Nie oddaje różnorodności emocji i odczuć związanych z wymagającą rolą matki. Trudne emocje i doświadczenia kobiet są często ukrywane. Dopiero od niedawna podejmowany jest wątek depresji poporodowej, na którą cierpi od 10 do 20% kobiet³. Presja związana z pełnieniem wielu ról nie dotyczy jedynie matek noworodków czy małych dzieci. W wielu kulturach, także w polskiej, zdecydowana większość zadań związanych z wychowaniem dzieci oraz domem spoczywa na barkach kobiet. Z badań sondażowych przeprowadzonych w 2013 roku wynika, że oczekiwania dotyczące równego podziału obowiązków związanych z rodziną i domem są bardzo wysokie, zwłaszcza wśród kobiet. Aż 91 % ankietowanych uważa, że zadania powinny być realizowane w sposób egalitarny, a 85% kobiet oczekuje także równości w podejmowaniu prac domowych (Pawlikowska, Maison 2014). Powszechne jak widać oczekiwania Polek pozostają często w sferze marzeń. Deklarowany równy podział obowiązków pomiędzy obojga partnerów (rodziców) nie znajduje pokrycia w codziennej rzeczywistości⁴. Komunikat CBOS z badania „Kobiety i mężczyźni w domu” przeprowadzonego w 2018 roku nie pozostawia złudzeń. W dalszym ciągu ciężar obowiązków domowych spoczywa na kobietach, np. pranie (w 82% wykonywane wyłącznie przez kobiety), prasowanie (81%), przygotowywanie posiłków (65%), sprząatanie (61%),

³ <https://pacjent.gov.pl/jak-zyc-z-choroba/mloda-matka-w-depresji>

⁴ Pokazują to m.in. wnioski z badań prowadzonych w ramach projektu „Ciemna strona macierzyństwa”.

gruntowne porządki (57%). Codzienne zakupy i wyrzucanie śmieci mają bardziej egalitarny charakter (51% i 50%).

Formułowane przez współczesne kobiety postulaty równości dotyczą także rodzicielstwa.

W 2013 roku 92% ankietowanych (badanie „Polki same o sobie”) oczekiwało, że opieka nad dziećmi będzie sprawowana równomiernie przez obie strony związku. Faktycznie obserwowana jest tendencja do większego angażowania się w obowiązki rodzicielskie ojców. Jak pokazuje raport *Ciemna strona macierzyństwa*, mężczyźni pełnią jednak przede wszystkim funkcję „pomocników”, którzy realizują polecenia matek.

Obowiązki związane z wychowywaniem oraz dbałością o dom łączone są z pełnoetatowymi rolami zawodowymi. Zgodnie z przekazem kulturowym to kobiety powinny dbać także o relacje oraz skupiać się na realizacji potrzeb nie swoich, ale innych osób (Grochalska 2017). Zarówno oczekiwania społeczne, jak i (wynikające z nich) próby możliwie jak najlepszego sprostania im wywołują poczucie bycia niewystarczająco dobrą⁵.

Rodzina jest jednak także polem negocjowania swojej pozycji wobec utrwalonych standardów i norm, a nawet wbrew nim. To także miejsce uczenia się o swoich potrzebach i podejmowania starań o ich zaspokojenie.

Wzrost aktywności zawodowej kobiet, poziomu ich wykształcenia oraz świadomości (także samoświadomości) przyczynia się do procesu odchodzenia od tradycyjnego podziału ról i przypisanych im obowiązków na rzecz budowania partnerskiego modelu związku i rodziny (patrz: J. Ostouch-Kamińska 2011, s. 20). Niezależność finansowa wynikająca z aktywności zawodowej oraz możliwość kontroli prokreacji powoduje, że współczesne kobiety odrzucają tradycyjny model życia reprezentowany przez pokolenie ich matek lub babć. W prowadzonych przez A. Titkow badaniach w 1979 roku w roli troszczącej się o dom żony i matki widziało się 53,3% ankietowanych. W badaniu z 2003 roku analogiczną rolę chciało odgrywać 27,6 % badanych. Kobieta godzącą na równi dom i pracę zawodową chciało być 41,3% badanych w 1979 oraz już 68,5% w 2003 roku (Titkow 2007, s. 134).

Nowe możliwości, ale także szeroki obszar niepewności, jakie niesie ze sobą nowa rzeczywistość, powodują konieczność samodzielnego kształtowania własnej świadomości poprzez uczenie się o sobie i wypracowywanie swojej roli we współczesnym społeczeństwie.

⁵ Doświadczenia i dylematy współczesnych kobiet zebrała m.in. Magdalena Kostyszyn w książce *Też tak mam* (Warszawa 2021).

1.2 System edukacyjny

Przekazywanie norm i oczekiwań wobec kobiet odbywa się na wielu płaszczyznach edukacji. Przejawia się to w warstwie treści (dobór tematów, faktów, lektur itp.) oraz w formułowanych oczekiwaniach wobec dziewczynek, a później kobiet. Treści przekazywanej wiedzy marginalizują znaczenie kobiet. Program nauczania pomija lub znacznie umniejsza kobiece dokonania na polu nauki czy historii. Kobiety stanowią 3,6% nazwanych postaci historycznych omawianych na lekcjach czy przedstawianych w podręcznikach. Sprowadzane są do roli „beziemiennych” świadków historii: ofiar wojen lub katastrof, żon (lub konkubin władców), rzadziej głów państw czy świętych (Chmura-Rutkowska, Głowacka-Sobiech, Skórzyńska 2015). Współczesna rzeczywistość społeczna obrazowana w podręcznikach jest także mocno spolaryzowana pod względem płciowym. Mężczyźni reprezentują w nich świat zewnętrzny, związany z pracą i rolami publicznymi. Piastują wysokie pozycje w hierarchii zawodowej. Kobiety przypisane są z kolei do sfery prywatnej i domowej. Zajmują się opieką nad dziećmi lub wykonywaniem prac domowych. Jeśli pojawiają się w kontekście zawodowym, to w rolach związanych z handlem, usługami lub pracą w biurze (Chmura-Rutkowska, Duda, Mazurek i Sołtysiak-Łuczak 2016). Przekaz, jaki odczytują kobiety (i mężczyźni), to jasne zasady dotyczące ich roli i umiejscowienia w hierarchii społecznej.

Sygnaly wynikające z podręczników są także często wzmacniane przez postawy nauczycieli i edukatorów, którzy oczekują innych zachowań w zależności od płci uczniów. Dziewczynki przechodzą szkolny trening kobiecości (Kopciewicz 2011, 2012). Oczekuje się od nich m.in. obowiązkowości, staranności, spokojnego, zrównoważonego i grzecznego zachowania, miłego usposobienia oraz schludności. Co godne podkreślenia, oczekiwania wobec dziewczynek nie zmieniają się w zależności od tego, jaką płcią reprezentuje nauczyciel (ibidem).

Szkolny trening kobiecości polega także na uczeniu się milczącej postawy. Jest to rezultat działań nauczycieli, którzy poświęcają więcej uwagi chłopcom niż dziewczynkom. Po części wynika to z zazwyczaj bardziej aktywnego sposobu bycia chłopców, czy wręcz ich niesubordynacji, który wymaga częstszej ingerencji nauczycieli. W trakcie zajęć i prowadzonych dyskusji nauczyciele różnicują swoje zachowania w zależności od płci uczniów. Wypowiedzi dziewczynek są przerywane lub ignorowane. Więcej pytań i informacji zwrotnych przekazywanych jest chłopcom (Gromkowska-Melosik 2011), od których także oczekuje się posiadania własnego zdania, odwagi i gotowości do dyskusji i obrony własnego stanowiska

(Kopciewicz 2004). Takie zachowania przejawiane przez dziewczynki są z kolei powodem do krytycznych uwag i nadawania etykiety beczelnej lub aroganckiej. W szerszym ujęciu efektem wieloletniego treningu szkolonego jest kobieca skłonność do pasywności, uległości wobec autorytetów, wysokie poczucie odpowiedzialności, a jednocześnie niska samoocena, niepewność oraz unikanie ról i zadań wymagających ekspozycji społecznej i publicznego zabierania głosu.

Zachowania nauczycieli wynikają zarówno z przyjęcia (świadomego lub nie) obowiązującego sposobu wychowania i nauczania, jak i z utrwalonego poglądu dotyczącego intelektualnych możliwości kobiet i mężczyzn. W opinii wielu pedagogów dziewczynki osiągają dobre wyniki głównie dzięki pracowitości i obowiązkowości, podczas gdy chłopcy to zdolni, ale leniwi uczniowie. Uczennice postrzegane są jako mniej uzdolnione, zwłaszcza w przedmiotach ścisłych (matematyka i fizyka), za to osiągające dobre wyniki w obszarach humanistycznych. Taki utrwalony pogląd wpływa istotnie na późniejsze wybory edukacyjne. Od lat kobiety w Polsce stanowią większość w grupie studentów – 44,7% w porównaniu z 27,1% mężczyzn (Lisowska 2019). O ile jednak ta dominacja jest widoczna na kierunkach humanistycznych i społecznych, a nawet ekonomicznych, o tyle na kierunkach technicznych kobiety stanowią mniejszość. Wybór przez dziewczęta określonego kierunku studiów jest również zdeterminowany przez społecznie skonstruowane założenia normatywne, które łączą tak zwane „wartości kobiece” z naukami humanistycznymi i sztukami pięknymi, natomiast „wartości męskie” z biznesem, naukami przyrodniczymi, matematyką i inżynierią (Gromkowska-Melosik 2011, s. 105–106).

Utrwalone podejście do społecznych ról kobiecych widoczne jest także w wymiarze kształcenia pozaformalnego. Proponowane bezrobotnym lub powracającym na rynek pracy kursy zawodowe mają przygotować kobiety do ról tradycyjnie przypisanych ich płci. Oferta⁶ dotyczy przede wszystkim szkoleń przyuczających do ról: opiekunki dla osób starszych, rehabilitantki, pilotki wycieczek lub menedżerki hotelarstwa, kosmetyczki oraz kursów gastronomicznych i ogrodniczych. Pomimo licznych możliwości nauki i szerokiej oferty studiów, kursów i szkoleń w rzeczywistości kobiety mają do nich ograniczony dostęp. Konieczność łączenia wielu ról wymagających zarówno uwagi, jak i czasu powoduje, że duża część kobiet nie jest w stanie podjąć lub kontynuować nauki. Przegrywa ona z obowiązkami domowymi oraz opieką nad dziećmi, które wciąż stanowią ich domenę. Oferowane formy

⁶ Kursy dla kobiet – Najciekawsze kursy dla kobiet w: <https://www.poradnik-edukacyjny-kargroup.eu/kursy-dla-kobiet/>

kształcenia, nawet jeśli bezpłatne, odbywają się w godzinach pracy lub w porze wymagającej opieki nad dziećmi. Macierzyństwo jest także głównym powodem rezygnacji z nauki lub barierą w procesie podejmowania decyzji o kontynuacji nauki. W przeprowadzonych przez V. McGivney w 1993 roku badaniach pt. *Women, Education and Training* wśród piętnastu wymienianych problemów aż cztery stanowią bariery związane z sytuacją rodzinną i obowiązkami wychowawczymi. Należą do nich: ograniczenia osobiste i związane z życiem rodzinnym, problemy z zapewnieniem opieki dzieciom, brak wsparcia ze strony partnerów/rodziny oraz poczucie winy (związane z zaniedbywaniem obowiązków domowych) (za: Merrill 2003, s. 104). Ciężar związany z wychowaniem dzieci spada na kobietę, która podporządkowuje mu inne obszary swojego życia.

Spoleczne role wpływają więc nie tylko na edukacyjne wybory kobiet, ale także na decyzję o kontynuacji nauki lub jej ponownym podjęciu. Uczucie się wielu kobiet nie jest procesem linearnym, w którym można wyróżnić stałe etapy. Podejmowane działania i wybory edukacyjne zmieniają się wraz z podejmowaniem kolejnych zadań wpisanych w realizację ról społecznych. Jednocześnie jednak w procesie edukacji utrwalane są stereotypy dotyczące kobiet i ich miejsca w społeczeństwie.

1.3 Życie zawodowe

Stereotypy dotyczące płci znajdują kontynuację w obszarze życia zawodowego. Mimo istotnych zmian, które dokonały się w ciągu ostatnich stu lat (w Polsce zwłaszcza po drugiej wojnie światowej), a które umożliwiły kobietom dostęp do rynku pracy, w dalszym ciągu mamy do czynienia z podziałem uwarunkowanym przynależnością do danej płci. Kobiety stanowią grupę gorzej opłacaną. Ze względu na role pozazawodowe, głównie związane z macierzyństwem, dostęp do wyższych stanowisk i prestiżowych ról jest utrudniony, a przynajmniej wydłużony w czasie. Niemały wpływ ma tu także niska samoocena kobiet oraz brak wiary we własne siły. Rezultatem jest więc często decyzja o nieubieganiu się o stanowiska, które wymagają wysokich kwalifikacji, lub o dostępie do tych, które wymagają rywalizacji. Jak wynika z analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego, kobiety eliminują się z procesu rekrutacji już na etapie analizy ogłoszenia o pracę. Brak spełnienia wszystkich podanych kryteriów stanowi dla kobiet sygnał do niepodejmowania dalszych działań. Dwa razy więcej kobiet niż mężczyzn rezygnuje z procesu rekrutacyjnego, ponieważ jest przekonana o swoich niewystarczających umiejętnościach (za: pulshr.pl – publikacja z 10 grudnia 2019).

Ustanowiony jeszcze na etapie szkoły podział na męskie i damskie przedmioty skutkuje dokonywanymi wyborami zawodowymi. Kobieca przewaga widoczna jest przede wszystkim w obszarze związanym z szeroko pojętymi usługami (gastronomia, turystyka, pielęgnacja), opieką i edukacją. Ostatnie lata pokazują jednak procentowy wzrost uczestnictwa kobiet w zawodach przypisywanych mężczyznom. Mimo tej tendencji w dalszym ciągu widoczna jest polaryzacja i podział na obszary męskie i kobiece. Przykładem jest chociażby sektor medyczny. Mimo uzyskanego dyplomu ukończenia studiów medycznych kobiety pracują głównie jako farmaceutki, pielęgniarki lub w obszarze pediatrii. Dla porównania specjalizacje chirurgiczne w dalszym ciągu stanowią męską domenę. W 2010 roku kobiety o specjalności chirurgicznej stanowiły 5% (1500) lekarzy tej specjalności⁷.

Podział na obszary kobiece i męskie widoczny jest także w biznesie. Działy personalne (HR) tradycyjnie są zdominowane przez kobiety. Podobna sytuacja występuje w finansach i księgowości. W tych obszarach aż 55% (HR) i 51% (Finanse) stanowisk dyrektorskich jest obsadzonych przez kobiety (Raport Grant Thornton „Women in Business 2020”), podczas gdy w działach marketingu i IT odsetek kobiet w rolach zarządczych wynosi odpowiednio 30% i 28%. Najniższy odsetek kobiet (25%) występuje na stanowiskach dyrektorów operacyjnych i dyrektorów sprzedaży (ibidem).

Jak widać, nawet w dziedzinach tradycyjnie przypisywanych kobietom ich reprezentacja liczbowa nie przekłada się na łatwiejszy dostęp do stanowisk zarządczych. To zjawisko tzw. szklanego sufitu (*glass ceiling*), występujące w sytuacji, w której teoretycznie istnieją możliwości rozwoju kariery, ale są one niedostępne pewnym kategoriom pracowników, w tym często kobietom (Brannon 2002). W przeciwieństwie do kobiet mężczyźni nawet w zawodach kobiecych mają zdecydowanie większe szanse na szybszy awans. To forma uprzywilejowania, która nazywana jest efektem szklanych ruchomych schodów (*glass escalator effect*). Mężczyźni łatwiej awansują i na wyższych stanowiskach jest ich nieproporcjonalnie więcej niż kobiet (Kos 2018, s. 34).

Polska co roku odnotowuje przyrost udziału kobiet na stanowiskach menedżerskich. Według cytowanego raportu Grant Thornton w 2020 roku 38% kierowniczych stanowisk było zajmowanych przez kobiety. Taki wynik plasuje nasz kraj w czołówce. Warto jednak zaznaczyć, że inaczej wygląda udział kobiet na najwyższych stanowiskach. Wśród członków zarządu (*board members*) kobiety w Polsce stanowią 21% (w porównaniu ze średnią unijną

⁷ Źródło: *Lekarze: zawód się feminizuje*. http://www.studencimedycyny.pl/a/Lekarze_zawod_sie_feminizuje-476.

27%). Jeszcze gorzej przedstawia się udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych największych spółek giełdowych. To tylko 13% (Lisowska 2019).

Nierówna dystrybucja władzy w organizacjach w Polsce nie odzwierciedla faktycznego rozkładu kwalifikacji. Według danych 44,7% kobiet w porównaniu z 27,1% mężczyzn posiada wyższe wykształcenie. Co więcej, wśród absolwentów kierunków ekonomicznych lub związanych z zarządzaniem oraz podyplomowych studiów menedżerskich przeważają kobiety (Lisowska 2019).

W porównaniu z mężczyznami, dla których dużą wartość stanowią prestiż oraz możliwość osiągnięcia wysokich stanowisk i zarobków, kobiety są bardziej nastawione na rozwój i nowe wyzwania (Bliss, Polutnik, Lisowska 2003).

Nawet jeśli odmienne traktowanie kobiet i mężczyzn nie jest oczywiste, przejawia się ono w dobrze utrwalonych praktykach społecznych. W grupie zawodowej, w której wszyscy reprezentują podobny poziom w hierarchii, to kobietom zazwyczaj przypisywana jest rola usługowa (sporządzanie notatek, podawanie kawy czy opieka nad gośćmi).

Osiągnięcie sukcesu zawodowego, zwłaszcza w obszarach zdominowanych przez mężczyzn, wymaga określonych postaw. Zachowania, które umożliwiają zdobycie prestiżowych funkcji lub stanowisk, to podejmowanie inicjatywy, podejmowanie rywalizacji, pewne i zdecydowane formułowanie swoich poglądów i pomysłów, wiara w swoje możliwości, śmiałe podejmowanie wyzwań. To lista stanowiąca przeciwieństwo norm kształtujących kobiety od początku ich socjalizacji (o czym piszę wcześniej w niniejszym rozdziale). Trudno się więc dziwić, że jedynie część kobiet gotowa jest ubiegać się o wysokie stanowiska. W związku z występowaniem odmiennych oczekiwań społecznych kobiety nabierają przekonania o niedopasowaniu i nieprzystawalności ich sposobu funkcjonowania, a tym samym przybierają męski model bycia. W konsekwencji prowadzi to do nierozwiązywalnego konfliktu, w którym zachowania typowo kobiece są traktowane jako nieefektywne w obszarze zawodowym, a zwłaszcza na stanowiskach zarządczych. Przyjmowanie męskiego sposobu bycia wywołuje natomiast krytykę dotyczącą zaprzeczenia kobiecości, a jednocześnie zagarniania prawa do sprawowania władzy przypisanego tradycyjnie mężczyznom (por. Bourdieu 2004).

Pozycja kobiet, zwłaszcza tych zajmujących wysokie stanowiska, jest opisywana w literaturze za pomocą metafory szklanego klifu. To miejsce niebezpieczne i niestabilne, trudne w utrzymaniu, a jednocześnie, ze względu na ekspozycję, narażające kobietę na ocenę i krytykę znacznie surowszą niż ta, której podlegają mężczyźni (Kos 2018).

1.4 Sfera publiczna i obywatelska

Sfery publiczna i obywatelska to obszar, w którym kobiety są obecne od stosunkowo niedługiego czasu. Jak pokażę w dalszej części, ich działalność w dalszym ciągu odbywa się na marginesie męskiej aktywności. Ze względu na zakres zainteresowań w niniejszym rozdziale skupię się przede wszystkim na sytuacji kobiet w Polsce.

Przed przyjrzeniem się obecnej sytuacji oraz porównaniem jej z czasami sprzed przełomu ustrojowego (1989) warto odpowiedzieć na pytanie dotyczące samej sfery publicznej. To wspólne miejsce dostępne jednostce i zbiorowości, w którym uczestnictwo nie wymaga spełnienia dodatkowych warunków (Gładys-Jakóbk 2012). Sfera publiczna to przestrzeń wspólna, w ramach której dochodzi do interakcji społecznych związanych z koniecznością zaspokajania różnorodnych potrzeb, uwzględniających obowiązujące w danym społeczeństwie systemy wartości (ibidem, s. 55). Jest także obszarem dyskursu politycznego i wymiany poglądów. Dla Habermasa autentyczna sfera publiczna jest sferą dialogiczną, pośredniczącą pomiędzy państwem a prywatnym życiem jednostek (*Lebenswelt*) wolną od konfliktów charakteryzujących państwo i sferę gospodarki (Pietrzyk-Reeves 2004, s. 356). Współcześnie sfera publiczna jest zwykle pojmowana jako jeden z podstawowych wymiarów społeczeństwa obywatelskiego, jako przestrzeń publicznej dyskusji, dialogu, kontestacji i współdziałania oraz mediacji między opinią publiczną a państwem, a także jako sfera życia politycznego społeczeństwa (ibidem, s. 348).

W przestrzeni publicznej kobiety są obecne od niedawna. Umożliwienie im czynnego uczestnictwa było jednym z kluczowych postulatów ruchów feministycznych, od początku ich istnienia. Dla Pierwszej Fali Feminizmu, obejmującej okres od 1792 roku do lat 20. XX wieku⁸, kluczowym postulatem była równość kobiet i mężczyzn. Dotyczyło to m.in. przyznania praw wyborczych kobietom. W początkowych latach aktywności feministki walczyły przede wszystkim o zrównanie praw kobiet i mężczyzn w małżeństwie, prawo do własnego majątku w przypadku kobiet zamężnych, możliwość występowania o rozwód oraz zniesienie zakazu kontaktu z dziećmi w przypadku separacji orzekanej przez sąd na wniosek męża (Krzyżanowska 2012). Intensywne działania kobiet (m.in. ruch sufrażystek w Wielkiej

⁸ 1792 to rok ukazania się pracy Mary Wollstonecraft pt. *The Vindication of Rights of Women (Obrona praw kobiet)*, a w latach 20. ubiegłego wieku wiele krajów przyznało prawa wyborcze kobietom.

Brytanii oraz Stanach Zjednoczonych) doprowadziły ostatecznie do przyznania praw wyborczych na początku XX wieku⁹.

Polki uzyskały prawo wyborcze oraz możliwość kandydowania 28 listopada 1918 roku. Na mocy Konstytucji marcowej z 1921 roku wyborcze prawa kobiet zostały zrównane z prawami mężczyzn, obywateli II Rzeczypospolitej. Nowe prawo nie wpłynęło jednak na gwałtowny wzrost reprezentantek kobiet zarówno w sejmie, jak i senacie¹⁰. Okres II Rzeczypospolitej to jednak czas funkcjonowania licznych organizacji kobiecych. Nasiloną aktywność miała miejsce w drugiej połowie lat 20. oraz latach 30. W 1930 roku do organizacji kobiecych należało 3% kobiet (Sierakowska 2009). Ich działalność dotyczyła przede wszystkim dobroczynności, samopomocy, integracji i kształtowania postawy obywatelskiej, a nie działalności *stricte* politycznej (ibidem).

Okres wojenny ze względu na zaangażowanie mężczyzn w działania militarne doprowadził do znacznej aktywizacji kobiet w obszarze zawodowym i publicznym. Konieczność zastąpienia mężczyzn w licznych zakładach pracy, a jednocześnie wzrastające potrzeby przemysłu wojennego doprowadziły do niespotykanej wcześniej aktywizacji zawodowej kobiet. To zjawisko szczególnie widoczne było w krajach Europy Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych. W Polsce kobiety zaangażowały się w działania konspiracyjne, a także militarne.

Okresem wzmożonej aktywności zawodowej¹¹ kobiet w Polsce był czas powojenny. Umożliwienie pracy zawodowej kobietom nie było jednak równoznaczne ze zmianą ich sytuacji. Równość kobiet i mężczyzn nie niwelowała tradycyjnego obrazu kobiety i jej roli w polskim społeczeństwie. W ramach akcji „porządkowania miejsc pracy” w 1958 roku sześć tysięcy kobiet zostało pozbawionych pracy. Ta decyzja¹² władz sprowadziła kobiety do tradycyjnej roli „opiekunki życia domowego” nie uczestniczącej aktywnie w życiu publicznym. Próby odtworzenia przedwojennych stowarzyszeń¹³ nie przyniosły rezultatów (Krzyżanowska

⁹ W Stanach Zjednoczonych kobiety otrzymały prawa wyborcze oraz prawo do udziału w wyborach prezydenckich w 1920 roku. W Wielkiej Brytanii prawo głosu przyznano kobietom w 1928. Przyznane w 1917 roku w Wielkiej Brytanii prawo dawało możliwości głosowania jedynie kobietom od 30. r.ż. Od 1928 roku prawa wyborcze uzyskały kobiety od 21. r.ż.

¹⁰ W okresie dwudziestolecia międzywojennego Polki uzyskały 43 miejsca w sejmie oraz 20 w senacie. Najwięcej kobiet znalazło się w III kadencji (lata 1930–1935) z 15 mandatami w sejmie oraz 4 w senacie (Śliwa 2000).

¹¹ Doprowadziły do niej przede wszystkim założenia ideologiczne, chłonność rynku pracy i przymus ekonomiczny, który przy niskich płacach czynił z zarobków kobiet niezbędny element budżetów rodzinnych (Titkow 2007, s. 269).

¹² Oficjalnym powodem była dbałość o warunki pracy oraz życia rodzinnego. Ta decyzja władz pozbawiła wiele rodzin znaczących dochodów.

¹³ Np. Polskie Stowarzyszenie Kobiet z Wyższym Wykształceniem, Liga Kobiet Polskich czy Stowarzyszenie Kooperatystek.

2012). Ich miejsce zajęła powołana w sierpniu 1945 roku Liga Kobiet Polskich (LKP). Zaprzepaszczone zostały osiągnięcia przedwojennych ruchów kobiecych traktowanych jako reakcyjne. LKP realizowała politykę władz, nie próbując zabezpieczyć interesów Polek. W miejsce wspierania i pomocy w uzyskiwaniu niezależności utrwaliała raczej postawę bierności i niechęć do aktywnego zabiegania o interes grupowy kobiet (Walczevska 1993). W państwach komunistycznych unicestwienie stery publicznej było zasadniczym krokiem prowadzącym do erozji społeczeństwa obywatelskiego i wolności politycznej obywateli (Pietrzyk-Reeves 2004, s. 348). Pomimo deklaracji zarówno władz, jak i samej Ligi sytuacja kobiet nie traktowana była poważnie. Docierające do Polski idee feministyczne postrzegane były jako obce i nieprzystające do rzeczywistości. Komentarzom dotyczącym feminizmu towarzyszyła ironia i fala krytyki. Feministki z kolei postrzegane były jako zdemoralizowane, rozpasane seksualnie kobiety, których idea były efektem luksusu i upadku ideałów (Titkow, 2007).

Trudna sytuacja ekonomiczna kobiet, ich nadmierne obciążenie, brak wsparcia, a także ideologiczna otoczka wokół spraw kobiecych powodowała, że Polki w dużej mierze nie angażowały się w działalność publiczną. Część z nich uczestniczyła jednak w ruchach opozycyjnych, m.in. w działaniach Solidarności. Ich wkład nie został do tej pory doceniony i zaakcentowany. Do historii przeszły przede wszystkim nazwiska mężczyzn, którzy uczestniczyli w strajkach lub później w obradach Okrągłego Stołu. W zapoczątkowanych 2 lutego 1989 roku rozmowach uczestniczyło 717 osób, z czego jedynie 55 stanowiły kobiety¹⁴. Pomijane w oficjalnych opracowaniach kobiety¹⁵ odgrywały kluczową rolę, zabezpieczając kwestie informacyjne oraz obsługując biuro prasowe opozycji.

W wyniku wywalczonej wolności priorytetowe stały się kwestie kształtowania nowego prawa oraz zmian gospodarczych. Sprawy kobiet zostały odsunięte na boczny tor. W strukturach nowej władzy zabrakło dla nich miejsca. W pierwszej kadencji parlamentu, po przełomie ustrojowym (1989–1991) w sejmie kobiety stanowiły 13% posłów, w senacie – jedynie 6% (Fuszara 2009). „Kobiety zostały demokratycznie, ale po cichu wypchane z nowego polis i odesłane z powrotem do domu” (Matynia 2008, s. 143). Znikomy udział kobiet w rządzie i parlamencie utrzymywał się do roku 2001¹⁶. Mechanizmem, który miał zabezpieczyć większą partycypację kobiet, była uchwalona w 2011 roku ustawa kwotowa. Celem jego wprowadzenia

¹⁴ Jediną przedstawicielką kobiet (przy stole gospodarczym) była Grażyna Staniszevska.

¹⁵ Kobietami uczestniczącymi w pracach Okrągłego Stołu były między innymi Ludwika Wujec (wiceszefowa Biura Komitetu Obywatelskiego przy Lechu Wałęsie), Beata Chmiel (asystentka Tadeusza Mazowieckiego), prof. Janina Zakrzewska (szefowa zespołu eksperckiego Komitetu Obywatelskiego).

¹⁶ Kadencje parlamentu w latach 2001–2005 oraz 2005–2007 przyniosły znaczące zmiany (uczestnictwo kobiet w sejmie i senacie wynosiło powyżej 20%) (Fuszara 2009).

było uzyskanie bardziej zrównoważonej pod względem płci reprezentacji politycznej i niwelowania barier w dostępie do stanowisk publicznych (Raport „Kwoty i co dalej? Udział kobiet w życiu politycznym w Polsce”). Wprowadzona zmiana¹⁷ wymusza więc większą liczbę kandydujących kobiet, co jednak w dalszym ciągu nie przekłada się na znaczący wzrost ich liczby w parlamencie. W rezultacie przeprowadzonych w 2019 roku wyborów kobiety uzyskały najwyższą reprezentację w sejmie (28,7%) oraz senacie (24%) w okresie po 1989 roku. W dalszym jednak ciągu jest to zbyt niska reprezentacja.

Oprócz danych liczbowych warto przyjrzeć się także głównym wnioskom z przeprowadzonego w 2018 roku badania dotyczącego społecznego odbioru udziału kobiet w życiu publicznym. W porównaniu z wynikami analogicznego badania z 2009 roku zaskakuje wzrost odpowiedzi konserwatywnych. Zdaniem respondentów niski odsetek kobiet w polityce wynika z odrębnej roli przypisanej tej płci¹⁸. Znaczący jest procentowy wzrost odpowiedzi typu „kobiety nie powinny angażować się w politykę, to nie ich rola” (z 15 do 33% wskazań) lub „kobiety obawiają się, że poprzez udział w polityce staną się mniej kobiece” (z 14 do 36%). Wzrosła również grupa twierdząca, że „kobiety mają inne obowiązki obywatelskie niż mężczyźni” (z 29 do 50%) oraz że „mniej znają się na polityce [która] jest dla nich zbyt skomplikowana” (z 24 do 37%) („Kwoty i co dalej? Udział kobiet w życiu politycznym w Polsce”, s. 49). Badani częściej niż w roku 2009 wskazują także negatywną rolę stereotypów oraz różnice w wychowaniu kobiet i mężczyzn. Z 28 do 45% wzrósł poziom akceptacji twierdzenia: „kobiety są wychowywane w sposób zniechęcający je do polityki”, a z 36% do 48%, że „kobiety zniechęca do polityki funkcjonowanie negatywnych poglądów o kobietach u władzy i boją się negatywnej reakcji otoczenia”. Jako bariery w zaangażowaniu kobiet w działalność społeczną wskazywane były przede wszystkim obowiązki rodzinne oraz blokowanie przestrzeni dla kobiet przez tzw. gate-keeperów, czyli mężczyzn-polityków (ibidem, s. 50).

W przeciwieństwie do obszaru polityki, który – jak pokazały cytowane wyżej badania – jest zastrzeżony dla mężczyzn, służba cywilna zdominowana jest przez kobiety. Spośród 123 tysięcy osób zatrudnionych w tym obszarze 69,2% stanowiły kobiety. Największy ich udział

¹⁷ Kwoty wymagają, by listy wyborcze w wyborach proporcjonalnych zawierały nie mniej niż 35% przedstawicieli każdej płci (Raport „Kwoty i co dalej? Udział kobiet w życiu politycznym w Polsce”). Mechanizm nie gwarantuje jednak przyznawania kobietom korzystnych miejsc na listach wyborczych, ani nie wprowadza nakazu umieszczania kandydatek i kandydatów na zasadzie suwaka, czyli na przemian.

¹⁸ Na podobne przyczyny niskiej reprezentacji kobiet w polityce wskazywali uczestnicy badania z 2004 cytowanego przez M. Fuszarek (2009). Były nimi obowiązki w sferze prywatnej oraz dyskryminacja kobiet przez mężczyzn (faworyzowanie mężczyzn, obawa przed kobietą konkurencją, szowinizm), tradycyjny podział ról (mężczyźni jako pełniący władzę), niechęć kobiet do sprawowania władzy oraz ich cechy (mała przebojowość, uległość).

odnotowano w urzędach skarbowych (77,3%), izbach skarbowych (74,3%) i urzędach wojewódzkich (72,1%), czyli w miejscach, które charakteryzuje mniejszy zakres władzy i niższy prestiż społeczny (Gładys-Jakóbiak 2012, s. 62). Ta tendencja była nieobecna jedynie w placówkach zagranicznych, które dają możliwości wyższych zarobków oraz prestiżu (ibidem).

Od 1989 roku, mimo przerwanej tradycji aktywności społecznej (wynikającej z obowiązującego przez 45lat systemu socjalistycznego), zaobserwować można intensywny rozwój organizacji pozarządowych (Domaradzka 2009, s. 335). W 2000 roku istniało już ponad 300 organizacji kobiecych i oddziałów terenowych (ibidem). Ta imponująca liczba wynika zarówno z potrzeb (choćby związanych z koniecznością łączenia wielu ról życiowych), aspiracji i ambicji (kariera zawodowa lub polityczna), jak i świadomości istniejących barier. Coraz częściej kobiety dostrzegają możliwości oraz rezultaty wspólnotowego działania.

Według West i Blumberg (1990) (za: Titkow 2007, s. 266) można wyróżnić cztery warianty aktywności publicznej kobiet:

- 1) kobiety są liderkami bądź uczestniczą w walce z bezpośrednim zagrożeniem dla przetrwania ich samych, ich rodzin i dzieci;
- 2) uczestniczą w protestach w sprawach etnicznych i rasowych;
- 3) angażują się w działalności na rzecz spraw ogólnych: pokoju, edukacji, środowiska;
- 4) działają na rzecz obrony własnych praw i na rzecz różnych specyficznych potrzeb

W Polsce kobiety stanowią 26,6% członków wszystkich stowarzyszeń. Ich wzmożona aktywność widoczna jest przede wszystkim w stowarzyszeniach i organizacjach zajmujących się pomocą społeczną (67% członków) oraz ochroną prawa, przestrzeganiem praw człowieka i działalnością polityczną (55%). Najmniejsze uczestnictwo kobiet widoczne jest w organizacjach zajmujących się sportem, turystyką (14%) lub ochroną zdrowia (16%) (Domaradzka 2009, s. 336). Dla dużej części aktywnych organizacji kobiecych impulsem do działania są osobiste doświadczenia lub przeżywane problemy. Było tak chociażby w przypadku Fundacji Rodzić po Ludzku czy Fundacji Mama¹⁹.

Zmiana sposobu myślenia pozwoliła kobietom wyjść z przestrzeni prywatnej i odważnie domagać się swoich praw oraz kwestionować rzeczywistość (prawną, instytucjonalną), będącą często źródłem dyskryminacji czy braku równego traktowania

¹⁹ Patrz: wywiady przeprowadzone przez E. Korolczuk i R. Hryciuk w: R. Hryciuk, E. Korolczuk (red.) (2015) *Niebezpieczne związki. Macierzyństwo, ojcostwo i polityka*. WUW.

(Miluska 1995). Kobiety coraz częściej angażują się zawodowo w działania organizacji pozarządowych. W 65% organizacji kobiety stanowią ponad połowę zatrudnionego personelu, a w 23% – całość kadry (dane z 2008 za: Lewandowska 2009). Ta liczba nie przekłada się jednak na proporcje kobiet w zarządach organizacji i stowarzyszeń. Z danych wynika, że kobiety stanowią jedynie 40% członków zarządów (ibidem). Także i w organizacjach pozarządowych napotykają bariery istniejące w innych instytucjach, obszarach biznesowych czy na niwie politycznej.

Powodem takiego stanu może być także preferowany przez kobiety obszar i rodzaj działania. Zjawisko to jest szczególnie widoczne na poziomie lokalnym, gdzie formułowanie celów działania ma bezpośrednie przełożenie na jasno sformułowane potrzeby (Gładys-Jakóbiak 2012, s. 61). Świadomość przyczyniania się do poprawy życia konkretnych ludzi lub grup stanowi także dodatkową motywację i daje poczucie satysfakcji.

Osadzenie w problemach realnych tzw. zwykłych ludzi, a także lokalność działania może skutkować pomijaniem kobiet w debacie publicznej (na poziomie krajowym), a co za tym idzie pozbawianiem ich szansy kształtowania opinii społecznej. To z kolei prowadzi do umacniania stereotypów i barier, które ograniczają udział kobiet w przestrzeni publicznej.

2. Rodzaje uczenia się kobiet

W tej części rozdziału chcę skupić się na uczeniu się kobiet, zwracając uwagę na wskazywane w opracowaniach andragogicznych i feministycznych główne rodzaje określające jego charakter i specyfikę. Mój wybór i opis cech wynika także z wniosków, które wybrzmiewają w zebranych przeze mnie narracjach.

Przedstawione poniżej rodzaje uczenia się nie stoją w opozycji do siebie. Nie przeczą sobie, a raczej dopełniają się, tworząc kontinuum w procesie uczenia się kobiet.

2.1 Uczenie się indywidualne i relacyjne

Przekaz oraz ukryty program zaszyty w różnych wymiarach życia społecznego są stosunkowo często analizowanymi aspektami uczenia się kobiet. Równie ważny jest także sposób zdobywania wiedzy i umiejętności. Jedną z najmocniej podkreślanych i eksplorowanych w badaniach jest kwestia relacyjności jako głównej kategorii uczenia się oraz budowania tożsamości kobiet w różnych grupach wiekowych. Relacje są nierozzerwalnie związane z tożsamością i pomagają kobietom w uzyskaniu poczucia siebie (*sense of self*), są ważnym źródłem psychologicznego i społecznego rozwoju kobiet (Caffarella i Olson 1993, za: Bierema 2001, s. 58). Do tego poglądu odnosi się również Elżbieta Korolczuk, pisząc, że „większość badaczek zajmujących się dziś kobiecą tożsamością uznaje, że ma ona charakter relacyjny, jest płynna, w-procesie-tworzenia (de Kanter 1993, van Mens-Verhulst 1993). Według van Mens-Verhulst (1993) i Miller-Day (2004) zmiana paradygmatu nastąpiła dopiero na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, kiedy to większość badaczek zwróciła się ku wizji kobiecej tożsamości usytuowanej (*situated*) w kontekście negocjowania podmiotowości o charakterze relacyjnym” (Korolczuk 2019, s. 96).

Jak wskazuje Jovita M. Ross-Gordon (1999), stoi to w opozycji do autonomii, jako głównej cechy wskazywanej w wielu modelach rozwoju dorosłych, modelach ukształtowanych na podstawie badań życia mężczyzn (ibidem, s. 34). Część badań (np. Anderson i Hayes 1996) podważyła dychotomię relacji jako kluczowej wartości dla kobiet oraz osiągnięć i autonomii dla mężczyzn. Według przytoczonych autorek osiągnięcia i relacje są równie ważne dla kobiet i mężczyzn. Obie płcie doświadczają podobnych problemów oraz czerpią wartość z tych samych źródeł (za: Ross-Gordon 1999). Z kolei według Schommer-Aikins i Easter (2006) sposób budowania wiedzy nie jest jednoznacznie przypisany płci, aczkolwiek w badanych grupach kobiet przeważała preferencja do relacyjnego charakteru uczenia się. Dalsze badania pokazały, że bez względu na płeć, osoby reprezentujące różne strategie epistemologiczne opisane w książce Belenky i in. (1986) preferowały inne metody dydaktyczne i oczekiwały

innych postaw po stronie edukatorów. Reprezentanci relacyjnego typu uczenia się wyrażali potrzebę cierpliwości i zrozumienia, akceptacji oraz pomocy (facylitacji) ze strony nauczyciela. W przypadku osób skłaniających się ku uczeniu w separacji ważnym aspektem była z kolei krytyczna ocena idąca w parze z wymagającą postawą, analitycznym podejściem i ograniczoną spontanicznością (Gallotti et al., 1999).

Podkreślana w wielu opracowaniach waga relacyjności wpłynęła na ukształtowanie przekonania o szczególnej wartości wspólnotowego uczenia się. Druga Fala Feminizmu zwróciła uwagę na doświadczenia kobiet i ich punkty widzenia. Następstwem tego była także popularność grup wsparcia i uczących się zespołów kobiet (Ostaszewska 2018). Wspólnotowe uczenie się kobiet ma jednak zdecydowanie dłuższą tradycję. W wielu kulturach (np. rdzennych plemion Ameryki) kobiety siadywały w kręgach, by rozmawiać, dzielić się swoim doświadczeniami, ale także doradzać i służyć swoją mądrością. Krąg, w którym zbierały się kobiety, nie był przypadkową figurą. Wszystkie uczestniczki miały równe prawa głosu i wyrażania swoich myśli. Bycie w kręgu dawało poczucie bezpieczeństwa pozwalające na poruszanie nawet najbardziej intymnych tematów, które trzymane były w tajemnicy przed osobami z zewnątrz. Ruchy feministyczne i ekologiczne odkryły na nowo fenomen wspólnotowego uczenia się i przyniosły popularność tzw. kręgom kobiecym. Ich celem jest przywrócenie znaczenia kobiecym wartościom, tj. wrażliwości, empatii, trosce i szacunkowi, które zdaniem działaczek zostały zdyskredytowane przez męską dominację i rywalizację (Sams 2012). Kręgi mają służyć kobietom wsparciem w ponownym odkrywaniu własnej natury. Przyjmowanie męskich zachowań powoduje utratę kontaktu z kobiecą tożsamością. Powrót do mądrości i tradycji kobiecych klanów może pomóc nowoczesnym kobietom w utrzymywaniu poczucia siebie i stawianiu się przywódczyniami nie przez współzawodnictwo, zadawanie ciosów w plecy lub podbój, ale przez dawanie przykładu (ibidem, s. 34).

Praktyki kobiecych kręgów mają charakter ezoteryczny i niszowy. Uczenie się i współdziałanie w kobiecych wspólnotach jest jednak praktyką coraz częściej spotykaną w przestrzeni społecznej (organizacji pozarządowych), a także w firmach prywatnych i korporacjach.

Uczące się społeczności kobiet mogą stać się silnym czynnikiem pomagającym w procesie radzenia sobie z przeciwnościami. Grupy uczące się dają wsparcie i umożliwiają uczestniczkom uczenie się od siebie. Ważnym elementem jest tutaj podobieństwo doświadczeń oraz wynikające z tego zrozumienie dające poczucie bezpieczeństwa i braku oceny (wskazywane przez autorki *Women's Way of Knowing* jako jeden z kluczowych elementów uczenia się i kształtowania własnej tożsamości).

Tradycje wspólnotowego uczenia się kobiet przeniknęły do obszaru biznesowego. Poczucie przynależności i bycia akceptowaną to oferowane wartości programów rozwojowych dedykowanych kobietom w międzynarodowych organizacjach (Debebe 2011). Bezpieczeństwo jest budowane poprzez umożliwienie uczestnictwa jedynie kobietom. Równie ważne jest stosowanie szerokiego wachlarza metod, które wspomagają rozwój. Uczestniczki zachęcane są do otwartego dzielenia się swoimi opiniami oraz poruszania ważnych dla nich kwestii pomijanych często w standardowych programach rozwojowych. Uczenie się odbywa się na drodze otrzymywania i dawania informacji zwrotnej, wzajemnego coachingu oraz dzielenia się doświadczeniami. Zarówno prowadzący, jak i współuczestniczki wspierają jak akuszerka (por. Vinnicombe & Singh 2003, za: Debebe 2011) proces odkrywania samych siebie oraz dochodzenia do własnych przemyśleń dotyczących tego, w jaki sposób organizacyjne mechanizmy wpływają i definiują zawodowe funkcjonowanie kobiet. Ważnym elementem jest także przepływ informacji od osób je posiadających w kierunku tych, które ich potrzebują. Programy pozwalają na budowanie pomocnych kontaktów i uzyskiwanie wsparcia w rozwoju kariery oraz wzmocnienia tzw. widoczności w ramach organizacji lub grupy (Lin 2001). Są traktowane jako przeciwwaga dla ogólnodostępnych propozycji, w których kobiety mogą odczuwać dominację mężczyzn. Dobre intencje organizatorów nie zawsze jednak przynoszą zamierzone skutki. Jak pokazują badania (m.in. Bierema 2005), *networking* budowany w oparciu o sformalizowane zespoły, np. kobiet odnoszących sukcesy zawodowe, nie przynosi założonych efektów, czyli wsparcia w niezależnym budowaniu własnej pozycji i tożsamości zawodowej. Wbrew intencjom organizacji, które chcą wspierać rozwój kobiet, sformalizowane zespoły uczące się spotykają się z krytycznymi opiniami mężczyzn, formułowanymi głównie wobec celów tych inicjatyw (ironiczna opinia o domniemanej wymianie przepisów kulinarnych lub zorganizowanej nagonce na mężczyzn). Budzi to duży opór po stronie kobiet. Główne obawy dotyczą bycia postrzeganymi jako „osoby wymagające szczególnego traktowania”. Istniejące i działające uczące się grupy kobiet stawiają sobie za cel pomoc kobietom w budowaniu pozycji w organizacji. Objawia się to jednak dosyć często promowaniem męskich sposobów działania, gwarantujących sukces zawodowy, w miejsce wsparcia w budowaniu własnej tożsamości kobiet.

Pomimo krytyki należy podkreślić, że uczące się grupy, czy to w ramach społeczności lokalnych, czy kobiecych kręgów lub organizacji, tworzą przestrzeń do dzielenia się swoimi doświadczeniami i przeżyciami, a przez to do odkrywania i konstruowania głębszego sensu swojego istnienia.

2.2 Uczenie się z doświadczenia i uczenie się biograficzne

Ruchy kobiece aktywne w latach 60. i 70. XX wieku zwróciły uwagę na szereg aspektów, które do tej pory były pomijane w działalności naukowej. Przyczyniły się między innymi do zakwestionowania tzw. *malestreamu*, czyli głównego nurtu skoncentrowanego na mężczyznach. Dzięki temu z mroków zapomnienia zostały wyciągnięte kobiece postaci historyczne, co zapoczątkowało także badania w nurcie *herstory*, uwzględniające aspekty kobiece, pomijane w dominujących opracowaniach historycznych.

Na fali tych zmian dowartościowane zostało doświadczenie kobiet. Stało się ono uprawniającą areną intelektualnego badania (Fiddler, Marienau 1995, s. 75). Warto zaznaczyć, że zwrot ku kobiecym doświadczeniom szedł w parze z ogólnymi zmianami w andragogice. Idea całościowego uczenia się wysunęła doświadczenia na pierwszy plan w procesie uczenia się (Malewski 2013). Dzięki temu kobiety odzyskały głos i podmiotowość. W centrum uwagi badaczy pojawiły się indywidualne doświadczenia kobiet rozgrywające się w przestrzeni życia codziennego (rodziny, domu), czyli w obszarze pomijanym wcześniej jako nieistotny i trywialny. Jak podkreślają B. Bartosz i E. Zierkiewicz, rzeczywistych kobiecych codzienności jest niezliczenie wiele. Coraz częściej stają się one bowiem kwestią indywidualnego namysłu, a co za tym idzie wyboru i przede wszystkim niezgody na wepchnięcie na utartą drogę „nieważnej kobiecości / codzienności” i marginalnego znaczenia (2003, s. 202).

Osobiste przeżycia stały się także głównym tematem i kanwą inicjatyw kobiecych w ramach licznie powstających kręgów kobiecych lub grup wsparcia. Ich uczestniczki miały okazję do podzielenia się swoimi doświadczeniami, uzyskując nieoceniałące zainteresowanie i wsparcie.

Bliższe przyjrzenie się obszarowi życia kobiet zapoczątkowało próby rozumienia ich decyzji (także tych dotyczących nauki, zwłaszcza w okresie dorosłości), indywidualnych doświadczeń związanych z uczeniem się oraz relacji między wymiarem społecznym i prywatnym (Merrill 2003). Analiza doświadczeń stała się także narzędziem do badania tożsamości.

Fala entuzjazmu dla badań kobiecych doświadczeń została jednak zatrzymana przez sceptyczne głosy zwracające uwagę na różnice rasowe, kulturowe i klasowe, które kształtują indywidualne przeżycia. Doświadczenia kobiet nie są identyczne bez względu na miejsce i czas historyczny. „Indywidualne biografie ujawniają, że prezentowane z perspektywy *mikro* osobiste doświadczenia nierzadko podzielane są na poziomie *makro* – w wymiarze klasowym, etnicznym i gender” (Merrill 2011, s. 12). Przeżywanie doświadczeń i ich indywidualna

interpretacja odbywa się z udziałem filtrów wytwarzanych w kulturze oraz kontekstach ekonomicznych, historycznych i politycznych. Doświadczenia kobiet są więc efektem reprodukcji (poprzez socjalizację i edukację) pewnych wzorców, nie zaś indywidualnym przeżyciem kształtującym indywidualną tożsamość (por. Ostaszewska 2018). Trzeba więc koncentrować się nie tylko na indywidualnych przeżyciach jednostek, ale co ważne, odnajdywać mechanizmy i wzory ich społecznej produkcji. „Opowiadanie historii jest sposobem egzekwowania krytycznej świadomości i wytwarzania od wewnątrz wiedzy o gender, klasie i edukacji, opartej na konkretnych, osobistych i podzielanych wspólnie doświadczeniach. Celem nie jest dążenie do prawdy ostatecznej, ale poszukiwanie szerszego, bardziej zróżnicowanego rozumienia” (Thompson 2000, s. 6, za: Merrill 2011, s. 12).

Krytyczna analiza własnych doświadczeń, podbudowana świadomością istnienia społecznych mechanizmów je konstytuujących, stanowi w dalszym ciągu wartościowe narzędzie uczenia się. Pomaga w odnajdywaniu znaczenia oraz skupieniu się na własnych potrzebach. Służy także identyfikowaniu zmian lub wyzwań, które wymagają wypracowania nowych strategii adaptacyjnych lub podjęcia działań społecznych, włączając w to dialog na temat własnych przeżyć i wyłaniających się idei (Fiddler i Marienau 1995).

Stwierdzenie, że życie człowieka składa się z szeregu indywidualnych doświadczeń, wydaje się truizmem. Każde doświadczenie jest jednak rezultatem przeżywanego życia, a jednocześnie może być przyczynkiem do uczenia się i refleksji. Uczenie się biograficzne daje szansę czerpania wiedzy z indywidualnych doświadczeń jednostki, będącej jednocześnie zanurzonej w całym spektrum wymiarów życia społecznego.

Biografia nie jest metodą zarezerwowaną jedynie dla kobiecego obszaru badań. Jak pisałam wyżej, docenienie wagi indywidualnego doświadczenia zmieniło sposób myślenia o edukacji. Wzbudziło zainteresowanie badaczy tematem całożyciowego uczenia się, w którym biografia stanowi medium do zrozumienia zależności i związków między poszczególnymi doświadczeniami indywidualnymi i zbiorowymi. Dla andragogiki punktem wyjścia zainteresowania się biografiami było „przemieszczenie uwagi z poziomu makrostruktur społecznych na uczenie się indywidualne i procesy poznawcze zachodzące w małych grupach społecznych” (Malewski 2010, s. 127).

„Biografia nadaje sens każdemu codziennemu doświadczeniu, poprzedza życie i jest jego naturalnym przedłużeniem” (Lalak 2010, s. 39). Pojedyncze doświadczenia stanowią element mozaiki biograficznej. Jakkolwiek z pozoru nieuporządkowany to obraz, jest on indywidualnym dziełem (wytworem) jednostki, która podlega ciągłym zmianom i ruchowi wywołanemu przez czynniki zewnętrzne, w ramach społeczno-kulturowych, a jednocześnie

analizuje i wyciąga własne wnioski i czerpie indywidualną wiedzę (por. ibidem). „Biografia oznacza opis życia, czyli tekst, a równocześnie życie w jego rzeczywistym wymiarze” (ibidem, s. 109). Jest więc żywą konstrukcją, której kształt zmienia się wraz z jej autorem. Nie jest przy tym zbiorem przeżyć nanizanych na nić chronologii. Opowieść o życiu nie jest rezultatem fotograficznej pamięci. Wręcz przeciwnie, jest raczej efektem wybiórczej selekcji faktów i zdarzeń, przeżywanych emocji i dylematów oraz nadawanych znaczeń (por. Mazurek 2017). Badanie biografii to więc nie tyle szukanie i weryfikowanie faktów, ile analizowanie, jak przeżyte doświadczenia wpływają na odbiór rzeczywistości, przyjmowane poglądy i postawy. Co ważne, biografia tworzona jest tu i teraz. Jest obrazem przeszłości postrzeganym przez pryzmat terażniejszości (por. Bron 2017, s. 20). Historia ulega wykrzywieniu, w zależności od wątków i tematów ważnych w danej chwili. Analizując więc biografię, można dostrzec sprzężenie zwrotne. Przeszłość kształtuje terażniejszość (obecne wartości i postawy) oraz przyszłość (konstruowane plany). „Przeszłość opisuje to, czym jesteśmy z perspektywy tego, czym byliśmy i przyszłości – projektowanego kierunku, projektu dalszego życia” (por. Rosner 2006, s. 35). Jednocześnie jednak terażniejszość rzuca snop światła na przeszłość, wyciągając z (nie)pamięci wybrane fakty i przeżycia.

Biografia będąca konstrukcją myślową pozwala jednostce uporządkować jej indywidualne doświadczenia, dokonać ich oceny, dostrzec w nich sens, nadać im znaczenie i spojrzeć na nie z perspektywy całościowej (por. Dubas 2009). Refleksja nad własną biografią, czego efektem jest namysł nad sobą, a nieraz decyzja o zmianie obecnego życia, jest kluczowym elementem uczenia się biograficznego (por. Dubas 2015)

Proces uczenia się może dokonywać się w efekcie pojedynczych doświadczeń, w trakcie ich trwania. Człowiek uczy się reagować na określone bodźce, zdarzenia lub działać w danych warunkach. Uczenie się przebiega także na drodze interakcji z innymi ludźmi, współdziałania i relacji. Ma przede wszystkim charakter bezpośredni (Dubas 2011). W przeciwieństwie do niego biograficzne uczenie się wymaga wysiłku przypomnienia doświadczeń z życia, odtworzenia ich, powiązania i interpretacji. Włożony trud pozwala na dostrzeżenie sensu i nadanie znaczenia swojemu życiu. Dzięki temu praca nad własną biografią może być „źródłem samopoznania oraz inspiracją do podejmowania nowych wyzwań i działań” (Golonka-Legut 2015, s. 109).

Uczenie się biograficzne jest także aktem autokreacyjnym. Refleksja nad własnym doświadczeniem prowadzi do budowania spójnej tożsamości, w której elementy z historii życia łączą się i nadają sens obecnej osobie, pomagając jej odkrywać także inne sposoby działania. Nie jest to więc jednorazowy akt, a proces całościowy. Namysł nad historią swojego życia i

podejmowane na jego podstawie decyzje i działania odbywa się w biegu życia. Jak zaznacza D. Demetrio, „uczenie biograficzne nie odnosi się jednak wyłącznie do mentalnego powracania do przeżyć z przeszłości, lecz do ponownego uczestnictwa w procesie wzrastania i kształtowania własnego życia, głębszego przeżywania doświadczeń biograficznych, które być może nie zostały w biegu życia poddane refleksji, przez co nie zostały przeżyte z należytą mocą i intensywnością” (2000, s. 14).

Źródłem uczenia się może być nie tylko własna biografia. Proces może odbywać się także na drodze analizy i refleksji nad biografiami innych jednostek i grup, a nawet społeczności. Miejscem uczenia się mogą być instytucje edukacyjne. Uczenie się biograficzne odbywa się jednak także w codziennym życiu, poprzez doświadczane kryzysy i tranzycje.

W uczeniu się biograficznym jest zaszyty również wymiar społecznej autokreacji (*self-construction*) i autoprojekcji (*self-projection*) zakorzenionych w specyficznym kontekście społecznym i historycznym (Alheit 2015, s. 24). Budowana na kanwie doświadczeń tożsamość jest spójnym obrazem prezentowanym i komunikowanym na zewnątrz (por. Alheit 1995; za: Tedder i Biesta 2009, s. 21).

Uczenie się z biografii wymaga współistnienia kilku elementów. Zwraca na nie uwagę Agnieszka Bron. Wykorzystując samoświadomość, uczymy się z naszych biografii przez podsumowanie, refleksję, samorefleksję, opowiadanie historii innym i sobie samym (Bron 2006, s. 19). W tym kontekście ważnym czynnikiem pozwalającym na zaistnienie uczenia się jest biograficzność (ang. *biographicity*). To termin ukuty przez Martina Kohli. Oznacza potencjał indywidualnego rozwoju, zdolność uczenia się, kształtowania (za: Lalak 2010, s. 111). Kontynuatorem tej myśli jest Peter Alheit, który biograficzność traktuje jako swego rodzaju umiejętność, kompetencję pozwalającą na odwoływanie się do już ukształtowanych biograficznych struktur i włączania w nie nowych doświadczeń oraz wynikającej z nich refleksji (Alheit 2015). Te zmiany i transformacje struktur biograficznych wymagają refleksyjności. Ta z kolei umożliwia konstrukcję znaczeń, prowadząc do wytworzenia nowej wiedzy (ibidem), będącej efektem uczenia się biograficznego. Biograficzność i refleksyjność umożliwiają także elastyczne przebudowywanie i rekonstruowanie swojego życia w nowych kontekstach z jednoczesną wiarą w możliwości ich kreowania i zmieniania (por. Alheit 1994 i Bron 2006). Ta transformacja dotyczy doświadczeń zarówno na poziomie jednostki, jak i w wymiarze społecznym.

Każda biografia koncentruje się na indywidualnych przeżyciach jednostki. Ta z kolei zawsze należy do określonej rzeczywistości społecznej. Historia życia nie jest więc wyizolowana z kontekstu społecznego. Wręcz przeciwnie, odzwierciedla doświadczenia

związane z płcią, klasą, pochodzeniem czy pokoleniem (por. Bron 2017). Biografia jest częścią opowieści o losach danych grup społecznych czy pokoleń. Pozwala dostrzec punkty zbieżne i wspólne doświadczenia. Badanie indywidualnych biografii umożliwia poznanie szerszego kontekstu społecznego i zmian w nim zachodzących oraz (re)konstruowanie historii w skali makro (por. Włodarek, Ziółowski 1990). Przykładem takiego podejścia jest książka Ewy Skibińskiej *Mikroświaty kobiet. Relacje autobiograficzne* (2006), w których autorka przeanalizowała kompletne autobiografie (obejmujące całe życie) kobiet w okresie ich późnej dorosłości. Zebrane historie obejmują wiele aspektów życia. Opowieści rozgrywają się na tle burzliwych losów Polski.

Analiza własnego życia odbywa się w obowiązujących ramach społecznych. Z jednej strony biograficzne uczenie się jest więc źródłem samowiedzy jednostki, kształtuje jej indywidualność i autonomię w działaniu, skłania do refleksji nad własnym życiem, oferując możliwość jego zmiany. Z drugiej wpływa na społeczne umiejętności podmiotu, jest szansą na dookreślenie i zrozumienie pełnionych przez nią ról społecznych oraz jej własnej aktywności grupowej. W takim rozumieniu biograficzne uczenie się jest procesem indywidualnym, a zarazem procesem społeczno-kulturowym (Dominicé 2006, s. 23). W procesie indywidualnym jednostka kształtuje własną podmiotowość na podstawie własnych doświadczeń, ich analizy i refleksji nad nimi. Efektem procesu społeczno-kulturowego jest z kolei współtworzenie i podtrzymywanie społecznych norm i mechanizmów.

Dla procesu badawczego analiza biografii (lub chociażby ich części) stanowi szansę uzyskania zarówno wiedzy o jednostce, jak i społecznym kontekście jej życia. Jak zostało już powiedziane, opowieść biograficzna naznaczona jest subiektywizmem. Jest efektem wyboru jej autora lub autorki. Dla badacza wartościowym materiałem jest sama treść biografii pomagająca zrozumieć dotychczas podejmowane działania oraz ich motywy. Równie dużą moc ma także dokonany przez jednostkę wybór zdarzeń i doświadczeń wplecionych w opowieść, pozwalający snuć domysły dotyczące tego, jakie wydarzenia mają dla jednostki charakter konstytutywny.

Jedną z cech biograficznego uczenia się jest koncentracja nie na wyizolowanej jednostce, ale na związku między podmiotem a kontekstem, dociekającym zawsze instytucjonalnych i społecznych warunków, w których podmioty tworzą swoje własne doświadczenia (Alheit 2015, s. 31). Biografia nie tworzy się w próżni czasoprzestrzennej. Celem badań biograficznych jest ulokowanie człowieka w wymiarze czasu, w którym toczy się życie oraz miejsca, w którym życie się toczy (Dubas, Gutowska 2017). Analiza opowieści biograficznych daje także szansę poznania szerszego kontekstu życia jednostki. Daje wiedzę o

tym, jakie znaczenie nadaje ona przeżywanym zdarzeniom będącym konsekwencjami oddziaływania środowiska zewnętrznego i jak odnajduje się w nich. Jednocześnie daje także wgląd w to, jakie piętno na tożsamości jednostki odciskają np. konsekwencje zmian społecznych, politycznych i ekonomicznych.

2.3 Uczenie się w tranzycji i transformatywne uczenie się

Pojęcie tranzycji jest obszernym pojęciem, stosowanym najczęściej w naukach przyrodniczych i społecznych. Nie jest jednak zarezerwowane dla tych obszarów. Tranzycja zawsze dotyczy procesu przejścia, przemiany.

Jak pisze Z. Kwieciński, „przejście” odnosi się do pęknięcia i zmiany formacji ustrojowej, kulturowej i pokoleniowej (2012, s. 9). W tym ujęciu podkreśla się znaczenie zarówno miejsca, w którym spotyka się to, co obowiązywało w przeszłości (sfery, obyczaje, tradycje), z tym, co przynosi teraźniejszość, jak i ruchu, który odbywa się na styku obydwu (ibidem). Chociaż nauki społeczne w większości interesują się procesami tranzycji dużych grup, dla pedagogiki równie ważny jest kontekst życia jednostki. Procesy przejścia są wpisane w indywidualne biografie, a wynikają z wielu czynników biologicznych i społecznych, podejmowanych wyborów lub oddziaływania zewnętrznych czynników. Fazy tranzycji w życiu każdej jednostki powtarzają się, jednak ich treść, cel oraz konteksty (społeczny czy indywidualny) są na tyle zróżnicowane, że można mówić o odmienności okresów „przejścia” nawet w obrębie życia jednostkowego (Nizińska, Kurantowicz 2010, s. 9).

Chcąc opisać i uchwycić złożoność tranzycji, którym podlegają jednostki, warto posłużyć się zaproponowanym przez Uri Bonfenbrennera modelem ekologicznym, w ramach którego wyróżnione zostały cztery konteksty – środowiska funkcjonowania jednostki. Najmniejszym z nich jest mikrosystem, będący jednocześnie środowiskiem najbliższym człowiekowi (rodzina, szkoła, praca). Tu jednostka działa aktywnie, kształtując swoje otoczenie i wchodząc z nim w interakcje. Mikrosystemy funkcjonują oddzielnie i wymagają odmiennych ról i zachowań np. w środowisku rodziny, pracy, wspólnoty wyznaniowej. Zależności i interakcje między nimi tworzą mezosystem. Kolejnym, szerszym kontekstem, w którym jednostka nie uczestniczy aktywnie, ale jest przedmiotem jego oddziaływania, jest egzosystem (np. system edukacyjny, system opieki medycznej). Na funkcjonowanie wszystkich wymienionych kontekstów ma wpływ makrosystem, obejmujący systemy: polityczny, gospodarczy, społeczny, edukacyjny. W jego ramy wpisane są także systemy wartości, ideologie, obowiązujące poglądy i wyobrażenia.

Jednostka w ciągu swojego życia doświadcza licznych przejść odbywających się na wszystkich wymienionych poziomach. Tranzycje mogą odbywać się w wielu kontekstach funkcjonowania jednostki i wpływać na podejmowane aktywności, wybory oraz relacje z otoczeniem (Drabik-Podgórna 2010). Tranzycje ekologiczne są jednocześnie konsekwencjami i źródłami procesu rozwoju (ibidem, s. 98). Przejścia w obrębie mikrosystemów wiążą się z naturalnym cyklem życia oraz biologicznym i społecznym rozwojem. Jednostka podejmuje kolejne zadania i role wpisane w dany okres rozwojowy (okres dzieciństwa, szkoły, pracy, rodziny). Mezosystem łączy w sobie różne obszary działania. Przechodzenie pomiędzy nimi wiąże się często z przyjmowaniem odmiennych zachowań, postaw, a nawet wartości (różne oblicza danej osoby w środowisku pracy oraz w obszarze rodziny). Oddziaływanie egzosystemu także wymusza szereg zmian i konieczności dokonywania modyfikacji planów i ról życiowych, np. decyzja globalnego zarządu firmy o zamknięciu lokalnego oddziału wymaga od pracownika podjęcia wysiłku służącego znalezieniu nowej pracy, a być może nawet innego kierunku zawodowego. Wybory i działania na poziomie egzosystemu mogą także być konsekwencją lub reakcją na istniejące wzorce, np. obserwowany w dzieciństwie sposób funkcjonowania zawodowego rodziców wpływa na wybór drogi zawodowej dziecka. Makrosystem, który obejmuje najszerszy zakres ludzkiego życia, w sposób najbardziej złożony oddziałuje na funkcjonowanie jednostki we wszystkich obszarach życia. Wpływa na funkcjonowanie jednostki w ramach rodziny, szkoły, miejsca pracy itp.

Zmiany zachodzące na poziomie makrosystemu (np. transformacja ustrojowa) mają wszechogarniający wpływ na wszystkie aspekty życia zarówno społeczeństwa, jak i jego uczestników. Implikują zmiany na poziomie społecznym, które rezonują z tymi na poziomie indywidualnych jednostek. Są one odmiennie od przejść, których w ciągu życia doświadcza członek określonej społeczności, a które wiążą się z rozwojem i przyjmowaniem następujących po sobie ról (dziecka, ucznia, pracownika, rodzica etc.). Tranzycje te bezpośrednio angażują jednostki w proces ich stawania się. Kluczową rolę odgrywa tu sprawstwo (*agency*), tożsamość (*identity*) i struktury społeczne (*structure*) (Ecclestone 2009).

Każda zmiana przynosi jakieś efekty, pozytywne lub negatywne, wymusza reakcję i narusza utrwalone ramy funkcjonowania społeczeństwa. Rzuca wyzwanie temu, co zastane, i zmusza do przededefiniowania wartości i norm. Dla jednostek oznaczało to dokonanie wyboru najbardziej odpowiedniego sposobu życia z dostępnego repertuaru praktyk społecznych lub podjęcia decyzji o ich porzuceniu i podjęciu poszukiwań nowej drogi oraz kierunków działań. To wskazywana przez Ecclestone jedna z właściwości tranzycji, która polega na przeformułowaniu tożsamości jednostki i przesunięciu jej akcentów oraz uruchomieniu

poczuciu sprawstwa (ibidem). Ten proces wymaga refleksji w odkrywaniu własnych potrzeb i wartości, a jednocześnie odwagi w pokonywaniu ograniczeń zewnętrznych i wewnętrznych.

Część badaczy zajmujących się procesem tranzycji opisuje je w kategoriach rezultatu oddziaływania utrwalonych i przekazywanych społecznych norm i oczekiwań oraz produktu instytucji (Elder i in. 2003, za: Ecclestone 2009). W przypadku tranzycji na poziomie makrosystemu zarówno istniejące wcześniej wzorce społecznego funkcjonowania, jak i oddziaływanie instytucji nie przystają do nowej rzeczywistości. Wymogi nowego systemu wymuszają obranie odmiennego niż dotychczas sposobu myślenia i działania. Jego skuteczność weryfikują nowe wyzwania, przed którymi stawiane są jednostki lub całe grupy społeczne (por. Czubak-Koch i in. 2017).

W dzisiejszej rzeczywistości metanarracje niebudzące niegdyś żadnych wątpliwości tracą swój monolityczny charakter. To oznacza, że dotychczasowy sposób ich rozumienia stanowi zaledwie jedną z opcji. Ich wybór uwarunkowany jest tymczasową potrzebą lub specyfiką sytuacji. Zmiany oraz zakwestionowanie wielkich narracji może wywoływać poczucie niepewności i zagubienia. Ład, do którego nawykliśmy za sprawą przyuczenia do naszej kultury, wydaje się czasem niesłychanie kruchy i chwiejny. Jest tylko jednym z możliwych i nigdy nie można być pewnym jego słuszności (Bauman 2003, s. 164). Zakwestionowanie dawnego porządku przekłada się także na biografię jednostek. Życie jest w dalszym ciągu serią przejść (por. Giddens 2001), ale nie zawsze następują one zgodnie z porządkiem chronologicznym wynikającym z natury czy pełnionych ról. Tożsamość nie jest czymś, co podlega jednorazowemu ukształtowaniu. Dzisiejsza wieloznaczna i złożona rzeczywistość wymaga ciągłego modyfikowania i tworzenia na nowo. Zgodnie z ogólną tendencją powstają zindywidualizowane formy egzystencji i położenia, które zmuszają ludzi do tego, aby z uwagi na konieczność zapewnienia sobie środków niezbędnych do przeżycia – uczynić siebie samych centrum planowania i dowodzenia życiem (Beck 2002, za: Malewski 2013, s. 34). Można więc powiedzieć, że współczesny człowiek jest w ciągłym procesie tranzycji, tj. przechodzenia nie tyle nawet z jednego etapu do kolejnego, ile od jednego projektu na życie do następnego.

Mimo obaw, a nawet lęków, które wywołują tranzycje, przynoszą one także obfitość szans rozwojowych. Pomagają w ukształtowaniu i nadaniu kierunku różnym wymiarom życia (Clark, Caffarella 1999, s. 4). Stan niepewności i zagubienia wydaje się immamentną częścią dzisiejszej rzeczywistości. Odnalezienie się w niej wymaga zaakceptowania tego faktu, a

jednocześnie wzięcia odpowiedzialności za własne życie oraz aktywnego i refleksyjnego jego konstruowania (Beck 2002).

Momenty przejścia skłaniają do redefinicji dotychczasowych sposobów działania i motywują do poszukiwania nowej wiedzy i umiejętności pomocnych w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości. Zmiana dokonuje się jednak nie tylko na poziomie poznawczym. Obejmuje w dużym stopniu także wymiar emocjonalny oraz społeczny (Ecclestone 2009). Jednostka, doświadczając wielu społecznych kontekstów, uczestnicząc w nich, zmieniając je i reorganizując, uczy się poprzez przekraczanie i transformowanie swojej wiedzy, umiejętności i społecznych kompetencji na inne konteksty życia codziennego (Kurantowicz 2012).

Tranzycja niesie ze sobą ogromny potencjał rozwojowy. Dla jednostki może skutkować głęboką transformacją postrzegania siebie samej lub rzeczywistości, będącą rezultatem procesu uczenia się. To przedmiot teorii transformatywnego uczenia się (*transformative learning*) Jacka Mezirowa.

Zmiana wytrącając z zastanych ram funkcjonowania, może stanowić mocny impuls zapoczątkowujący proces uczenia się. Wszelkie doświadczenia, które wykraczają poza rutynę, pozwalają wyjść jednostce poza przyswojone schematy (zarówno myślenia, jak i działania) (Wojciechowska 2019, s. 112). Sam moment przejścia (tranzycji) nie jest wystarczającym bodźcem do uczenia się. Warunkiem koniecznym jest krytyczna refleksja dotycząca dotychczasowych założeń, sposobów myślenia i działania.

Istotą teorii uczenia się transformatywnego jest zmiana dotychczasowej ramy odniesienia, prowadząca do wyzwolenia się człowieka z bezrefleksyjnego posługiwania się w interpretowaniu swojego doświadczenia utrwalonymi, dysfunkcyjnymi schematami nadawania znaczeń. Transformacja ta to swoista rewolucja epistemologiczna w rozwoju indywidualnym człowieka, polegająca na próbie dochodzenia do prawdy o samym sobie i świecie, który jednostkę formuje, oraz zwiększaniu zakresu własnej niezależności w myśleniu i działaniu. Proces ten polega na zmianie sposobu, w jaki człowiek nadaje znaczenia swojemu doświadczeniu; na oddzieleniu tego, co bezkrytycznie przyjmuje od innych lub stosuje nawykowo, i oparcie własnego działania na świadomej, krytycznej refleksji (Pleskot 2007, s. 82).

Rama odniesienia to schemat poznawczy i perspektywa znaczeniowa, którą posługuje się jednostka, postrzegając i interpretując rzeczywistość, zachodzące zdarzenia oraz siebie jako aktora tych zdarzeń. Dotyczy wymiaru poznawczego, emocjonalnego i motywacyjnego człowieka. Kształtuje spostrzeganie, pozwala na preselekcję poznania, określenie sposobu

interpretacji doświadczeń i wskazuje kierunek działania. Czym innym jest zatem samo zdarzenie, a czym innym przypisywane mu przez jednostkę znaczenie we własnej biografii. (Muszyński, Wrona 2014, s. 48). To rodzaj filtru ukształtowanego w wyniku socjalizacji i oddziaływania obowiązujących wzorców kulturowych.

W efekcie uczenia się jednostka redefiniuje swój sposób rozumienia świata i tworzy funkcjonalną i wspierającą ramę, która pozwala na adekwatne interpretacje rzeczywistości, a co za tym idzie realizację zamierzonych celów i bardziej dopasowane do otaczającej rzeczywistości działania (Mezirow 2009, za: Wojciechowska 2019, s. 109).

Proces uczenia się transformatywnego rozpoczyna się, gdy jednostka przeżywa tzw. dezorientujący dylemat (*disorienting dilemma*). To doświadczenie, które uświadamia nieprzystawalność posiadanej wiedzy lub przekonań do otaczającej rzeczywistości, czy napotkanego problemu. Gromadzone zasoby, poglądy, umiejętności, wierzenia zaczynają być niewystarczające lub nieadekwatne. Dotychczasowe sposoby myślenia i działania nie wystarczają do zrozumienia nowej sytuacji.

Ten dyskomfort, czy poczucie zagubienia inicjuje wewnętrzny dialog jednostki, podczas którego dochodzi do krytycznej refleksji i porównywania indywidualnych sposobów myślenia i interpretowania rzeczywistości przez jednostkę z tymi, obserwowanymi u innych. Rezultatem tej refleksji jest zmiana dotychczasowej ramy odniesienia i przyjęcie nowych schematów przystających do nowych realiów lub wymogów (*reframing*). Przeramowanie może odbywać się poprzez porównywanie własnych poglądów lub sposobów działania z opiniami i aktywnościami innych ludzi. Wówczas przeramowanie ma charakter obiektywny (*objective reframing*). Dzieje się to w wyniku interakcji społecznych, spotkań, dyskusji czy współpracy. Subiektywne przeramowanie (*subjective reframing*) następuje, gdy jednostka krytycznie analizuje własne przekonania w kontekście przeżywanego dylematu.

Ostatecznym wynikiem transformatywnego uczenia się jest działanie zgodne i spójne z nowo nabytymi, czy raczej wypracowanymi w procesie przeżywanego dylematu i krytycznej refleksji, sposobami rozumienia i interpretacji.

W teorii Jacka Mezirowa tranzycja jest ważnym ogniwem w łańcuchu procesu uczenia się, rozumianego nie tylko jako przyswajanie nowej wiedzy czy umiejętności, ale przede wszystkim redefiniowanie swoich poglądów i przekonań. Zmiana jest punktem wyjścia. Aby jednak mówić o faktycznej transformacji, kluczowa jest zdolność jednostki do uczenia się oraz definiowania świata i własnego w nim miejsca z gotowością do zadania sobie trudu głębokiej, wyczerpującej, czasem bolesnej, refleksji i przekształcania swych ram odniesienia lub

przeciwstawiania się próbom narzucenia (bądź tylko propozycji) znaczeń, których tak naprawdę nie chcemy (Pleskot-Makulska 2007, s. 93). Wymaga to odwagi i determinacji. Podważenie dotychczasowych sposobów rozumienia świata oznacza zakwestionowanie często gruntownie zinternalizowanych opinii oraz zanegowanie ugruntowanych w kulturze i tradycji przekonań i norm. To z kolei może skutkować poczuciem utraty stabilności i zagubienia. Daje jednak szanse na nowe, niezależne kształtowanie rzeczywistości i siebie w niej (por. ibidem).

Opisany przeze mnie w początkowej części rozdziału I zwrot w andragogice ukierunkowuje uwagę na proces całościowego uczenia się oraz podmiot uczący się, jako zdolny i upęłnomocniony do samodzielnego poznawania i kształtowania swojego życia. Edukacja przestaje być aktywnością wyodrębnioną z życia, a staje się jego integralną częścią, rodzajem dialektycznej gry między poznaniem, doświadczeniem i działaniem. Jej celem jest refleksyjna interpretacja składowych świata życia i redefinicja tożsamości podmiotu poznającego (Malewski 2010, s. 58).

W tak sformułowanym podejściu do głosu dochodzą różne aspekty składające się na złożony obraz życia. Uczenie się odbywa się w jego całym wymiarze czasowym i przestrzennym. Jest zanurzone w świecie życia. Dotyczy jednostki definiującej swoje poglądy i przekonania w procesie indywidualnego odkrywania i refleksji, a także poprzez ciągłe interakcje z innymi ludźmi. W procesie uczenia się decydującą rolę odgrywają przeżywane doświadczenia, które tworzą układankę ludzkiej biografii. Ta z kolei może być konstruowana i rekonstruowana w nieskończonej liczbie konfiguracji zależnych od sytuacji życiowej, kształtowanej przez zmieniającą się rzeczywistość. Tranzycje są naturalnym i nieuniknionym elementem życia. Powodują dyskomfort i poczucie zagubienia, jednocześnie oferując możliwość ciągłego redefiniowania swojej roli i miejsca, a co za tym idzie kształtowania rzeczywistości. Warunkiem jest jednak krytyczna refleksja i gotowość do ciągłego kwestionowania zarówno swoich przekonań, jak i tego, co stanowi oficjalny przekaz.

Wybrane przeze mnie akcenty kobiecego uczenia się łączą się ze sobą i dopełniają, tworząc kontinuum procesu, któremu podlegają lub raczej aktywnie konstruują kobiety uczestniczące w moim badaniu.

3. Polska jako *locus educandi*

Analizując drogę zawodową i życiową ludzi dorosłych, nie można pominąć ważnego aspektu, jakim jest czas i miejsce życia, tj. dorastania, kształtowania własnej tożsamości oraz części całożyciowego rozwoju. W dalszej części rozdziału teoretycznego chciałabym przyjrzeć się Polsce jako miejscu uczenia się kobiet. Zamierzam przywołać główne fakty i wydarzenia z najnowszej historii kraju, które doprowadziły do zmiany ustroju, ale przyczyniły się także do wielu zmian, kształtując obecną sytuację społeczną i ekonomiczną Polski. Ramą teoretyczną moich rozważań będzie pedagogika miejsca, koncentrująca uwagę badawczą na miejscu jako przestrzeni edukacyjnej.

Kobiety uczestniczące w moim badaniu urodziły się i wychowały w Polsce, w czasie intensywnych zmian politycznych, ekonomicznych i kulturowych rozgrywających się pod koniec XX wieku. Rozkwit ich życia zawodowego przypada z kolei na okres ugruntowywania się systemu kapitalistycznego, a jednocześnie na czas intensywnych zmian globalnych, które implikują także szereg tranzycji na poziomie lokalnym (w Polsce). Brak uwzględnienia powyższych aspektów mógłby prowadzić do daleko idących uproszczeń lub postrzegania zebranych opowieści jako tych, które równie dobrze mogłyby być świadectwem kobiet z jakiegokolwiek innego kraju Europy, a przynajmniej jej środkowo-wschodniej części

Dla zrozumienia fenomenu Polski jako przestrzeni uczenia się trzeba w pierwszej kolejności wrócić do kategorii „miejsca” i jego znaczenia dla pedagogiki. Pierwszym naturalnym skojarzeniem jest miejsce jako określony punkt na mapie. Z perspektywy biograficznej jest to więc teren, na którym toczy się życie jednostki. Takie ujęcie nie oddaje jednak głębi i złożoności znaczeń. Miejsce byłoby bowiem jedynie milczącym i obojętnym tłem działań i przeżyć ludzi lub całych społeczeństw. Jak pisze Astrid Męczkowska (2006), „postrzeganie miejsca jako kategorii niosącej potencjalne znaczenie dla refleksji pedagogicznej wiąże się z nadaniem mu sensu dalekiego od tego, który wskazuje na jego fizyczne własności oraz parametry przestrzennego położenia”. Z perspektywy badacza znacznie więcej oferuje podejście, w którym miejsca są traktowane jako nieprzestrzenne, humanistyczne, realizujące się w doświadczeniach i działaniach ludzkich (Znaniński 1931, s. 9). Te doświadczenia zawierają aspekty społeczne, polityczne i kulturowe. Co ważne, miejsca nadają kształt ludzkim doświadczeniom i aktywnościom. Mają moc twórczą. Kształtują człowieka w równie silnym stopniu, jak człowiek kształtuje miejsca, stwarzają go zupełnie tak, jak on tworzy je w wyniku swoich nieustannych ingerencji i mniej lub bardziej spektakularnych przekształceń. Można powiedzieć, że miejsca odnoszą się do nas z wzajemnością (Mendel 2006, s. 10).

Sam fakt urodzenia się w danym miejscu nie sprowadza się do kwestii metryki. Miejsce, w którym przychodzimy na świat, przekazuje całe bogactwo znaczeń. Określa także sposób, w jaki definiujemy siebie, jak postrzegamy i odczytujemy otaczającą nas rzeczywistość, wreszcie jakie wartości wyznajemy oraz jakim tradycjom hołdujemy. „Być skądś” znamionuje tutaj także respektować wpisane w „swoje miejsce” *sacrum*. Układ przestrzenny, stanowiąc punkt, w którym zarazem skumulowane są najważniejsze lokalne wartości, wyznacza tożsamość jednostki i grupy. W granicach miejsca konstytuuje się wspólnota zintegrowana obyczajem, językiem, historią, narracją o początkach (Copik 2013, s. 185). Miejsca oraz zamieszkujący je ludzie tworzą przestrzeń, która buduje tożsamość. Ten proces opiera się na lokalności, która nadaje znaczenie spajające więzi (por. Męczkowska 2006).

W przeciwieństwie do przyrodniczych, nauki społeczne koncentrują się na miejscu, o ile stanowi ono teren działań i aktywności człowieka. Miejsce definiuje się jako źródło tożsamościowych identyfikacji podmiotów społecznych (Cichosz 2014, s. 131). Przestrzeń wokół człowieka jest nie tylko otoczeniem przyrodniczym, ale przede wszystkim środowiskiem społecznym, któremu mieszkańcy nadają określone sensy i znaczenia (Sadowski 1999, s. 189). Z tego punktu widzenia miejsca nie istnieją bez ludzi i znaczeń, które są im nadawane. Wykorzystując rozważania Martina Heideggera, można powiedzieć, że to, co wyróżnia człowieka spośród innych istot żyjących, to podporządkowywanie przestrzeni, osvajanie jej, tworzenie własnych siedzib, a także wyposażanie jej w symbole (por. Heidegger 1977, s. 326). To właśnie sens nadawany miejscom w wyniku indywidualnych i grupowych doświadczeń, nie ich fizyczna obecność, stanowi punkt zainteresowania badaczy, także w obszarze pedagogiki i andragogiki (Copik 2013). Miejsca niosą w sobie znaczenia, które są konstruowane i negocjowane przez społeczności, w przestrzeni czasowej. Wytwarzany sens jest więc wielowarstwowy. Stanowi mieszkankę tradycji, wierzeń i mądrości kształtowanej przez historię losów danej grupy społecznej.

Na poziomie indywidualnym miejsce jest areną ścierania się zarówno znaczeń społecznie ukonstytuowanych i przekazywanych, jak i znaczeń tworzonych przez jednostkę. To także pole dla procesu stawania się, w którym istotną rolę odgrywa zarówno to, w jaki sposób miejsce wpływa i kształtuje człowieka, jak i w równej mierze to, jakie znaczenie odnajduje, przyjmuje i wytwarza jednostka, która przeżywa swoje biograficzne doświadczenia. Człowiek przez miejsce dokonuje się sam i sam – nieodmiennie „gdzieś” – siebie stanowi (Mendel 2006, s. 29).

Dla pedagogów ważnym aspektem badań jest miejsce, jego relacja z jednostką lub grupą społeczną oraz wynikające z niej procesy uczenia się, także w perspektywie całościowej. Uczenie się i nauczanie nie odbywa się jedynie w wyabstrahowanej przestrzeni edukacyjnej czy systemie oświatowym. To proces, który jest głęboko zanurzony w konkretnym miejscu i rzeczywistości przyrodniczej, społecznej, politycznej, ekonomicznej czy kulturowej. Miejsce jako *locus educandi* dzięki swojej historii, tradycji i symbolice stanowi przestrzeń edukacyjną. Jak wspomniano wcześniej, poprzez swoje bogate dziedzictwo wywiera (uświadomiony lub nie) wpływ na jednostki. Jednocześnie pedagogiczną wartością miejsca jest jego „moc formująca” (ibidem, s. 22), dzięki której człowiek jest stymulowany do refleksji i krytycznego oglądu, także dotyczącego jego własnego życia. Miejsce tworzy więc również pole do osobistego uczenia się poprzez przywoływanie z pamięci przeżytych doświadczeń oraz wynikającą z tego refleksję. Jednocześnie umożliwia ponowne rekonstruowanie własnej biografii, a więc odczytywanie jej na nowo wraz z odnajdywaniem nowych znaczeń i sensów (por. Dubas 2017). Charakteryzując pedagogikę miejsca jako wyodrębniony obszar badań, I. Copik (2015) pisze, że „jest ona zarazem i nie jest deterministyczna. Zakłada bowiem z jednej strony obligatoryjnie wychowującą rolę miejsca, które w różny sposób warunkuje procesy w nim się dokonujące, niejako »formuje« wychowanka, z drugiej – jego zdolność wywoływania refleksji, pobudzania aktywności i krytycznego myślenia” (s. 184). Doświadczenia, które przeżywane są w danym miejscach i poprzez nie, wzbogacają biografię, stając się źródłem wiedzy, przekonań oraz impulsem do odkrywania nowych sensów (por. Malewski 2010). Przeżywanie miejsca, konfrontowanie się z jego historią, tradycją, ale także fizycznym wymiarem może stać się źródłem transformacji w myśleniu.

3.1 Polska okresu transformacji

Moje zainteresowania badawcze oscylują wokół budowania drogi życiowej i zawodowej kobiet menedżerek. Dla uczestniczek badania Polska jest krajem ich pochodzenia. Oprócz czysto geograficznego aspektu, ważnym (o ile nie ważniejszym) elementem dla analizy narracji respondentek jest kwestia politycznych, społecznych i ekonomicznych uwarunkowań polskiej transformacji po 1989 roku. Jak zostało powiedziane, czas urodzin moich rozmówczyń przypada na lata 70. lub wczesne 80. ubiegłego wieku. Oznacza to, że w obrazach z dzieciństwa tkwi jeszcze Polska schyłkowego okresu PRL-u. Co ważniejsze jednak, moment przełomu ustrojowego (rok 1989) miał miejsce w okresie wschodzącej dorosłości grupy badanych kobiet,

czyli debiutu w świecie dorosłych, podejmowania nowych ról społecznych i poznawania, a często realizowania oczekiwań społecznych. Jest to także jeden z ważniejszych okresów życia młodych kobiet dla budowania ich tożsamości i jej kształtowania. Charakteryzuje się kształtowaniem różnej jakości relacji interpersonalnych, rozwijaniem własnych zainteresowań odnoszących się do przyszłej pracy zawodowej, integracją osobistych doświadczeń z różnych obszarów życia, zdobywaniem wiedzy, kształtowaniem własnego systemu wartości, aspiracji życiowych i filozofii życia, łączenia wartości jednostkowych ze społecznymi oraz z jednoczesną koniecznością pozostawienia jednostce czasu oraz społecznej zgody na jej samodzielną aktywność (Arnett 2011, za: Lubrańska 2018, s. 16).

Konsekwencje polskich przemian gospodarczo-społecznych, tj. przejście do systemu wolnorynkowego, drastyczne zmiany na rynku pracy, zanikanie państwowych zakładów pracy, a jednocześnie napływ kapitału zagranicznego miały wpływ na kształtowanie drogi życiowej młodych kobiet podejmujących pracę w ramach nowych przedsiębiorstw (w obszarach finansowych, produkcyjnych czy związanych z zarządzaniem ludźmi). W tym procesie kształtowania tożsamości i odnajdywania się w różnych rolach społecznych, dziedzictwo PRL-owskiego wychowania i socjalizacji przeplatało się z elementami nowego ustroju i jego wymogami, m.in. z elastycznością, gotowością do wyętej pracy i szybkiego uczenia się nowych kompetencji.

3.1.1 Dziedzictwo PRL-owskiej socjalizacji w okresie transformacji

Aby zrozumieć fenomen dziedziczenia postaw, zachowań, przesądów (nie tylko u kobiet), należy powrócić do genezy przełomu ustrojowego w Polsce i przypomnieć kilka faktów historycznych.

Ważnym momentem, który wpłynął na bieg dalszych wydarzeń, było utworzenie NSZZ Solidarność (1981) jako ruchu społecznego, który jednak jasno określił swój stosunek do obowiązującego systemu politycznego (deklaracje złożone podczas I Zjazdu Solidarności). Ten ruch opozycji wywołał natychmiastową reakcję rządzącej partii (PZPR), której stery przejął w październiku 1981 roku Wojciech Jaruzelski. Zaostrzający się konflikt doprowadził ostatecznie do wprowadzenia stanu wojennego 13 grudnia 1981, który został odwołany po półtorarocznym okresie, tj. 22 lipca 1983 roku. Dekada lat 80. XX wieku to dla Polski, a przede wszystkim jej obywateli trudny okres, w którym oprócz odczuwalnych niedogodności wynikających z braku podstawowych produktów (także dnia codziennego) dominowało

poczucie braku sensu. Rzeczywistość Polaków przez nich samych określana była jako absurdalna, sprzeczna ze zdrowym rozsądkiem i nienormalna (Marody 1991, s. 221). Wrażenie bezsensu dominowało w obszarze zawodowym. Wynikało z ograniczonych możliwości rozwoju lub awansu. O zdobytej pozycji zdecydowanie częściej niż wykształcenie i faktyczne kwalifikacje decydowała przynależność partyjna. Absurd potęgowała także konieczność wykonywania nieuzasadnionych i nieracjonalnych czynności służących jedynie spełnieniu założonych odgórnie planów. To dojmujące wrażenie irracjonalności i braku wpływu było jednym z powodów strajków, które wiosną i latem 1988 przetoczyły się przez kraj (ibidem). Oficjalnym i najbardziej nagłośnionym motywem były przede wszystkim żądania płacowe. Problemem schyłkowej fazy PRL-u nie była jednak galopująca inflacja, ale przede wszystkim brak podstawowych produktów. Zarobione pieniądze nie stanowiły gwarancji pozyskania dóbr. Zakup towarów (np. cukru, mięsa, papieru toaletowego) był kwestią intensywnego wysiłku fizycznego (stanie w wielogodzinnych kolejkach, peregrynacje od sklepu do sklepu) oraz psychicznego (negocjowanie, przymilanie się, bronienie swojego miejsca itp.). W efekcie wyrobiło to w obywatelach ówczesnej Polski przekonanie o konieczności elastycznego podejścia do obowiązujących przepisów i zasad oraz kombinatorstwa i kreatywności w rozwiązywaniu codziennych problemów. Istotnym czynnikiem sukcesu w rzeczywistości PRL-u lat 80. były tzw. dojsścia i znajomości, które gwarantowały także pozyskanie brakujących dóbr czy dotarcie do potrzebnych usług. Nieufność i odrzuceniu sfery publicznej (w tym instytucji) szło w parze z przyzwoleniem na naruszanie zasad i łamanie przepisów (Giza-Poleszczuk 2004). Uwaga i troska skupiała się na wąskim gronie rodziny i znajomych. Prowadziło to do tzw. amoralnego familizmu (Tarkowska, Tarkowski 2016). Narastające niezadowolenie i frustracja społeczna powodowała zaostrzenie nastrojów. Efektem strajków w 1988 była propozycja PZPR dotycząca rozmów z opozycją. Ostatecznie oficjalne rozmowy rozpoczęły się 6 lutego 1989 roku w Pałacu Namiestnikowskim. Obrady Okrągłego Stołu trwały do 5 kwietnia 1989 roku. Oprócz licznych ustaleń (m.in. legalizacja „Solidarności” i powołanie Senatu) ważną dla późniejszych losów Polski była zgoda na pierwsze (w części) wolne wybory. Odbyły się one 4 czerwca 1989 roku. Ich rezultatem było zwycięstwo opozycji i utworzenie pierwszego demokratycznego rządu pod przewodnictwem premiera Tadeusza Mazowieckiego.

Wyczekiwana od 1945 roku wolność rozbudziła nadzieje i optymizm społeczeństwa. Wkrótce jednak okazało się, że entuzjazm Polaków wobec zmiany władzy idzie w parze z oczekiwaniem utrzymania dotychczasowych przywilejów systemu socjalistycznego. Jak w 1991 roku pisała Mirosława Marody: „wzór porządku społecznego, za jakim opowiada się społeczeństwo polskie, jest jak na razie wzorem dla większości ludzi dość abstrakcyjnym (...)”.

Jest raczej wyrazem *wishful thinking* łączącego w jedną całość »kapitalistyczną« racjonalność stosunków gospodarczych oraz swobodę wyrażania poglądów z »socjalistyczną« wizją paternalistycznego państwa troszczącego się o dobrobyt swych obywateli i nie wymagającego od nich nadmiernego zaangażowania w sprawy publiczne” (s. 257). Społeczeństwo polskie zostało zawieszane pomiędzy ustrojami charakteryzującymi się odmiennymi wartościami, ale także oczekiwaniami.

Nowy system rozbudził w Polakach duże oczekiwania konsumpcyjne. Odejście od gospodarki nakazowo-rozdzielczej oraz uwolnienie rynku uruchomiło lawinę zmian, które nie przyniosły jednak oczekiwanego dobrobytu. Wręcz przeciwnie, masowa likwidacja państwowych zakładów pracy wywołała niespotykane do tej pory bezrobocie (dla przykładu: w 2003 roku wynosiło ono 20%). Wolny rynek wpłynął także na kształtowanie się cen. Wśród Polaków rósł odsetek osób żyjących poniżej minimum socjalnego. Realne możliwości wynikające z dostępności towarów przy jednoczesnym braku zdolności nabywczych (brak środków) powodowały narastającą frustrację. Państwo, przejmujące jeszcze do niedawna opiekę nad swoimi obywatelami, nie dawało już gwarancji bezpieczeństwa (pracy, mieszkania, dostępu do opieki medycznej itp.). Odczuwane negatywne zmiany, które nie sprostały wielkim oczekiwaniom, a przy tym trudna sytuacja polityczna i konflikty w strukturach Solidarności (podział w 1990 r.) powodowały narastającą niechęć do nowego systemu i wywalczonych zmian. W 1990 roku 69% badanych deklaroowało rozdrażnienie, 64% – zniechęcenie, a 45% – depresję (Magierska 2007). Ta tendencja utrzymywała się przez ponad dekadę. Późniejszemu rosnącemu optymizmowi w dalszym ciągu towarzyszyło jednak poczucie lekceważenia przez państwo (ibidem). Powszechne nastroje wpływały na decyzje dotyczące życia osobistego. Rezultatem tego była niższa liczba zawieranych małżeństw (lub ich odroczenie) oraz istotny spadek dzietności. Jednocześnie jednak wolny rynek wyzwolił w części społeczeństwa kreatywność i przedsiębiorczość. Lata 90. stały się areną spektakularnych karier i przykładów szybkiego bogacenia się nowych przedsiębiorców. Dominujące w latach 80. poczucie bezsensu i braku wpływu w przypadku części Polaków ustąpiło miejsca przedsiębiorczości i gotowości do ciężkiej pracy. Możliwości powodzenia zawodowego wzmacniały odpowiednie kwalifikacje i wykształcenie. Lata 90 i pierwsza dekada XXI wieku przyniosła imponujący wzrost liczby studentów²⁰. Dyplom wyższej uczelni był często warunkiem ubiegania się o pracę w nowo powstających filiach międzynarodowych firm i korporacji. Co warte podkreślenia,

²⁰ Dla porównania w roku akademickim 1986/87 w Polsce studiowało 334,4 tys. osób, podczas gdy w 2006 roku – 1mln 941 tys. (źródło: GUS).

wyższe wykształcenie wpływało także na stopień zadowolenia ze zmian wynikających z nowego systemu. Osoby z wyższym wykształceniem znacznie lepiej niż te z niższym oceniały możliwości jakie przyniosła zmiana (Marody 2011).

Opisane postawy były przyjmowane przede wszystkim przez młodych ludzi, którzy gotowi byli podejmować znaczny wysiłek oraz decydować się na opuszczenie swoich rodzinnych stron w poszukiwaniu szans na lepsze życie. Miejsce zamieszkania w dużej mierze determinowało losy jego mieszkańców. Duże miasta, powyżej 500 tys. mieszkańców, z licznymi uczelniami wyższymi oraz nowymi zakładami pracy oferowały wiele możliwości. Mobilność i gotowość do relokacji cechowała przede wszystkim młodych, odważnych ludzi. Szanse reszty społeczeństwa były mocno ograniczone. Jedną z konsekwencji transformacji w 1989 roku była pogłębiająca się różnica pomiędzy Polską nowoczesną, dobrze sytuowaną i kosmopolityczną a tą wiejską i tradycyjną (Giza-Poleszczuk 2004). Bez względu na miejsce w strukturze społecznej oczekiwania i ambicje Polaków pozostawały podobne. Istniejąca w epoce PRL-u fascynacja Europą Zachodnią spotęgowała się w okresie transformacji. Likwidacja żelaznej kurtyny umożliwiła wyjazdy z kraju (w tym także w celach zarobkowych). Bezpośrednia konfrontacja z wyobrażonym obrazem Europy podgrzała ambicję uczestniczenia w europejskim świecie, z jego (przede wszystkim) dobrobytem i wysokim standardem życia. Dopływ nowych wzorców skłaniał do refleksji nad dotychczasowym modelem życia i uczestniczenia w społeczeństwie.

3.1.2 Młodzi Polacy czasu tranzycji

Z punktu widzenia moich badań szczególnie istotne jest przyjrzenie się grupie młodych Polaków, dla których transformacja ustrojowa przypadła na czas nauki licealnej lub studiów. PRL to dla nich przede wszystkim brak towarów, brzydota szaroburych ulic i długie kolejki po wyczekiwane produkty. Polityczne i społeczne aspekty funkcjonowania w Polsce Ludowej są im znane głównie z opowieści rodziców lub dziadków.

Mimo że momentem konstytuującym ich przynależność do określonego pokolenia jest właśnie czas przełomu, przedstawiciele tej grupy dystansowali się od jakichkolwiek kategorii czy klasyfikacji (Świda-Ziemba 2005)²¹. Wynikało to z poczucia braku wspólnych postaw czy światopoglądu. Tym jednak, co łączyło ich na poziomie deklaracji, były właściwości nowej rzeczywistości społecznej, tj. nadmiar informacji oraz możliwości przy jednoczesnym braku

²¹ W niniejszym tekście opieram się przede wszystkim na wnioskach Hanny Świdy-Ziemby, która prowadziła badania licealistów i studentów w latach 1993 oraz 1996–1998. Ta grupa odpowiada pod kątem wieku, wykształcenia i pozycji społecznej uczestniczkom moich badań.

granic i zasad. To, w odczuciu ludzi przeżywających swoją młodość w czasach transformacji, stwarzało wrażenie chaosu i niespójności (ibidem). Znaczący jest głos przedstawiciela tego pokolenia, który wystawił bardzo krytyczną ocenę sobie i swoim rówieśnikom. *Słowo "generacja" zawsze kojarzyło mi się z pewnym w miarę przejrzystym zdefiniowanym rezerwuarem wymagań światopoglądowych, z pewnym katechizmem wartości oraz z przekonaniem o powinności dokonania czegoś, co można nazwać próbą przekroczenia samego siebie, dokonania pewnego rodzaju skoku w przyszłość, odbicia się od miernoty rzeczywistości w imię rozmaicie pojmowanej utopii. Jeśli przyjmiemy, że utopia jest snem, który obiecuje nam więcej i mobilizuje do działania zaraz po przebudzeniu, to, niestety, należy stwierdzić, że my, generacja ludzi urodzonych w połowie lat 70., cierpimy na niezwykle zaawansowaną bezsenność.* (Wandachowicz 2002).

Formą odnalezienia się w nowej rzeczywistości były strategie, które pozwalały głównie na zabezpieczenie materialnych aspektów egzystencji i zadbania o dostatnią przyszłość. Przyjmowane postawy i deklarowane wartości odpowiadały wymogom wczesnokapitalistycznego rynku pracy. Co ciekawe jednak, cechy wskazywane jako charakterystyczne dla grupy rówieśniczej nie były równoznaczne z tymi indywidualnymi, opisującymi jednostki²². Przyjmowane postawy i strategie miały pomagać w odnalezieniu się w innej rzeczywistości, w której dawne wzorce i zasady przekazywane przez wcześniejsze pokolenia okazywały się bezużyteczne. Tej „osobowości na sprzedaż” (Świda-Ziemia 2005, s. 276) towarzyszyło odejście od ideałów patriotycznych. Ojczyzna, honor i tradycja uznawane były za anachroniczne i przynależne do pokolenia „dziadków” (ibidem). Polska przestała być kojarzona z miejscem przynależności dającym poczucie zakorzenienia. Jej pozycję przejął cały świat. Dzięki możliwościom podróży, studiów w ramach wymian zagranicznych oraz mediom dającym nieograniczony dostęp do świata, młodzi stali się jego obywatelami.

Wspomniane dystansowanie się od tradycyjnych wartości nie było jednak przejawem buntu, a raczej zwróceniem swojej uwagi w kierunku praktycznych aspektów życia. Bunt postrzegany był jako strata energii, którą lepiej ukierunkować na działania przynoszące konkretne rezultaty. Brak ograniczeń i barier, których doświadczały wcześniejsze pokolenia, spowodował, że w powszechnej opinii młodych osób nie było przeciwko czemu się buntować. Nowa rzeczywistość została przyjęta jako ta, w której trzeba się odnaleźć i ją zaakceptować.

²² Jako ważne dla grupy młodych studentów we wczesnych latach XXI wieku wskazywane były: sukces, atrakcyjność, siła przebicia i inwestowanie w siebie, podczas gdy w wyborach indywidualnych przeważała mądrość życiowa, harmonia, empatia, sumienie, honor, ideały (Świda-Ziemia 2005).

Rozpłynęliśmy się w tej nowej rzeczywistości na dobre. Nie ma już wroga, któremu należy się przeciwstawić, więc nie ma już nas (Wandachowicz 2002).

Faktycznie miejsce grupowego głosu pokolenia zajęły indywidualistyczne strategie i konformizm wobec obowiązujących warunków życia. Młodzi z czasu przełomu zbudowali własne sposoby przetrwania i odnalezienia się w nowej Polsce. Wynikająca z wielu ograniczeń i trudności życia w epoce PRL-u temporalność (patrz: Tarkowska, Tarkowski 1996) w przypadku nowego pokolenia ustąpiła miejsca silnemu ukierunkowaniu na przyszłość i sukces. Ich życie nabrało cech projektu, który wymaga dobrego przemyślenia, zaplanowania i inwestycji. Inwestowanie w siebie to jedno z kluczowych pojęć pokolenia transformacji (patrz: Świda-Ziemba 2005). Ukierunkowanych na sukces młodych Polaków cechowało utylitarne i bardzo praktyczne podejście do nauki. Podejmowane na masową skalę studia, kursy i szkolenia oraz lektura popularnych poradników miały w przyszłości zaowocować dobrą pozycją pozwalającą na realizację marzeń i potrzeb. Wiara w przyszłe powodzenie umożliwiała zapewne podejmowanie trudów ciężkiej, długotrwałej pracy łączonej często z nauką (głównie na studiach zaocznych lub podyplomowych). Każde, nawet najtrudniejsze doświadczenie mogło okazać się okazją do nauki i przynieść odroczonej korzyść. Zarówno trudy dnia codziennego, jak i ewentualne wyzwania przyszłości (utrata pracy, nieprzewidziane zdarzenia losowe, choroba itp.) nie budziły lęku wśród młodych Polaków. Towarzyszyło im raczej silne przeświadczenie o zdolności i sile stawiania czoła przeciwnościom. Cechą charakterystyczną tej grupy było ujmowanie świata jako zespołu wyzwań, którym jednostka aktywnie, optymistycznie i z hartem wewnętrznym – a niekiedy z pewną satysfakcją – powinna stawić czoła (Świda-Ziemba 1999, s. 259). Los był więc w rękach jednostki. To ona decydowała i jednocześnie ponosiła odpowiedzialność za swoje decyzje, wybory i podejmowane działania, bez względu na to, jakie przynosiły one skutki. Taki sposób myślenia i postrzegania rzeczywistości sprzyjał działaniu i odważnemu podejmowaniu nowych wyzwań. Jednocześnie jednak prowadził często do jednoznacznej, negatywnej oceny ludzi, dla których nowy kapitalistyczny system okazał się mniej łaskawy.

Polska okresu transformacji stała się miejscem znaczących podziałów. Intensywny rozwój dużych miast, w których w szybkim tempie powstawały nowe inwestycje i siedziby zagranicznych firm kontrastował z polską prowincją. Popeegerowskie wsie przeobraziły się w miejsca masowego bezrobocia i braku szans na lepszą przyszłość. Nie lepiej przedstawiała się sytuacja w małych miasteczkach, w których likwidacja jedyne go zakładu pracy (zazwyczaj państwowego) oznaczała pozbawienie środków do życia większości mieszkańców.

Ówczesna rzeczywistość społeczna i ekonomiczna przy jednoczesnych rozbudzonych ambicjach i aspiracjach młodych ludzi spowodowała mentalne przesunięcie Polski z postkomunistycznego Wschodu w kierunku euroamerykańskiego Zachodu. Temu procesowi towarzyszyły z jednej strony wysokie ambicje i gotowość do wytężonej pracy, aby udowodnić swoją wartość jako pracownika i obywatela zachodniej cywilizacji, z drugiej sceptyczna czy krytyczna ocena polskiego społeczeństwa, zwłaszcza w porównaniu ze społeczeństwem Europy Zachodniej. Polska jako miejsce postrzegana była jako kraj przede wszystkim pochodzenia, podczas gdy Europa Zachodnia lub Ameryka jako miejsce docelowego życia i samorealizacji. Te dążenia nie zawsze były równoznaczne z gotowością do emigracji, ale ukierunkowywały działania i podejmowane wybory np. zawodowe.

3.2 Współczesna Polska

Współczesna Polska to okres dorosłości uczestniczek mojego badania. To także etap krzepnięcia systemu kapitalistycznego w Polsce. Pod względem gospodarczym Polska Anno Domini 2022 to kraj niskiego bezrobocia (około 5%) i znaczącego rozwoju gospodarczego. Od 23 lat jesteśmy członkami NATO, od 18 – Unii Europejskiej. Polska pozbyła się (przynajmniej częściowo) kompleksu ubogiej krewnej. Dla obywateli Europy Wschodniej (Ukrainy i Białorusi) jest miejscem, do którego przybywają oni w poszukiwaniu lepszego życia. Pomimo coraz bardziej ukierunkowanej na prawo polityki państwa, Polska w dalszym ciągu pozwala na wolność wyborów sposobów życia, nawet tych dalekich od tradycyjnych wzorców. Dla wielu obywateli historia i tradycja nie stanowi szczególnej wartości. To często narzędzie propagandy lub towar oferowany turystom.

Obecne czasy sprzyjają także eksploracji i pogłębianiu zainteresowań dotyczących własnych korzeni. Uwagę zarówno badaczy, jak i tzw. zwykłych ludzi skupiają grupy zaniebawiane lub spychane na margines przez wiele lat Polski powojennej. O docenienie swojego miejsca w historii i polskiej kulturze zabiegają m.in. Ślązacy, Kaszubi, Mazurzy oraz mniejszości narodowe, np. żydowska, niemiecka, czy etniczne, np. łemkowska. Bycie np. Ślązakiem nie jest już powodem do wstydu, a wręcz przeciwnie – dla wielu stanowi o pewnej odrębności i wyjątkowości.

Na przeciwnym biegunie pojawiają się tendencje, które zarysowywały się w okresie tranzytu ustrojowej. Polska dla wielu jej obywateli nie jest już krajem, z którym łączą ich szczególnie silne więzi. Ich poluzowywanie odbywa się na poziomie relacji oraz tożsamości. Paradoksalnie dobrodziejstwa dzisiejszej technologii nie sprzyjają zacieśnianiu kontaktów i

budowaniu bliskich więzi. Wręcz przeciwnie, media, w tym społecznościowe, przyczyniły się do nasilenia anonimowego i wybiórczego charakteru kontaktu. Silne więzi dające niegdyś poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji straciły dziś na wartości. Poczucie bycia Polakiem czy Polką ustępuje z kolei tożsamości europejskiej czy globalnej. Praca w międzynarodowych organizacjach, codzienne kontakty i współpraca z przedstawicielami różnych narodowości oraz jeden wspólny język (angielski) powoduje, że zaciera się mentalna granica dla tego, co polskie. Coraz częściej przeważa kosmopolityczna myśl o byciu częścią „globalnej wioski”, w której nie obowiązują granice. To wrażenie potęguje nieograniczony dostęp do informacji z całego świata oraz rozwój technologii, które umożliwiają kontakt z ludźmi z najdalszych zakątków świata. To z kolei powoduje przenikanie się wzorców kulturowych oraz przejmowanie norm i zachowań, które odpowiadają potrzebom jednostki.

3.2.1 Polska jako nie-miejsce

Dzięki licznym dotacjom oraz inwestycjom znacząco wzrósł poziom życia w Polsce, a krajobraz zarówno miast, jak i wsi zmienia się w szybkim tempie. Coraz bardziej jednak miejsca (zwłaszcza miasta) tracą swoją specyfikę i lokalny koloryt, upodabniając się do europejskich metropolii. Zgodnie z myślą twórcy zwrotu spacjalnego A. Lefebvre’a miejsca to produkty społecznego i politycznego działania, mające swoje materialne i przestrzenne odpowiedniki (1991, za: Copik 2013). Wobec zacierania się granic, wzrastającej anonimowości oraz rozluźnienia relacji, zwłaszcza w obszarze codziennego życia, Polska staje się jednym z wielu nie-miejsc (por. Dymnicka 2011) na mapie współczesnego świata. Wobec możliwości funkcjonowania w wirtualnej rzeczywistości i pracy zdalnej wykonywanej z dowolnego miejsca, przynależność do określonej narodowości czy obszaru kulturowego dla wielu osób nie ma znaczenia. To jeden z wymiarów zjawisk, o którym pisze Anthony Giddens, nazywając je „oddzieleniem czasu i przestrzeni”. Miejsce zdefiniowane w kategoriach fizycznych traci swoje możliwości wpływu na jednostki czy grupy społeczne. Abdykuje na rzecz wirtualnej rzeczywistości czy kosmopolitycznych nie-miejsc. Tożsamość nie jest już więc kształtowana przez elementy ściśle związane z miejscem życia (kulturę, tradycję, wartości). Jest tworzona z wielu dostępnych opcji, których wybór należy do jednostki. Konstruowanie siebie jest ciągłym procesem i projektem, który wymaga refleksji i świadomości zarówno przyczyny, jak i celu (Giddens 2001).

W tym kontekście współczesna, nowoczesna Polska, wywalczona i wymarzona przez wcześniejsze pokolenia, stała się dla znaczącej części swoich obywateli miejscem neutralnym

emocjonalnie. Przynależność do niej w aspekcie fizycznym lub na poziomie tożsamości jest kwestią decyzji i wyboru. Polska traci więc moc kształtowania swoich obywateli. Coraz częściej ową właściwość przejmują kosmopolityczny i rozproszony dzisiejszy świat życia.

Od czasu przełomu ustrojowego w Polsce minęły już 33 lata. Od tego czasu przeszła ona wiele zmian. Mimo to trudno określić obecną rzeczywistość jako stabilną i przewidywalną. Zakwestionowanie dotychczasowych sposobów życia i norm, które było jednym z rezultatów transformacji, zapoczątkowało szereg kolejnych zmian. W przeciwieństwie do postmodernistycznej osobowości naszych czasów konstytuującą cechą tej modernistycznej były zinternalizowane wartości, normy i oczekiwania wynikające z jasno zdefiniowanych ról społecznych (Malewski 2013). W dzisiejszej rzeczywistości niebudzące nigdy żadnych wątpliwości role (wynikające z przynależności płciowej lub społecznej) tracą swój monolityczny charakter. To oznacza, że przypisane nigdy znaczenia stanowią jedną z dostępnych opcji. Ich wybór uwarunkowany jest tymczasową potrzebą lub specyfiką sytuacji. Zmiany oraz zakwestionowanie wielkich narracji może wywoływać poczucie niepewności i zagubienia. Ład, do którego nawykliśmy za sprawą przyuczenia do naszej kultury, wydaje się czasem niesłychanie kruchy i chwiejny. Jest tylko jednym z możliwych i nigdy nie można być pewnym jego słuszności (Bauman 2003, s. 164). Zakwestionowanie dawnego porządku przekłada się także na biografię jednostek. Życie jest w dalszym ciągu serią przejść (por. Giddens 2001), ale nie zawsze następują one zgodnie z porządkiem chronologicznym, wynikającym z natury czy pełnionych ról. Tożsamość nie jest już czymś, co podlega jednorazowemu ukształtowaniu.

Rozdział II

Perspektywa metodologiczna badań

Niniejszy rozdział służy zaprezentowaniu perspektywy metodologicznej zastosowanej w podjętych badaniach. Struktura działań składała się z dwóch części, tj. etapu służącemu projektowaniu badań oraz organizacji ich przebiegu.

W rozdziale zostaną przedstawione cele i pytania badawcze oraz uzasadnienie przyjętego podejścia paradygmatycznego i jakościowej strategii badań. Zamierzam również opisać i wyjaśnić wybór dotyczący metody badawczej, czyli wywiadu narracyjnego, oraz wskazać możliwości i wyzwania przyjętej perspektywy metodologicznej. Dalsza część rozdziału zawierać będzie informacje o przebiegu procesu badawczego i doborze badanych osób oraz o sposobie analizy materiału badawczego.

1.1 Cele i pytania badawcze

Celem ogólnym moich badań jest zrekonstruowanie portretu polskich kobiet menedżerek, które rozpoczęły swoje życie zawodowe na przełomie wieków XX i XXI, w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Powzięty zamysł oraz wynikające z tego działania badawcze wynikają z niewystarczającego, moim zdaniem, przyjrzenia się temu tematowi w polskich badaniach i opracowaniach andragogicznych.

Podjętym badaniom towarzyszy pragnienie zrozumienia, kim są kobiety piastujące wysokie stanowiska w międzynarodowych organizacjach oraz w jaki sposób znalazły się w tym miejscu. Interesujące dla mnie jest zrekonstruowanie i zrozumienie doświadczeń związanych z budowaniem drogi oraz kształtowaniem przez nie tożsamości zawodowej. Zaproszone do badania kobiety oprócz obszaru zawodowego funkcjonują w wielu wymiarach życia społecznego. Chcę poznać ich sposób postrzegania rzeczywistości społecznej oraz poruszania się w niej. Oprócz zawodowych uczestniczki badania pełnią także wiele innych ról. W moich analizach chcę przyrzeć się tym rolom, sposobowi uczenia się do ich pełnienia oraz definiowania siebie przez ich pryzmat. Ważne jest dla mnie zrozumienie, jak respondentki realizują się w obowiązkach i powinnościach zwyczajowo przypisanych kobietom oraz jak konfrontują się z tradycyjnymi wyobrażeniami lub nawet stereotypami dotyczącymi płci. Kanwą opisu i rozumienia funkcjonowania społecznego menedżerek stanowi polska rzeczywistość na przełomie wieków. To dla moich rozmówczyń czas dorastania i dojrzewania

do licznych ról społecznych. Jednocześnie dla Polski to okres intensywnych zmian ustrojowych, ekonomicznych i społecznych. Istotne jest dla mnie zrozumienie, jak w tej rzeczywistości odnajdują się moje respondentki i w jaki sposób odnoszą się do zjawisk charakterystycznych dla niej.

Klamrę celu badań stanowi próba opisanie i zinterpretowanie procesu uczenia się, w znaczeniu nie instrumentalnym, ale jako procesu transformatywnego, umożliwiającego niezależne funkcjonowanie jednostki w szeroko pojętym świecie społecznym.

Aby zrealizować cele swoich badań, sformułowałam następujące pytania badawcze:

- **Jakie doświadczenia życiowe menedżerek ukształtowały ich tożsamość i karierę zawodową w środowisku korporacyjnym?**
- **Czego i jak uczą się menedżerki w świecie kulturowo zdefiniowanych ról społecznych kobiet?**
- **Jakie jest edukacyjne znaczenie *miejsca* w narracjach menedżerek?**

1.2 Jakościowa strategia badań – możliwości i ograniczenia

Jako badaczka rzeczywistości społecznej prowadzę swoje działania w paradygmacie interpretatywno-konstruktywistycznym. Paradygmat jest tu rozumiany jako podstawowy zespół przekonań kierujący działaniem (Guba, za: Denzin, Lincoln 2009, s. 51). Cechami charakterystycznymi wybranego przeze mnie paradygmatu jest relatywistyczna ontologia, epistemologia transakcyjna i hermeneutyczna oraz dialektyczna metodologia (ibidem, s. 273).

W tym podejściu nie istnieje prawda możliwa do uniwersalnego poznania, ponieważ zawsze jest wynikiem pewnej umowy pomiędzy członkami danej społeczności lub przedmiotem społecznej negocjacji (Denzin, Lincoln 2009, s. 298). Nie istnieje także obiektywna rzeczywistość. To jednostki i grupy społeczne poprzez wzajemne interakcje, w których zachodzi nadawanie znaczeń, konstruują rzeczywistość (Jasińska-Kania, Nijakowski, Szacki, Ziółkowski 2008).

Na poziomie jednostki rozumienie świata odbywa się poprzez nadawanie własnego znaczenia swoim doświadczeniom. Ludzie interpretują subiektywnie (przez filtry własnych doświadczeń i przeżyć) rzeczywistość, która jest zawsze uwarunkowana czynnikami m.in. historycznymi lub kulturowymi. Nie są więc biernymi odbiorcami norm i nakazów, czy prawd narzucanych zewnątrz. Takie podejście akcentuje znaczenie jednostki jako kreatora sensu.

Ludzie są proaktywnymi jednostkami, które organizują swoje doświadczenie, dbając o jego ciągłość i porządek. Podejmowane działania nie odbywają się w indywidualnej przestrzeni jednostki. Rozgrywają się w kontekście społecznym i symbolicznym (kulturze, języku i relacjach) (Mahoney 2002, s. 747).

Działający w ramach tego paradygmatu badacz jest zorientowany na wytwarzanie zrekonstruowanych sposobów rozumienia świata społecznego (Denzin, Lincoln 2009, s. 273). Jego rolą jest próba odczytania i zrozumienia indywidualnych znaczeń konstruowanych przez jednostki. Analizując różnorodność nadawanych sensów, nie dąży do formułowania ogólnych teorii lub idei. Zastanawia się raczej nad złożonością poglądów oraz nad tym, co jest ważne dla ludzi. Bierze pod uwagę kontekst, w którym osadzeni są uczestnicy badania. Formułuje szerokie i ogólne pytania, które pozwalają konstruować znaczenia w sposób typowy dla dyskusji i interakcji z innymi uczestnikami życia społecznego (Creswell 2013, s. 34).

Próbując wybrać właściwą strategię badawczą, poszukiwałam podejścia, które pozwoli objąć zarówno wielowymiarowość głównego problemu moich dociekań, jak i dynamikę kontekstu społecznego. Zdecydowałam się na wybór strategii jakościowej jako tej, która pozwala na uchwycenie nie tylko indywidualnych sposobów konstruowania rzeczywistości przez uczestniczki mojego badania, ale i złożonego obrazu sytuacji społecznej.

Orientacja jakościowa, w przeciwieństwie do ilościowej, zakłada, że rzeczywistość społeczna nie ma jednego obrazu i kształtu. W związku z tym nie ma możliwości obiektywnego opisanie jej i zrozumienia. W tym podejściu niemożliwe jest jednoznaczne wyjaśnienie rzeczywistości społecznej. Analizie mogą jednak podlegać zjawiska, które wymykają się podejściu ilościowemu. Przedmiotem badań jakościowych mogą być więc pewne procesy (np. rozwoju, kształtowania postaw) oraz przeżycia, doświadczenia będące udziałem jednostek lub większych grup społecznych (Pilch, Bauman 2001). Nie oznacza to, że rola badacza sprowadza się jedynie do dokonania opisu obserwowanych sytuacji. Jego celem jest próba sformułowania bardziej ogólnych stwierdzeń. Ważną rolę w badaniach jakościowych odgrywa rekonstruowanie procesów nadawania znaczeń na poziomie jednostki oraz grup społecznych. Nadrzędnym celem przedsięwzięć badawczych w tym nurcie jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób wytwarzane jest doświadczenie i jakie nadawane jest mu znaczenie (sens) przez działającą i doznającą jednostkę (Teusz 2002, s. 89).

Badania jakościowe nie służą badaniu prawdy. W związku z tym praktyki lub wypowiedzi nie podlegają procesowi weryfikacji. Są przedmiotem analizy i prób rozumienia nadawanego sensu. Wnioski z badań nie mają charakteru teorii, które opisują i wyjaśniają

rzeczywistość, ale umożliwiają interpretację, która jest punktem wyjścia do pewnych uogólnień. Wnioski nie mogą być jednak ekstrapolowane na większe grupy czy populacje.

Cel, jaki realizują badania w strategii jakościowej, to próba zrozumienia i interpretacji przy uwzględnieniu subiektywizmu zarówno po stronie badacza, jak i obiektu badań. Porzuceniu nakazu obiektywizmu towarzyszy otwartość w łączeniu różnych perspektyw i punktów widzenia. Jednostka poznająca nie jest ograniczona „metodologiczną ortodoksją” (Małowski 2017), ale staje się podmiotem badań, konstruującym i decydującym o podejmowanych działaniach badawczych (Pryszmont 2020, s. 25).

Proces rozumienia i interpretacji nie odbywa się w izolacji od szerokiego kontekstu, w którym usytuowana jest jednostka lub grupa. Siłą orientacji jakościowej jest podejście uwzględniające wiele czynników funkcjonowania, m.in. społeczny, ekonomiczny, polityczny, kulturowy. Jak piszą Norman Denzin i Yvonna Lincoln, badanie jakościowe składa się z zespołów interpretatywnych, materialnych praktyk, które czynią świat widzialnym. Praktyki te przekształcają świat. Przeobrażają go w serię reprezentacji. Na tym poziomie badania jakościowe to interpretatywne, naturalistyczne podejście do świata. Oznacza to, że badacze jakościowi analizują rzeczy w ich naturalnym środowisku, próbując nadać sens lub interpretować zjawiska za pomocą terminów, którymi posługują się badani ludzie (Denzin, Lincoln 2009, s. 23).

Osoby biorące udział w badaniu zyskują status współtworzących, ponieważ praktyka badawcza opiera się na założeniu, że są one prawdziwym i najbardziej wiarygodnym źródłem wiedzy o nich samych. Przestają być postrzegane w kategoriach „przedmiotu” badania (Pryszmont 2020).

W orientacji jakościowej badacz jest częścią analizowanej rzeczywistości, co oznacza, że nie przyjmuje postawy obiektywnego obserwatora. Jego działania nie są wolne od jego własnych doświadczeń i przeżyć. Mimo to w swojej procedurze powinien unikać stosowania własnych sądów, które mogłyby wpływać na wyniki interpretacji. Temu służy między innymi brak hipotez, które miałyby zostać zweryfikowane w trakcie badania, oraz zawieszenie na czas badania swoich przekonań i sądów po to, aby nie ograniczały, w procesie badania, horyzontu widzenia zjawiska (Pilch, Bauman 2001, s. 279).

1.3 Wywiad narracyjny jako metoda badań

Dla wybranego przeze mnie paradygmatu metodą, która wpisuje się w jego nurt, jest wywiad narracyjny, często stosowany w naukach społecznych i osadzony w obecnej postnowoczesnej rzeczywistości. Popularność narracji, czyli indywidualnych opowieści, wiąże się z nieufnością wobec *metanarracji*, w tym także do jednego modelu wiedzy i poznania. Współcześni badacze kierują swoje zainteresowania na to, co lokalne, niepowtarzalne, jednostkowe (Marzec 2000).

Wywiad narracyjny koncentruje się na historiach opowiadanych przez badanych, na fabule i strukturze opowieści (Kvale 2012, s. 127). Narracje to opowiadane historie. Mogą dotyczyć konkretnych zdarzeń lub doświadczeń czy po prostu życia (biografie kompletne lub fragmentaryczne). Uwaga badacza koncentruje się na zebraniu opowieści. Nie ma tu więc miejsca na weryfikowanie ich autentyczności. Treść i forma opowieści są całkowicie zależne od narratora. To on decyduje, czym chce podzielić się z badaczem i na ile wiarygodna będzie jego opowieść.

Mówienie o swoim życiu wymaga wcześniejszej rozmowy z samym sobą (*internal conversation* – patrz: Archer 2007), w trakcie której jednostka dokonuje podsumowań i oceny własnych doświadczeń, podejmowanych decyzji, obieranych celów i wartości. Treści narracji zależą od tego, jak dana osoba postrzega swoją rzeczywistość. Doświadczenia i wydarzenia są subiektywnie wybierane przez jednostkę, która przekształca je w całość i nadaje im indywidualny sens (Mendel 2006). Nie jest to więc faktograficzna relacja z życia.

W narracji wkomponowane są wypowiedzi dotyczące samorozumienia, własnej sytuacji, motywów postępowania, emocji, decyzji i podejmowanych działań (Trzebiński 2002, s. 36). Opowieści konstruowane są przez ludzi, jednocześnie pozwalają nadać porządek przemyśleniom i odnaleźć sens. Mają więc charakter jednostkowy, ale zanurzone są w szerszym kontekście społecznym. Pozwalają odczytać nie tylko sens indywidualny, ale zrozumieć rzeczywistość społeczną przez pryzmat jej indywidualnych uczestników. Fakty społeczne analizowane są przez jednostkowe filtry. Istotą narracji jest jej subiektywny charakter, który pozwala na uchwycenie indywidualnej cechy opowieści oraz jej interpretacji. To także ograniczenie tej metody, na co zwraca uwagę L. Koczanowicz. Jego zdaniem narracje oderwane od szerszego kontekstu historycznego są skazane na konfrontację jedynie z własnym doświadczeniem. Aby mogły współtworzyć pełny obraz swoich czasów, powinny być wpisane w niezależny kontekst historyczny, kulturowy i etyczny (2007 s. 38).

Świat człowieka jest uniwersum znaczeń, czyli sensownych struktur, które musimy stale interpretować, i sensownych odniesień, które ustanawiamy w świecie dopiero dzięki naszym działaniom. Interpretacja ta polega na ciągłym odczytywaniu zdarzeń, sytuacji oraz własnego i cudzego losu. Rozumiemy to, co się z nami i innymi dzieje, właśnie w postaci odczytywanych przez nas opowieści, docierających do nas narracji (Nowak-Dziemianowicz 2007, s. 14).

Wywiad narracyjny jako metoda daje szerokie możliwości prowadzącemu badanie. Otwarta formuła wywiadu ułatwia poznanie i uchwycenie subiektywnego znaczenia zdarzeń i procesów na podstawie pojęć i znaczeń używanych przez narratora (Teusz 2002, s. 91). Postawę badacza powinno charakteryzować ograniczenie swoich przed-założeń. Kluczem do prowadzenia wywiadów jest autentyczne zaciekawienie rozmówcą i koncentracja na jego opowieści. Interwencja jednostki poznającej powinna ograniczać się do minimum, zwłaszcza w pierwszej fazie wywiadu narracyjnego, a pytanie inicjujące opowieść powinny być możliwie jak najbardziej ogólne. To umożliwi uzyskanie narracji nienaznaczonej wpływem badacza. Procedura wywiadu narracyjnego tworzy jednak ryzyko uzyskania bardzo szerokiej, wielowątkowej opowieści, która nie zawsze odpowiada założonemu przedmiotowi badania. To narrator, a nie badacz rozstrzyga o tym, co zostanie opowiedziane, a co nie, w jakiej kolejności, z jakim natężeniem i w jaki sposób (Waniek 2019, s. 144).

W moich badaniach zależało mi na zebraniu indywidualnych opowieści dotyczących drogi zawodowej rozmówczyń oraz ich funkcjonowania w społecznej rzeczywistości, z bogactwem jej odsłon i wersji. Rozmowy zaczynałam od ogólnej prośby: „Proszę mi opowiedzieć, jak to się stało, że jest Pani tu gdzie jest (w obecnym miejscu)?”. Pytanie jest na tyle ogólne, że dawało nieograniczone możliwości poruszenia tematów ważnych dla uczestniczek badania. Zazwyczaj stawało się punktem wyjścia do opowieści o pokonanej drodze zawodowej, jej ważnych elementach i punktach zwrotnych. Dla części respondentek było jednak okazją do bardzo szerokich rozważań na temat ich przeszłości, podjętych decyzjach i wyborach. Dla uzyskania pełnego obrazu w kolejnej części rozmowy odnosiłam się do wątków wkomponowanych w narrację rozmówczyń. Ostatnia część służyła zebraniu ważnych dla moich badań informacji, które nie pojawiły się wcześniej w narracji.

1.4 Przebieg procesu badawczego i dobór badanych osób

Badania realizowałam od września 2020 do kwietnia 2021 roku. W tym czasie przeprowadziłam 12 wywiadów. Ze względu na sytuację pandemiczną jedynie jedno spotkanie odbyło się w formie bezpośredniej. Reszta wywiadów miała charakter wirtualny, z użyciem platform internetowych umożliwiających połączenie audio i wideo. Pośrednictwo narzędzi informatycznych nie wpłynęło na przebieg rozmów.

Próba badawcza liczyła 12 osób. Przy zapraszaniu do badań kierowałam się doborem celowym, który opierał się na trzech kryteriach:

– płeć

Ze względu na problem badawczy zależało mi na wywiadach jedynie z kobietami.

– wiek

Uczestniczące w badaniu kobiety urodziły się pomiędzy 1970 a 1983 rokiem. Kryterium wieku było istotne ze względu na możliwość uchwycenia wątku transformacji ustrojowej w Polsce, której moje rozmówczynie były i w dalszym ciągu są świadkami.

– sytuacja zawodowa

Wszystkie respondentki pracują w międzynarodowych organizacjach, na wysokich stanowiskach menedżerskich. W pięciu przypadkach ich role mają zasięg globalny, w pięciu – regionalny (obszar Europy, Azji Środkowej i Afryki), a w dwóch – krajowy. Staż zawodowy to minimum 14 lat.

Zastosowany wybór był związany z celem moich badań.

Do zdecydowanej większości kobiet dotarłam bezpośrednio dzięki własnym kontaktom. W przypadku dwóch respondentek kontakt był możliwy dzięki pomocy osób trzecich. Trzy kobiety zostały polecane przez inne uczestniczki badania. Liczba osób biorących udział w badaniu nie została z góry określona. O zakończeniu badań po 12 wywiadach zdecydowało tzw. teoretyczne nasycenie, które oznaczało, że nie ma już żadnych dodatkowych danych, za pomocą których można rozwinąć własności kategorii (Glaser, Strauss 1967, s. 61, za: Gorzko, 2008, s. 126). Kompletność danych odnosi się do kategorii i jej treści, nie do kompletności danych, które można zebrać (ibidem).

Każda narracja zawiera unikalne elementy składające się na wyjątkowy obraz. Poniżej przedstawiam krótkie opisy uczestniczek badania.

Joanna

Joanna w swojej ścieżce zawodowej osiągnęła jedną z najwyższych pozycji w ramach swojego obszaru. Od 24 lat pracuje w tej samej dużej i rozpoznawalnej korporacji z kapitałem zagranicznym. Pracę tę rozpoczęła niedługo po zakończeniu studiów w Akademii Ekonomicznej, na kierunku zarządzanie kadrami. Wybór studiów nie był do końca oczywisty. W czasach szkolnych Joanna grała na skrzypcach. Uczęszczała do szkoły muzycznej. W okresie liceum myślała o dziennikarstwie. Ostatecznie wybór padł na zarządzanie kadrami w Akademii Ekonomicznej. Joanna była pierwszym rocznikiem, który ukończył ten kierunek. Mimo niezadowolenia z wyboru podkreśla, że studia dały jej przydatną wiedzę z zakresu finansów oraz umiejętności analizowania i rozumienia danych biznesowych. Po krótkim epizodzie pracy w agencji rekrutacyjnej w Warszawie Joanna wróciła do Wrocławia, gdzie swoją działalność rozpoczynał międzynarodowy koncern. Dołączyła do działu personalnego. Jeszcze w roli specjalistki, pomimo relatywnie niewielkiego stażu otrzymała propozycję zastąpienia przełożonej. To doświadczenie stworzyło dobrą okazję do nauki i sprawdzenia się w roli menedżerki. Co więcej, jego konsekwencją był awans na stanowisko szefowej zespołu. Od tego czasu kariera Joanny nabrała tempa. Po kilku latach otrzymała propozycję pracy w dziale personalnym w centrali firmy. Wiązało się to z koniecznością przeprowadzki. Po kilku latach wróciła z rodziną do Polski. Pracując z Polski, była odpowiedzialna za procesy personalne w fabrykach koncernu w Azji (Chiny i Indie). Ta rola stała się także przyczynkiem do kolejnego odpowiedzialnego stanowiska. Od 7 lat Joanna piastuje stanowisko Dyrektora Personalnego jednej z większych grup koncernu. Mieszka i pracuje poza Polską. Odpowiada za wszystkie procesy personalne na poziomie globalnym. Raportuje bezpośrednio do zarządu koncernu. Prywatnie Joanna jest żoną z ponaddwudziestoletnim stażem oraz matką dwóch chłopców.

Maria

Jest absolwentką Akademii Ekonomicznej. Po zakończeniu studiów udzielała się w organizacjach pozarządowych. Parę lat po uzyskaniu dyplomu wyższej szkoły urodziła pierwsze dziecko. Po przerwie związanej z macierzyństwem otrzymała propozycję z międzynarodowej korporacji, w której pracuje nadal od prawie 20 lat. Rozpoczęła pracę w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) dla zakładu produkcyjnego. Jej kariera rozwijała się bardzo intensywnie. Rolę menedżerki ds. ZZL zmieniła na stanowisko obejmujące Polskę. Po kilku latach odpowiadała już za region Europy Środkowo-Wschodniej. W wyniku rekrutacji otrzymała znaczący awans. Obecnie piastuje wysokie stanowisko w obszarze ZZL międzynarodowej organizacji. Jest odpowiedzialna za region Europy, Azji Środkowej i Afryki. Mieszka wraz z rodziną (mąż i dzieci) poza Polską.

Anna

Jako osoba wszechstronna miała problem z wyborem kierunku studiów. Ostatecznie zdecydowała się na administrację na Wydziale Prawa. Swoje plany zawodowe wiązała z rolą urzędniczą. Po ukończeniu nauki wyjechała na dwa lata do Stanów Zjednoczonych. Pobyt pozwolił na poprawę znajomości języka angielskiego i obycie z inną kulturą oraz zdobycie pierwszych doświadczeń zawodowych. Po powrocie do kraju poszukiwała pracy w urzędzie. Brak doświadczenia urzędniczego umożliwił jej jedynie otrzymanie roli administracyjnej, poniżej jej oczekiwań. Dzięki doświadczeniom i umiejętnościom zdobytym w USA otrzymała stanowisko w korporacji amerykańskiej. Od początku bycia w tej organizacji zabiegała o nowe obowiązki rozwijające jej kompetencje. Podejmowała dodatkowe kursy i szkolenia, w tym

studia MBA. Obecnie od kilku lat Anna pracuje na stanowisku o zasięgu globalnym. Pracuje w obszarze finansowym. Jest matką 9-letniego syna. Od lat żyje w związku partnerskim.

Alicja

Wyborom edukacyjnym Alicji nie przyświecała jasna wizja jej drogi zawodowej. Zdecydowała się studiować ekonomię na studiach dziennych oraz filozofię w trybie zaocznym. Po pierwszych miesiącach podjęła decyzję o rezygnacji ze studiów ekonomicznych. W ramach filozofii przeniosła się na studia dzienne. Pod koniec okresu nauki, rozważając opcje zawodowe, uświadomiła sobie, że ukończenie filologii włoskiej może pomóc jej w uzyskaniu pracy. Ostatecznie oprócz filozofii ukończyła także italianistykę. Umiejętności i kwalifikacje zdobyte dzięki studiom filologicznym pomogły jej w zdobyciu pracy. Rozpoczęła swoje życie zawodowe od firmy produkcyjnej, z kapitałem zagranicznym. Otrzymała stanowisko tłumacza. W późniejszym czasie dołączyła do działu logistyki, którego specyfika bardzo jej odpowiada. Praca w logistyce wymagała wiedzy specjalistycznej, dlatego podjęła studia podyplomowe. Po czterech latach pracy w swojej pierwszej firmie odeszła do innej dużej korporacji, w której pracuje od 16 lat. Trafiła do działu logistyki, gdzie objęła stanowisko specjalisty. Po niedługim czasie została awansowana na stanowisko lidera zespołu, a następnie kierownika. Momentem przełomowym w jej karierze była decyzja o wzięciu udziału w procesie rekrutacji na stanowisko szefa jednostki biznesowej. Wygrana rekrutacja przyniosła jej nowe odpowiedzialne stanowisko, wymagające pracy w strukturach międzynarodowych. Chcąc czuć się swobodnie i rozumieć biznes, podjęła dwuletnie studia MBA, które ukończyła z dyplomem amerykańskiej uczelni ekonomicznej. Obecnie Alicja pracuje w obszarze zakupów. Jej rola ma strategiczne znaczenie dla decyzji zakupowych firmy w skali globalnej. Prywatnie wraz z mężem wychowuje dwie córki w wieku szkolnym.

Agata

Agata od dziecka przejawiała skłonności lideryckie. Miała zarysowaną wizję swojej kariery. Wyjechała z domu na studia do Wrocławia. Wybór kierunku studiów nie był sprecyzowany. Ze względu na silne kompetencje w zakresie nauk ścisłych postanowiła aplikować na studia techniczne. Ostatecznie rozpoczęła naukę na kierunku informatyka. W trakcie tych studiów skończyła także drugi kierunek: matematyka. Będąc na czwartym roku studiów, urodziła pierwsze dziecko. W łączeniu nauki i rodzicielstwa pomogli jej rodzice. Dzięki ich wsparciu po ukończeniu studiów mogła skupić się na poszukiwaniu pracy. Po krótkim epizodzie na stanowisku analityka podjęła pracę w korporacji międzynarodowej, w dziale logistyki. Praca była początkiem kariery w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. Otrzymała awans na stanowisko kierownika działu. Po kilku latach pracy w tej roli była gotowa na objęcie bardziej odpowiedzialnego stanowiska, np. dyrektora zakładu. Wobec braku propozycji i możliwości awansu zdecydowała się opuścić firmę. Jej decyzja była podyktowana także potrzebą poznania innych aspektów biznesu. W nowej firmie objęła stanowisko dyrektora na Polskę. Odpowiadała za zakład produkcyjny oraz rozpoczęcie działalności nowej lokalizacji. Po czterech latach bycia w organizacji otrzymała propozycję powrotu do poprzedniej firmy. Objęła stanowisko menedżera ds. łańcucha dostaw. Obszar jej działania ma zasięg regionalny (EMEA, czyli obszar Europy, Afryki i Azji Mniejszej). Pracuje z Polski, ale zarządza zespołami rozproszonymi w regionie. Od dwudziestu lat jest w związku małżeńskim. Ma dwie córki.

Małgorzata

Małgorzata jest absolwentką psychologii społecznej. Przed podjęciem decyzji o studiach psychologicznych rozważała prawo. Z perspektywy czasu uważa, że nie odnalazłaby się w roli prawniczki. Małgorzata wyjechała na studia do Wrocławia. Aby się utrzymać, podejmowała prace dorywcze. Po ukończeniu studiów otrzymała pracę w lokalnej firmie, w dziale personalnym. Po roku zdecydowała się na odejście z firmy. Rozpoczęła pracę w dużej korporacji międzynarodowej. Firma dała jej możliwość rozwoju w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ze względu na kulturę organizacyjną zdecydowała się na kolejną zmianę pracy po dwóch latach. Zaczęła pracować w dużym koncernie, na stanowisku specjalisty ds. szkoleń. Jej ścieżka zawodowa rozwijała się bardzo szybko. Po kilku latach awansowała na stanowisko menedżerskie. Była odpowiedzialna za procesy rozwojowe w Polsce, a w późniejszym czasie w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Zwrotem w jej karierze była propozycja zmiany procesów. Miejsce szkoleń i rozwoju zajęła rekrutacja. Małgorzata została wybrana na stanowisko menedżerki ds. rekrutacji dla regionu EMEA. Obecnie jej stanowisko ma już zasięg globalny. Decyduje o procesach strategicznego planowania zatrudnienia dla całej korporacji. Prywatnie jest żoną oraz matką dwojga dzieci.

Katarzyna

Katarzyna w okresie młodości wiązała swoją przyszłość z kierunkiem artystycznym. Po kilku nieudanych próbach zdecydowała się porzucić swoje marzenia i zmienić kierunek dalszej edukacji. Ukończyła studia psychologiczne. Brała pod uwagę karierę naukową. Zniechęcił ją jednak dosyć mocno ograniczony charakter takiej pracy i zależność od procedur. Jej pierwsza praca związana była z rekrutacją. Pracowała w agencji doradztwa personalnego. Mimo sukcesów i dobrych warunków pracy zdecydowała się zmienić firmę. Głównym powodem zmiany była odczuwalna powtarzalność i brak szerszych perspektyw rozwojowych. Dołączyła do organizacji, w której pracuje ponad 10 lat. Jej pierwsze stanowisko było połączone z rekrutacją. W ciągu kolejnych lat obejmowała coraz wyższe pozycje, o coraz bardziej strategicznym charakterze. Obecnie odpowiada za wszystkie procesy personalne w firmie zatrudniającej w Polsce kilka tysięcy osób. Prywatnie jest w związku partnerskim.

Jowita

Jowita od dziecka uczyła się z sukcesem języka angielskiego. Język obcy stał się głównym motywem przy wyborze kierunku studiów. Ubiegała się o przyjęcie na studia lingwistyczne w Niemczech. Została przyjęta, ale studia nie do końca sprostały jej wyobrażeniom. Aby utrzymać się w obcym kraju i nie obciążać domowego budżetu, Jowita podejmowała prace studenckie. Dzięki uporowi i konsekwencji ukończyła studia z wyróżnieniem. W trakcie nauki została zauważona przez wykładowcę, który pomógł jej otrzymać stypendium na uczelni w Anglii. Biegła znajomość dwóch języków obcych po studiach umożliwiła jej zdobycie pracy w międzynarodowej organizacji. Jej pierwsze stanowisko, mimo iż w obszarze finansów, związane było z językiem niemieckim. Jowita poszukiwała dla siebie nowych możliwości. Inwestowała czas i pieniądze w dalszą edukację (studia podyplomowe, specjalistyczne kursy certyfikujące). Kariera Jowity rozwijała się bardzo intensywnie. Po trzech latach pracy w pierwszej organizacji podjęła zatrudnienie w dużej firmie consultingowej. Tu zdobywała dalsze doświadczenie na coraz wyższych stanowiskach. Po trzech latach zdecydowała się przejść do nowo otwierającego się centrum usług wspólnych, gdzie objęła stanowisko szefowej jednego z pionu. Po trzech latach otrzymała propozycję pracy z poprzedniej firmy. Zdecydowała się opuścić centrum i wrócić do poprzedniej organizacji.

Pracuje tam od czterech lat. Obecnie zarządza globalnymi kontraktami. Od niedawna jest mężatką.

Zofia

Zofia ukończyła studia na kierunku stosunki międzynarodowe. Rozpoczęcie nauki we Wrocławiu wiązało się z koniecznością wyjazdu z domu, z mniejszego miasta. Moment opuszczenia rodzinnego domu stał się jednocześnie ważnym elementem dla jej procesu usamodzielnienia się. W trakcie studiów podejmowała prace dorywcze. Przebywając na stypendium w Austrii, łączyła naukę z pracą. Na ostatnim roku studiów już w Polsce podjęła regularną pracę w korporacji. Była w stanie łączyć studia z życiem zawodowym dzięki indywidualnemu tokowi nauki. Po ukończeniu studiów pozostała w firmie, z którą wcześniej nawiązała współpracę. W początkowych latach życia zawodowego nie kierowała się żadnym konkretnym planem. W tym czasie ważne było dla niej ułożenie sobie życia rodzinnego. Została mamą kilka lat po ukończeniu studiów. Większe ambicje zawodowe rozbudziły w niej pierwsze awanse. Od tego czasu zdecydowała się na podążanie ścieżką rozwoju lidereckiego. Obejmowała stanowiska kierownicze. Przez kilka lat Zofia pracowała na stanowisku związanym z finansami. Od siedmiu lat pracuje w obszarze obsługi klienta. Jej rola ma zasięg regionalny EMEA (obszar Europy, Afryki i Azji Mniejszej). Wymaga od niej współpracy z menedżerami wysokiego szczebla, a decyzje mają wpływ na wyniki finansowe firmy w obrębie regionu. Prywatnie od lat pozostaje w związku małżeńskim. Ma jednego syna.

Bożena

Bożena od dziecka zainteresowana była sztuką. Już na wczesnym etapie życia ujawniły się jej talenty artystyczne. Ze sztuką wiązała swoją przyszłość zawodową. Rozpoczęła studia w Akademii Sztuk Pięknych. Sytuacja finansowa rodziny zmusiła ją do przerwania studiów i wyjazdu za granicę, do Francji. Tam podejmowała różne prace, przede wszystkim, aby zarobić na dalszą edukację. Dzięki pobytowi zagranicznemu poznała język. Po powrocie do kraju podjęła studia lingwistyczne oraz edukację na kierunku stosunki międzynarodowe. Dzięki znajomością języków po studiach otrzymała pracę w stowarzyszeniu wspierającym zagraniczne inwestycje. W ten sposób zetknęła się z biznesem, dzięki czemu była w stanie dosyć łatwo zmienić kierunek swojej działalności. Porzuciła myśl o pracy w dziedzinie sztuki. Kolejnymi miejscami zatrudnienia były korporacje międzynarodowe. Mimo wykształcenia Bożena była w stanie obejmować stanowiska specjalistyczne związane z logistyką i zarządzaniem projektami. To wymagało ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji i inwestowania czasu w specjalistyczne kursy i studia podyplomowe. W dużej międzynarodowej korporacji, w której pracowała ponad sześć lat, osiągnęła stanowisko menedżera ds. logistyki. Pod wpływem sytuacji życiowej (rozwód) postanowiła zmienić coś w życiu i wraz z kilkuletnią córką przeprowadziła się do innego miasta. Od trzech lat zarządza dużym centrum usług wspólnych, które świadczy usługi dla dużej korporacji międzynarodowej. Bożena jest dyrektorem zarządzającym centrum. Odpowiada za wszystkie strategiczne decyzje dotyczące funkcjonowania centrum.

Marta

Marta studiowała psychologię. Ukończyła studia, chociaż pracę dyplomową obroniła z czteroletnim opóźnieniem. Mimo podejmowanych prac dorywczych jeszcze w trakcie studiów Marta nie myślała o swojej przyszłości zawodowej. Główną przyczyną rozpoczęcia poszukiwań pracy była decyzja rodziców o zaprzestaniu wsparcia finansowego. Podjęła próby podjęcia zatrudnienia. Pierwsze prace otrzymywała dzięki pomocy lub wstawiennictwu innych osób. Przez kilka lat pracowała jako rekruterka w agencjach doradztwa personalnego. Przełomem okazała się praca dla dużego banku. Tu objęła stanowisko kierownika zespołu

zajmującego się rekrutacjami. Po raz pierwszy zetknęła się z rolą liderką. Obecnie pracuje jako szefowa europejskiego zespołu rekrutacyjnego jednego z największych na świecie banków. Jej praca ma wpływ na decyzje kadrowe podejmowane w ramach organizacji. Prywatnie, niezwiązana z nikim.

Dorota

Dorota jest absolwentką filologii polskiej. Studiowała w Krakowie, z dala od rodzinnego domu. Aby się utrzymać, w trakcie studiów podejmowała prace dorywcze. Wbrew trudnemu rynkowi pracy znalazła zatrudnienie zaraz po studiach. Pracowała w agencji reklamowej, przy organizacji eventów oraz w radiu. Po kilku krótkich pracach trafiła do korporacji, gdzie spędziła kilkanaście lat. Jako młoda specjalistka otrzymała propozycję prezentacji przed zarządem. To zdarzenie stanowiło przełom w jej dotychczasowej karierze. Dzięki sukcesowi otrzymała awans na stanowisko kierownicze. Jako absolwentka studiów humanistycznych musiała włożyć dużo wysiłku w podniesienie kompetencji biznesowych umożliwiających jej zrozumienie środowiska pracy i jego procesów. Jej kariera nabrała tempa. Dobrze odnalazła się w roli lidera zespołu. Otrzymywała kolejne propozycje i awanse. Ostatecznie brak zaspokojenia jej potrzeby ciągłych wyzwań wpłynął na decyzję o odejściu i rozpoczęciu własnej działalności. Dorota zmieniła kierunek swojej kariery. Przez kilka lat pracowała jako niezależny trener i doradca. Ostatecznie wróciła do środowiska korporacji, gdzie pracuje do dzisiaj. Od lat pozostaje w związku nieformalnym.

Poniżej przedstawiam sumaryczne dane dotyczące uczestniczek badania.

Osoba	Wiek	Wykształcenie	Stanowisko	Staż	Staż w obecnej firmie	Liczba firm w karierze zaw.
Joanna	48	Ekonomia – Zarządzanie Kadrami	Globalne stanowisko w obszarze ZZL	24	24	1
Maria	47	Ekonomia - Finanse	Regionalne stanowisko w obszarze ZZL	20	18	2
Anna	46	Prawo i Administracja MBA	Globalne stanowisko w obszarze finansów	16	16	1
Alicja	45	Filozofia Italianistyka MBA	Globalne stanowisko w obszarze zakupów	20	16	2
Agata	44	Informatyka i Matematyka	Regionalne (EMEA) w obszarze	18	14	2

			zarządzania łańcuchem dostaw			
Małgorzata	44	Psychologia	Globalne stanowisko w obszarze ZZL	17	14	3
Katarzyna	39	Psychologia	Stanowisko menedżerskie w obszarze ZZL, członek zarządu	14	10	2
Jowita	38	Lingwistyka	Globalne stanowisko odpowiedzialne za kontrakty strategiczne	15	8	3
Zofia	39	Stosunki międzynarodowe	Regionalne (EMEA) w obszarze finansów	15	5	3
Bożena	46	Stosunki międzynarodowe MBA	Dyrektor zarządzający Europejskiego Centrum Usług Wspólnych	17	3	4
Marta	44	Psychologia	Regionalne (EMEA) stanowisko w obszarze ZZL	17	3	7
Dorota	54	Filologia polska	Związane ze szkoleniami. Wcześniej stanowiska menedżerskie - członek zarządu	24	2	5

Tabela nr 1. Dane dotyczące uczestniczek badania

1.5 Sposoby analizy materiału badawczego

W wyniku prowadzonych badań zebrałam 12 wywiadów, które zostały zarejestrowane w formie audio, a następnie przetranskrybowane. Transkrypcje wywiadów znajdują się w aneksie nr 2 niniejszej pracy. Dla zachowania anonimowości moich rozmówczyń w transkrypcjach nadałam im fikcyjne imiona. Wymienione w wywiadach nazwiska lub nazwy zostały zmienione.

Materiał badawczy stanowiły zebrane i spisane wywiady. Transkrypcje były analizowane na bieżąco, bez oczekiwania na zebranie wszystkich wywiadów. Takie podejście umożliwiało zwrócenie uwagi na wyłaniające się wątki i zjawiska, których mogłam poszukiwać w kolejnych wywiadach.

Wnikliwa lektura zebranych materiałów pozwoliła na nadanie kodów. To pierwszy element pracy analitycznej. Podczas zapoznawania się z tekstem badacz nadaje fragmentom określone etykiety. Kodowanie to oznaczanie segmentów danych za pomocą krótkich tytułów, które jednocześnie streszczają i obejmują każdy element danych. Kody pokazują, w jaki sposób badacz wybrał, oddzielił i posortował dane, by móc przystąpić do ich analitycznego wyjaśnienia (Charmaz 2009, s. 61). Kody są więc formą syntezy treści. Podczas ich nadawania rozpoczyna się proces interpretacji. Mimo iż kody powinny być możliwie krótkie i oddawać naturę wypowiedzi, ich znaczenie jest nadawane przez analizującego. Przypisywanie kodów jest efektem pracy z materiałem, a nie ustalonych wcześniej hipotez lub założeń badacza. Dzięki kodom badacz zaczyna rozumieć tekst, a nawet dostrzegać ukryte, niedostrzeżone do tej pory znaczenia. W rezultacie wstępnej analizy otrzymałam dużą liczbę kodów.

W drugiej części pracy z materiałem empirycznym wygenerowane kody zostały ponownie przeanalizowane. Ten proces, kodowanie skoncentrowane, polega na wyłonieniu najważniejszych i najczęstszych kodów. Służy to dalszej porządkującej pracy z zebranymi danymi. Są one sortowane i organizowane w większe partie. Na tym etapie odbywa się integrowanie kodów i tworzenie kategorii, które umożliwiają w dalszym etapie integrację teoretyczną. Praca z materiałem empirycznym stanowi stały proces analizy i syntezy. Zebrane dane podlegają ciągłemu porównywaniu. Zestawiane są ze sobą nie tylko fragmenty tekstów ale także kody. Umożliwia to zauważenie różnic oraz podobieństw w zebranych tekstach oraz wygenerowanie dodatkowych kodów, a także w dalszej części kategorii.

W procesie analizy transkrypcji korzystałam z oprogramowania Atlas.ti9, pozwalającego na nadawanie kodów, porównywanie ich i tworzenia kategorii.

Przeprowadzona przeze mnie analiza pozwoliła na wygenerowanie głównych (centralnych) procesów, które stały się kanwą dalszych wniosków. Wyłonione główne kategorie koncentrują się wokół budowania pozycji zawodowej oraz funkcjonowania w rolach społecznych, a także w środowisku pracy.

Rozdział III

Uczenie się z własnego życia kobiet. Doświadczenia menedżerek czasów polskiej transformacji

Przed przystąpieniem do badań ważnym dla mnie pytaniem była kwestia dotycząca współistniejących i przeplatających się ról w biografii kobiet menedżerek. Moją główną intencją była próba zrozumienia, jak definiują siebie i jak radzą sobie w kontekście różnorodnych ról: zawodowych, społecznych i kulturowych.

Zbierane systematycznie narracje kobiet zawierały także znaczący wątek dotyczący kształtowania drogi zawodowej. Proces budowania kariery odbywał się w okresie polskiej transformacji systemowej. Pytanie o zakres, w jakim kontekst transformacji gospodarczej i politycznej ukształtował kariery zawodowe, stało się kolejnym ważnym akcentem moich badań. Dalsze pytania oraz wyłaniające się główne kategorie były rezultatem prowadzonych rozmów oraz bieżącej analizy zebranych narracji.

Rozdział analityczny mojej pracy otwierają wypowiedzi i interpretacje dotyczące wielu aspektów życia zawodowego uczestniczek badania. Zebrane wypowiedzi opisują proces kształtowania drogi zawodowej, punktów zwrotnych oraz kluczowych elementów, które budowały tożsamość zawodową uczestniczek badania. Ważny dla rozważań andragogicznych jest także punkt dotyczący sposobów nabywania wiedzy i uczenia się w życiu i środowisku zawodowym.

W dalszej części rozdziału zebrane zostały te fragmenty narracji i interpretacji, które dotyczą sposobów, w jakie respondentki definiują siebie w konfrontacji z tradycyjnymi rolami społecznymi oraz jak odnajdują się w środowisku biznesowym.

1. Proces budowania drogi zawodowej

Zaproszone do badania kobiety to osoby, które osiągnęły wysokie pozycje zawodowe. Pracują w korporacjach międzynarodowych. Ich role oraz odpowiedzialności mają strategiczny wpływ na funkcjonowanie firm na poziomie lokalnym, w Polsce, a nawet w skali globalnej. Ich sukces jest efektem starań, wysiłku i konsekwentnie prowadzonego procesu kształtowania drogi zawodowej.

W literaturze, zwłaszcza z obszaru poradnictwa zawodowego, kariera rozumiana jest w wieloraki sposób. Pierwsze skojarzenia dotyczą przede wszystkim sekwencji ról i pozycji zawodowych obejmowanych przez jednostkę w różnych fazach cyklu jej życia (Rokicka 1995, s. 34). Kariera jest więc historią obejmowanych stanowisk i ról. Taka definicja jest spójna z obiektywnym ujęciem kariery, czyli czymś, co może być postrzegane przez zewnętrznego obserwatora i podlegać miarom oraz ocenie (Hughes 1997). W subiektywnym ujęciu „kariera jest poruszającą się perspektywą, w której osoba widzi swoje życie jako całość i interpretuje znaczenie jej różnych atrybutów, działań i rzeczy, które jej się przydarzają” (Hughes 1964, s. 63, za: Konecki 1988, s. 227). Takie rozumienie pozostawia więc przestrzeń na indywidualną refleksję i nadawanie znaczeń wydarzeniom, które mają miejsce w trakcie życia.

Dla moich rozważań bardziej przydatne jest właśnie to drugie, subiektywne rozumienie kariery. Ważne jest dla mnie przyjrzenie się i próba zrozumienia, jak rozwijała się dotychczasowa kariera moich rozmówczyń. Analizując rozwój drogi zawodowej, chcę przyrzeć się z bliska nie tylko życiu *stricto* zawodowemu, ale także etapom go poprzedzającym. Jest to podejście zgodne z rozumieniem Donalda Supera, którego zdaniem rozwój kariery zawodowej jest ściśle związany z całym życiem, podczas którego kształtują się postawy, cechy osobowości i wartości, rozwija się wiedza, umiejętności i zdolności oraz wyłaniają się zainteresowania (Hornowska, Paluchowski 1993). W swoich analizach chcę przyrzeć się karierze zawodowej respondentek jako realizowanemu na przestrzeni ich życia projektowi, którego jednym z kluczowych elementów jest całożyciowy rozwój²³.

Badanie kariery zawodowej rozpoczęłam od analizy okresu wczesnej dorosłości badanych. Według Erika Eriksona (Gurba 2014) to okres, który przypada pomiędzy dziewiętnastym a dwudziestym piątym rokiem życia. Głównym zadaniem jednostki w tym okresie jest zdobycie tożsamości osobowej. Odbywa się to poprzez uniezależnienie się od rodziny, a przede wszystkim rodziców, zarówno w sensie symbolicznym (kształtowanie własnych poglądów, postaw i wartości), jak i dosłownym (niezależność finansowa, opuszczenie rodzinnego domu). Młody dorosły poszukuje także swojego miejsca w świecie przez podejmowanie różnych ról oraz przyjmowanie odpowiedzialności. Na tym etapie odbywa się formułowanie swoich celów i planów na dorosłe życie, głównie poprzez badanie dostępnych możliwości. Jest to więc równocześnie faza zrywania z dotychczasową wizją świata, ukształtowaną przez rodziców i rodzinę, a jednocześnie budowanie własnej. Główny konflikt,

²³ Por. z podejściem opisywanym przez Solarczyk-Ambroziak, E. (2015). Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery. *Studia Edukacyjne*, 35, 21–53.

z jakim musi zmagać się człowiek na tym etapie życia, wiąże się z zagubieniem pomiędzy dopiero co zdobytą niezależnością psychofizyczną a licznymi zobowiązaniami i oczekiwaniami społecznymi. Przeżywany wówczas wewnętrzny dyskomfort uświadamia jednostce dramatyzm ludzkiego życia, rozdarcie pomiędzy własnymi pragnieniami i planami rozwojowymi a środowiskowymi możliwościami i ograniczeniami. Człowiek we wczesnej dorosłości dąży do wyzwolenia się ze społeczno-kulturowych presji i próbuje żyć w zgodzie ze swoimi przekonaniem, zasadami, wartościami. Ten etap życia wymaga od niego wielokrotnego przekraczania własnych możliwości, jest także podsumowaniem dotychczasowych własnych wyborów, osiągnięć i niepowodzeń (Czerkawska 2012, s. 98).

1.1 Wybór studiów

W okresie wczesnej dorosłości jedną z ważniejszych jest decyzja o kontynuacji (lub jej braku) edukacji po okresie szkoły średniej. Ma ona wpływ na późniejsze życie, nie tylko w wymiarze zawodowym.

W poniższej części zostaną przeanalizowane wypowiedzi dotyczące wyborów edukacyjnych moich rozmówczyń. Ciekawą kwestię stanowią motywy wyboru takich, a nie innych kierunków kształcenia oraz towarzysząca im wizja przyszłego życia.

Zdaniem Agnieszki Gromkowskiej-Melosik (2011) logicznym celem dążeń człowieka do zdobycia wykształcenia jest wykorzystanie go na rynku pracy. Dobry dyplom akademicki zdaje się w takiej sytuacji najbardziej optymalnym środkiem do przyszłej kariery zawodowej, z którą wiążą się zwykle wysoki dochód oraz prestiż społeczny. Oczywiście motywy podejmowania przez jednostki działań na rzecz zdobycia różnego typu wykształcenia mogą być bardzo skomplikowane, nie zawsze są zdeterminowane wyłącznie przyszłą karierą i zarobkami, liczą się także zainteresowania i pasje lub tradycje rodzinne. Jednak w założeniu zdobyte wykształcenie ma wyznaczać pewien rodzaj „trajektorii biograficznej”, przynajmniej w kontekście zawodowym (ibidem, s. 213).

Analizując wypowiedzi moich rozmówczyń, próbowałam odpowiedzieć na pytanie, co stanowiło przyczynę dokonanych wyborów edukacyjnych oraz w jaki sposób ukończone studia zdeterminowały dalsze etapy życia zawodowego.

Ze względu na czas urodzenia etap wyboru dalszej drogi edukacyjnej badanych kobiet przypadł na lata 90. XX wieku lub wczesne lata pierwszej dekady wieku XXI. Dla dorastającej

młodzieży był to okres, w którym obserwować można było szereg zmian społecznych i ekonomicznych. W kontekście rynku pracy były to lata wysokiego bezrobocia, upadku wielu firm państwowych, a jednocześnie narodzin kapitalizmu i powstawania pierwszych filii międzynarodowych korporacji w Polsce.

Decyzja o kierunku studiów w przypadków moich rozmówczyń nie była podyktowana szczególną analizą lub sprecyzowanymi planami. Wynikała raczej z ogólnych tendencji lub mglistych wizji przyszłości, jak w przypadku Alicji.

Patrząc gdzieś tam na czasy jeszcze studenckie, kiedy wybierałam kierunek, to myślę, że byłam mocno niedookreślona. Bo zdawałam na ekonomię, bo tak powinno się. Wszyscy wtedy zdawali na ekonomię (...) jak wtedy byliśmy w liceum, no to tak, nawet nie wiem czy to trend, no ale takie rozmowy były, że jeżeli ktoś jest ogólny, nie ma konkretnych zainteresowań, medycyna, prawo i tak dalej, no to najlepiej na ekonomię, bo wtedy najbardziej jak gdyby taką ogólną edukację się otrzymuje i nadal jest tutaj możliwe zdecydowanie w późniejszym okresie. (Alicja)

Brak jasno sprecyzowanych celów i zainteresowań wpłynął na wybór Zofii. Podjęcie studiów na kierunku stosunki międzynarodowe było efektem raczej impresji niż dogłębnego procesu decyzyjnego.

Czytałam wtedy różne artykuły, jakąś prasę młodzieżową i pojawił się gdzieś artykuł na temat stosunków międzynarodowych, a to taki idealny dla mnie kierunek, bo wszystkiego po trochu, każdy temat się liźnie, ale nie trzeba się tak bardzo wgryzać. Ja uwielbiam taką powierzchowną wiedzę. I pomyślałam sobie, super, bardzo ciekawe. Chociaż z dzisiejszej perspektywy myślę, że to może nie był najlepszy wybór, bo nie mam takiej twardej wiedzy. (Zofia)

Nieuwzględnianie sytuacji na rynku pracy i jego wymogów spowodował, że czasem dominującym czynnikiem wyboru kierunku był obszar, w którym osoba czuła się najlepiej. Tak było w przypadku Jowity, która lekcje angielskiego pobierała od 7 roku życia. Język obcy był determinantą, która doprowadziła w ostateczności do podjęcia studiów lingwistycznych w Niemczech.

Ja faktycznie chciałam studiować język angielski przede wszystkim (...) nie było wtedy czegoś takiego, jak doradztwo kariery, rozwoju, żeby można było z kimś porozmawiać o tym, jaki jest rynek pracy, na czym warto się skupić i może jakoś dostosować te wybory dotyczące nauki i studiów. No więc być może, gdybym miała okazję z kimś wtedy porozmawiać, zastanowić się, dzisiaj na przykład z perspektywy czasu wydaje mi się, że bardzo dobrze, że studiowałam w Niemczech, natomiast gdybym miała drugi raz podjąć tę decyzję, to bym wybrała inny kierunek pewnie, może właśnie ekonomię, natomiast w Niemczech, tak, czyli żeby połączyć te języki obce z jeszcze jakąś dodatkową dziedziną. (Jowita)

Jak pokazuje z kolei przykład Anny, profesjonalne doradztwo kariery nie wpłynęło znacząco na obranie kierunku studiów. Decyzja podyktowana była raczej ogólnymi, chociaż niedominującymi preferencjami.

Pamiętam, jak mieliśmy (...) robione testy, tuż przed egzaminami maturalnymi, to zawsze wychodziło mi, że mam równe jak gdyby perspektywy z humanistycznego kierunku, jak i takiego ścisłego, matematycznego. Natomiast nigdy ten kierunek matematyczny nie był moim konikiem jako takim. Ja nie miałam problemów z matematyką (...) natomiast zazwyczaj wolałam historię, lubiłam właśnie języki (...) to było dla mnie takie naturalne, że wydział prawa administracji to będzie takim kierunkiem, w którym chciałam pójść. No a życie potoczyło się zupełnie inaczej. Później się okazało, że jednak te kierunki finansowe, że ta matematyka przeważyła. (Anna)

Zdolności matematyczne i poniekąd tradycja rodzinna (mama była nauczycielką matematyki) wpłynęły z kolei na wybór Joanny

Na Akademii Ekonomicznej, to było zarządzanie, i to się tak zaczęło, takim (...) mocnym: ekonomie, ekonometria, te takie matematyczno-analityczne. I później ja skrzyłam najbardziej na prawo, jak się dało, na ZI, czyli to właśnie sławetne zarządzanie kadrami. (Joanna)

W przypadku innych rozmówczyń ich wszechstronność i w związku z tym brak dominujących silnych stron powodował, że wybory kierunków studiów były często dosyć rozbieżne. Ostatecznie o podjęciu studiów na konkretnej uczelni lub wydziale decydował przypadek lub zbieg okoliczności.

(...) ja nie chciałam iść na matematykę tak do końca. (...) złożyłam dokumenty na dwa kierunki, to jest na Akademię Ekonomiczną, wtedy to były stosunki międzynarodowe, bo stwierdziłam, że ja będę w dyplomacji pracować (...), a drugi kierunek to był właśnie ta matematyka na Politechnice Wrocławskiej. (...) Na te stosunki ja się dostałam, ale to był czas powodzi i tam trzeba było jakieś dokumenty poskładać, ja nie zdążyłam, i (...) poszłam na tą matematykę. Ale Politechnika też fajna uczelnia, więc tam potem zostałam, już tego nie zmieniałam. (...). Ja jak byłam na trzecim roku studiów, to to był jedyny rok, kiedy ja studiowałam matematykę i informatykę. (Agata)

Drugą istotną grupą czynników wpływających na wybór studiów były zainteresowania, czy nawet pasje. O ile wybór ekonomii w przypadku Alicji był spowodowany jej „niedookreśleniem”, o tyle decyzja o podjęciu studiów na filozofii wynikała z zainteresowań i głębszych przemyśleń, które ostatecznie zaowocowały myślą o podjęciu dodatkowych studiów na Italianistyce.

(...) i zdawałam na wieczorową filozofię, bo tak chciałam. I próbowałam to pogodzić ze sobą przez pierwszy rok, natomiast miałam jak gdyby takie wewnętrzne przekonanie, że jednak jestem osobą humanistyczną, że mnie to bardziej interesuje, żeby iść w tym kierunku i przeniosłam się z tej wieczorowej filozofii na dzienną, zgłębiałam tajniki myślenia logicznego na filozofii. Później rozpoczęłam italianistykę, czyli też taki

bardzo humanistyczny. (...) A filozofia była kompletnie z zainteresowań, czyli ja się zastanawiałam filozofia albo psychologia, to było związane właśnie, tak jak mówiłam, że dużo rzeczy kwestionowałam w liceum, czyli ja lubiłam sama jakby poddawać pewne rzeczy diagnozie, analizie, bardzo mnie kwestie, to nawet nie społeczne, ale związane z człowiekiem interesowały. (...) tak sobie myślałam, że to jest jednak nadal praca właśnie taka praca z językiem, tłumaczenie, z ludźmi, próba zrozumienia, co ktoś chciał przekazać. Tak jakoś mi się to razem poukładało. (Alicja)

Zainteresowania, może nie w pełni uświadomione, na wstępnym etapie dokonywania wyborów, determinowały także sposoby działania i podejścia do nauki i egzaminów wstępnych.

Poszłam na studia psychologiczne. Nie był w sumie to mój pierwszy wybór, bo gdzieś tam pierwsze może takie myśli były związane z prawem (...) nie poświęciłam się aż tak bardzo, żeby się przygotować do prawa, więc się po prostu na to prawo nie dostałam. Natomiast psychologia była takim wyborem z sympatii, tak, że raczej coś, co mnie interesowało. Myślę, że dobrze się potoczyło, jak się potoczyło, bo jak, powiedzmy, teraz pracuję z prawnikami i widzę tą rolę prawnika, no to nie jest to raczej coś, w czym czułabym się jak ryba w wodzie. (Małgorzata)

Zainteresowania, a nawet pasja była determinantą wyborów Katarzyny, która konsekwentnie podejmowała próby rozpoczęcia studiów artystycznych, nie myśląc wówczas o implikacjach zawodowych.

Ja w ogóle miałam taką wielką potrzebę, żeby pójść w kierunkach artystycznych (...) zdawałam na teatrologię, zdawałam na reżyserię filmową, bardzo chciałam pójść w takie kierunki, które mnie fascynowały, to było też moje hobby, moja pasja. Natomiast w pewnym momencie jakby życie pokazało mi, i to było chyba takie najtrudniejsze doświadczenie, że ja się po prostu na te kierunki nie dostaję, tak że moja wizja siebie i mój talent jakby nie jest potwierdzony przez drugą stronę. Było to jednak doświadczenie, które nauczyło mnie najwięcej, tak, czyli to takie właśnie odrzucenie tych kierunków wymarzonych (...) to jest dla mnie niewyobrażalne i kosmiczne, że można takie życiowe decyzje podejmować, bo jakby ja podejmowałam je w oparciu o to, co mnie po prostu fascynuje, nie zastanawiając się jeszcze wtedy, czy to będą dobre studia zawodu i rozwoju zawodowego. (Katarzyna)

Niepowodzenia na egzaminach wstępnych uniemożliwiły jej realizację marzeń. Ostatecznie jednak obrany kierunek był efektem nowej fascynacji

(...) spotkałam mojego kolegę i on zaczął mi opowiadać o eksperymentach psychologicznych i podrzucił mi kilka książek i to mnie tak bardzo zafascynowało, że ja po prostu złożyłam jeszcze dokumenty właśnie na studia związane z tym kierunkiem, dostałam się i powiem tak, że to było najlepsze, co mogło mi się przytrafić, bo okres studiów wspominam jako chyba jedno z takich najpiękniejszych czasów. Studia były bardzo mocno takie oparte o..., nie tylko o teorię, ale też o doświadczenie, ze świetną kadrą i naprawdę to była czysta przyjemność uczenia się, poszukiwania wiedzy. (Katarzyna)

Brak możliwości realizacji swoich pasji artystycznych to także doświadczenie Bożeny. Mimo podjęcia studiów artystycznych była zmuszona zrewidować swoje plany i marzenia.

Skończyłam liceum plastyczne i moim marzeniem była praca w sztuce. Były to czasy, w których sztuka się nie sprzedawała dobrze. Zaczęłam tutaj Akademię, (...) moi rodzice, też im było ciężko mnie utrzymać na tej Akademii w Krakowie (...). No wyjechałam wtedy do Francji. I tam nauczyłam się języka i chciałam kontynuować. No ale to było wtedy wszystko bardzo trudne finansowo. (...) I to pora pomyśleć o czymś nowym. Ponieważ znałam dobrze francuski, znałam angielski, to pomyślałam, że pójdę w tym kierunku. I znalazłam uczelnię, która łączyła języki i biznes. (Bożena)

Ostatecznie o wyborze ukończonych studiów zdecydowały względy praktyczne i możliwość znalezienia pracy. Podobnymi przesłankami kierowała się Alicja, która ukończyła filozofię oraz filologię włoską.

(...) a później też pomyślałam, okej, język włoski nie jest tak popularny, faktycznie może tą pracę łatwiej będzie znaleźć. Po prostu wtedy zaczęłam myśleć bardziej o praktyce. (Alicja)

Ciekawym i odbiegającym od dotychczas przytoczonych czynnikami była potrzeba samodzielnego wyboru, wbrew intencjom rodziców.

Pierwsze dyskusje ze strony rodziców dotyczyły kierunków studiów, bo moi rodzice właśnie chcieli, żeby to albo była medycyna, albo żeby to było prawo (...) myślę, że to też był taki mit wtedy w środowisku, też w pokoleniu rodziców, że to są takie twarde zawody, które dadzą ci przyszłość. Albo lekarz, albo prawnik. I nie ma innej drogi zupełnie (...) Stwierdziłam, że, no ja nie chcę brać udziału i nie widzę siebie w takiej roli (...) I wybrałam humanistyczne studia, wybrałam polonistykę. (Dorota)

Jak pokazują zebrane wywiady, wybór kierunku nie przesądził o kolejnych krokach zawodowych. Połowa z moich respondentek pracuje w obszarze mniej lub bardziej związanym z podjętymi studiami. Druga z kolei, poza początkowymi latami lub pracą studencką, nigdy nie wykonywała wyuczonego zawodu. Nieuzasadnione byłoby jednak stwierdzenie, że badane nie wykorzystywały zdobytej podczas studiów wiedzy czy umiejętności.

Mimo obszaru pracy Joanny (HR), który powszechnie kojarzy się z tzw. miękkimi kompetencjami, jej fachowa wiedza finansowa i umiejętności matematyczne zdecydowanie pomagają zrozumieć biznes. *Ale zawsze ta matematyka, analityka (...) mi strasznie pomagała. (Joanna)*

Zalety swojego wykształcenia (absolwentka stosunków międzynarodowych) pomimo braku „twardego fachu” dostrzega także Zofia:

(...) nawet jak myślę z perspektywy tego, co mi się przydaje w dzisiejszej mojej pracy, na dzisiejszym stanowisku, myślę, że te studia akurat są pomocne w jakiś sposób. Na pewno finansowy (kierunek – przypis AP) byłby bardziej, ale one też pozwalają mi zrozumieć jakieś, nie wiem, makroekonomiczne wydarzenia, trendy, tego typu rzeczy. Więc wydaje mi się, że to nie jest tak do końca, że to nie miało sensu ale, no myślę, że

mój dziadek miał dużo racji mówiąc, że prawo i medycyna to są kierunki, a ta reszta to tak nie wiadomo w sumie co to jest. (Zofia)

Cechą wspólną badanych przeze mnie kobiet jest ich wykształcenie wyższe. Dla wszystkich naturalnym krokiem po zakończeniu szkoły średniej było podjęcie studiów. Poza dwoma wyjątkami (Marta i Bożena) wszystkie ukończyły studia w planowanym czasie.

Edukacja była czasem przejścia od dzieciństwa do okresu dorosłości. Dla wielu respondentek studia wiązały się z koniecznością opuszczenia domu i wyjazdu z rodzinnego miasta. Był to więc silny czynnik usamodzielniający. W przypadku jednej osoby końcowy etap studiów nałożył się także z wejściem w rolę matki.

Co warto podkreślić, mimo iż studia były cennym i ważnym etapem w życiu moich rozmówczyń, nie pozostawiły znaczącego piętna na ich dalszej drodze zawodowej.

Jak wynika z zebranych wypowiedzi, w zdecydowanej większości wybór kierunku kształcenia był podyktowany jedynie ogólną wizją siebie, niekoniecznie dogłębną analizą specyfiki danego kierunku i możliwości, które oferuje absolwentom. W niektórych przypadkach wybrane ostatecznie studia były formą kompromisu pomiędzy marzeniami a koniecznością uzyskania dyplomu umożliwiającego zdobycie pracy, a co za tym idzie utrzymanie się. Zdobyte dzięki studiom kwalifikacje okazały się przydatne w momencie wejścia na rynek pracy. Było tak głównie w przypadku kobiet z wykształceniem filologicznym. Ich znajomość języków obcych była zasobem deficytowym, a jednocześnie narzędziem ważnym dla funkcjonowania w organizacjach międzynarodowych. Język obcy stał się warunkiem wejściowym, ale nie kluczowym dla ich dalszej kariery.

Charakterystyczne, że niektóre z badanych pod wpływem pierwszych doświadczeń zawodowych całkowicie porzuciły obrany kierunek i zdecydowały się na wejście w świat korporacji. Brak podążania w życiu zawodowym za obranym kierunkiem studiów jest typowym zjawiskiem dla ówczesnej Polski (lata 90. XX i wczesne XXI w.). Jak pokazują badania Renaty Góralskiej wśród studentów z lat 90. XX wieku, zdecydowana większość (43,05%) wyraziła jedynie przypuszczenie, że ukończone studia dadzą gwarancję oczekiwanego zawodu. Jedynie 20% badanych miało co do tego pewność, natomiast 12,58% wiarę taką utraciło (Góralska 2003, s. 190). Dla uczestniczek mojego badania, podobnie jak dla ich pokolenia, podejmowane studia były z jednej strony możliwością zdobycia wiedzy, nawet bez gwarancji jej wykorzystania w przyszłej pracy. Z drugiej zaś dyplom ukończonej uczelni był w wielu przypadkach warunkiem koniecznym ubiegania się o pracę, głównie w firmach międzynarodowych, które wchodziły na polski rynek pracy. Samo uzyskanie wyższego wykształcenia nie odgrywało już tak nobilitującej społecznie roli jak jeszcze parę dekad

wcześniej, kiedy, jak pisze Jolanta Gładys-Jakóbk, „wykształcenie, jako element tradycji, było traktowane jako punkt dojścia dla aspiracji indywidualnych” (Gładys-Jakóbk 2012, s. 10). Nowe podejście do uzyskanego wykształcenia ma raczej charakter instrumentalny. Ukończone studia stanowią punkt startowy do budowania pozycji w świecie zawodowym. Zdobyte wykształcenie nie jest już elementem prestiżu lub znakiem awansu społecznego. Uzyskana w toku studiów wiedza i kwalifikacje szybko się dezaktualizują lub po prostu nie są wystarczające do wykonywania pracy. W przeciwieństwie do poprzedniego obecny system oparty na wiedzy wymaga od jednostki ciągłego uczenia się i modyfikowania swojej wiedzy i umiejętności (por. Bauman 2001). Wiedza jest dzisiaj zasobem, który decyduje o wartości pracownika. Jej poszerzanie nie jest już odpowiedzialnością pracodawcy.

Moje rozmówczynie, bez względu na ukończone studia, pełnią dzisiaj odpowiedzialne role, często o znaczeniu strategicznym. Wymaga to od nich wiedzy biznesowej, rozumienia mechanizmów i procesów, posługiwania się danymi ekonomicznymi, analizowania ich i wyciągania wniosków. Jak podkreślają, bycie w biznesie wymaga od nich ciągłego uczenia się. Spośród badanych tylko dwie ukończyły studia ekonomiczne. Pozostałe badane podejmowały dodatkowe studia lub kursy z własnej inicjatywy, w trakcie swojej kariery. Aktualne i dopasowane do wymogów, zarówno obecnych stanowisk, jak i przyszłych ról, umiejętności są czymś, co decyduje o przewadze konkurencyjnej. Utrzymanie wysokiej pozycji pociąga za sobą potrzebę bycia w ciągłym procesie uczenia się.

1.2 Pierwsze doświadczenia zawodowe

Poniższa część rozdziału dotyczyć będzie podejmowania pierwszych zobowiązań i ról zawodowych, będącego jednym z kluczowych wyzwań, przed którym stoją młodzi ludzie, wchodząc w okres dorosłości.

Proces usamodzielniania się

W zebranych i analizowanych w tej części wypowiedziach interesującym wątkiem będzie dla mnie etap podejmowania pierwszych samodzielnych kroków życiowych, które często wiążą się z opuszczaniem tzw. rodzinnego gniazda i próbą niezależnego kształtowania swojego losu.

Oprócz opisanych wcześniej decyzji mających przełożenie na późniejsze życie, wczesna dorosłość to także etap nabierania świadomości własnej kontroli i wpływu. W tym

okresie młodzi dorośli biorą odpowiedzialność za siebie, co równocześnie oznacza uniezależnienie się (przynajmniej częściowe) od rodzicielskiej kurateli (Turner, Helms 1999, s. 412–413).

Potrzeba usamodzielnienia się jest jedną z konsekwencji podjęcia studiów. Wiąże się to często z koniecznością opuszczenia rodzinnego domu oraz rozpoczęciem niezależnego funkcjonowania. Dla części respondentek chęć opuszczenia rodzinnego miasta stała się głównym motywem ich wyborów.

Ja powiedziałam, że ja idę na studia do Wrocławia, mimo tego, że wiedziałam, że to będzie coś z ekonomią związane, ewentualnie z matematyką, z informatyką, ale we Wrocławiu. (Agata)

Niektóre z kobiet definitywnie żegnały się z miejscem swojego dzieciństwa i dorastania, upatrując w nowym mieście (z jego bogactwem możliwości) szansy na lepsze życie.

Wtedy pojawiło się takie mocne przekonanie, że ja też nigdy już do tego miasta, małego po prostu, nie wrócę, bo też nie widzę tam dla siebie jakiejś szansy. To życie, które mi daje miasto duże, akademickie, no to jest zupełnie inna jakość tego życia i konsumpcji. (Dorota)

Wczesna dorosłość jest czasem nazywana etapem wyrwania korzeni (Webber 1996)²⁴. Sugestywna nazwa oznacza odcinanie lub może raczej poluźnianie więzi łączących jednostki z rodziną, a w konsekwencji branie odpowiedzialności za swoje życie. W przypadku części moich rozmówczyń proces uniezależniania się oprócz warstwy symbolicznej dotyczył także wymiaru materialnego. Nie zawsze faza usamodzielnienia była konsekwencją własnej decyzji. W przypadku Marty konieczność uniezależnienia została wywołana odcięciem od środków finansowych i potrzebą zdobycia pieniędzy na utrzymanie.

Ten moment kiedy ja kończyłam studia i musiałam szukać roboty, ja byłam tym tak jakoś przerażona w ogóle, nawet nie wiem dzisiaj, czego ja się bałam, ale miałam straszny po prostu wewnętrzny opór przed tym, żeby faktycznie na serio zająć się szukaniem jakiejś roboty. I doszło do tego, że ojciec mi po prostu odciął kasę w jakimś momencie, i ja autentycznie nie miałam już za co żyć. I szczerze mówiąc, dzisiaj myślę, bo ja nie wiem, czego ja innego bym potrzebowała, żeby faktycznie nakopać sobie, za przeproszeniem, do tyłka i się zająć wejściem w dorosłość i w samodzielność. (Marta)

Odmienne podejście przyjęły Małgorzata i Zofia. W ich przypadku usamodzielnienie się oznaczało podjęcie wysiłku, który miał prowadzić do osiągnięcia poziomu życia niedostępnego dla ich rodziców.

²⁴ Etap ten obejmuje okres pomiędzy 16. a 22. rokiem życia.

Rodzice nie mieli takich możliwości (...) No to raczej chyba wtedy pojawiała się też jakaś taka ambicja i tęsknota, żeby może moje życie wyglądało trochę inaczej niż moich rodziców i na pewno wygląda. (Małgorzata)

Odcięcie od korzeni i „stanięcie na własnych nogach” wymaga wzięcia pełnej kontroli i odpowiedzialności. Realizacja swoich postanowień to nie tylko kwestia młodzieńczego uporu. Wręcz przeciwnie, konstruowanie życia według własnego scenariusza pociąga za sobą konieczność krytycznego myślenia, uporządkowania i konsekwencji oraz zorientowania na cel i zdefiniowania planu jego realizacji (Turner, Helms 1999, s. 412–413).

Dla Zofii wejście we wczesną dorosłość, podjęcie studiów we Wrocławiu i wyjazd z rodzinnego miasta stał się projektem komfortowego życia.

To była część takiego większego planu, który ja miałam na moje życie, to znaczy wydostać się z małego miasta, pójść do większego, uczyć się i mieć szansę na lepszą pracę, mieć szansę na lepsze życie. (Zofia)

Zupełnie inaczej w dorosłe życie weszła Agata. Została mamą jeszcze w trakcie studiów. Dzięki wsparciu rodziców (także materialnemu) mogła kontynuować studia, a w późniejszym czasie skupić się na poszukiwaniu pracy, która odpowiadała jej zainteresowaniom i ambicjom.

Ja nie miałam nigdy przerwy na studiach, więc jak się córka urodziła, to było na czwartym roku, no to rodzice mi bardzo mocno pomogli, mama mi pomogła ją wychowywać. Piąty rok, to już było mało zajęć, więc ja byłam sobie w stanie sama poradzić. I cel był tak naprawdę, żeby skończyć te studia. (...) moi rodzice są takim typem rodziców, którzy mocno pomagają, jeśli jest taka potrzeba. Pomogli nam wystartować. A moi rodzice byli tacy, że (...) oni dawali to minimum, bez którego by się po prostu nie obeszło, dzięki któremu byliśmy w stanie wystartować. No i ten start też troszkę szybszy był i nie ukrywam, wtedy prościej jest się człowiekowi skupić na właściwym nawet starcie zawodowym. (Agata)

Doświadczenia Agaty były obce dużej części moich rozmówczyń. Aby utrzymać się podczas studiów i nie korzystać z pomocy rodziców, podejmowały prace dorywcze, jak Dorota czy Małgorzata.

(...) pracowałam w czasie studiów. Ja bardzo szybko się usamodzielniałam, właściwie szybko jak na tamte czasy (...). Pracowałam, udzielałam korepetycji, pracowałam w gastronomii, takie ładne słowo, ale faktycznie w jakiejś knajpie. (Dorota)

(...) na studiach udało mi się połączyć (naukę – przypis AP) i pracę, tak, żeby się utrzymać. (Małgorzata)

Dla Jowity praca w trakcie studiów nie była pierwszym doświadczeniem zarobkowym. Trudna sytuacja finansowa rodziny powodowała, że od dziecka podejmowała się różnych prac, ale wyjazd na studia do Niemiec był szczególnie dużym wyzwaniem. Aby mu sprostać, konieczne było podjęcie pracy i łączenie jej z nauką.

Ja już od takich nastoletnich lat (...) pracowałam. Szukałam sobie jakichś takich dodatkowych zajęć zarobkowych, na przykład pisałam artykuły do lokalnej gazety, czy roznosiłam ulotki. Po prostu cokolwiek, co by mi dało jakieś tam drobne na jakieś swoje wydatki. I tak samo na studiach, no nie miałam wyboru, musiałam pracować, no bo nie było jakby wystarczająco pieniędzy, żeby pokryć wszystkie koszty, a studia w Niemczech były zdecydowanie droższe niż w Polsce (...), więc wszystkie wakacje, wszystkie ferie pracowałam. (Jowita)

Potrzeba oraz ambicja samodzielnego funkcjonowania i nieobciążania domowego budżetu kierowała Zofią, która w ostatniej fazie studiów podjęła pracę w prawie pełnym wymiarze.

(...) od piątego roku pracowałam już na 3/4 etatu w firmie logistycznej w dziale obsługi klienta. Bo zablokowałam sobie zajęcia w jeden dzień, więc miałam 4 dni w tygodniu wolne, tylko jeden dzień zajęć. (...) Było to bardzo ciężkie pod tym kątem, że wracałam z pracy zmęczona i musiałam pisać pracę magisterską. Więc pamiętam, że wypilałam dużo Red Bulli i bardzo się źle odżywiałam w tym okresie, żeby to sobie skompensować. Ale znowu to pokazuje takie moje podejście, chciałam przejąć za siebie odpowiedzialność w stu procentach, nie chciałam już być jakby na kieszeni rodziców. (Zofia)

Praca podjęta przez Zofię jeszcze na studiach była już pierwszym poważnym zajęciem zawodowym, które nie tylko umożliwiło samodzielne funkcjonowanie, ale pozwoliło także zdobyć cenne doświadczenie, które zaprocentowało w przyszłości.

Historie Doroty, Jowity, Małgorzaty i Zofii są przykładem pracy podejmowanej przez młodych dorosłych. Pierwsze doświadczenia zawodowe nie były jednak formą eksploracji i wypróbowywania różnych ról i stanowisk (oraz siebie w tych rolach). Wykonywane prace stały się źródłem dochodów pozwalających na samodzielne utrzymanie, poza rodzinnym domem. W ich przypadku praca nie była więc wstępem do wymarzonej kariery (por. Krause 2012).

Nieco odmienne podejście do pracy w trakcie studiów miała Marta. Podejmowane przez nią zajęcia nie były ani źródłem stałego i wystarczającego dochodu pozwalającego na utrzymanie, ani próbą przed wkroczeniem na scenę życia zawodowego. Dorywcze prace miały przede wszystkim dostarczyć dodatkowych pieniędzy.

(...) było też sporo jakichś takich jak ja ludzi, którzy w zasadzie podchodzili do spraw zawodowych z takim wyobrażeniem, że, dobra, to teraz to sobie studiujemy, a jak skończymy, no to przecież na pewno będziemy rozchwytywani na rynku, będzie fantastycznie, więc tak żeśmy sobie tkwili. (...) w trakcie studiów to ja się tam zajmowałam jakimiś takimi totalnie studenckimi robotami, w sensie przepisywaniem danych, czymś takim. (Marta)

Styl życia Marty zdaje się ilustracją słów Augustyna Bańki, który pisze o młodych dorosłych. „Ze względu na brak presji normatywnych jednostka może pozwolić sobie na osobliwy styl

życia, częste podróże, podejmowanie niezwykłych prac” (Bańka 2007a, s. 60, za: Krause 2012, s. 70).

Dla drugiej grupy respondentek wczesne doświadczenia zawodowe nie wynikały wprost z potrzeb materialnych. Przy podejmowaniu prac kierowały się możliwością zdobycia cennego doświadczenia, o które było trudno w ówczesnej Polsce.

Tak było w przypadku Joanny, która jeszcze pod koniec studiów wyjechała do USA.

(...) myśmy na V roku pojechali na ten staż do Stanów. Finansowo to było tak zrobione, (...) że nas by nie było na to w ogóle stać, tylko że się jechało pracować do jakiejś firmy, do biura, ja trafiłam do HR-u, by the way (przy okazji – przypis AP) do fabryki. Jechało się pracować za stawkę minimalną, taki rodzaj intern (praktyki – przypis AP) i później w tej fundacji, która to sponsorowała, z tego co się zarobiło, się oddawało za bilet, mieszkało się tam u pracownika. (Joanna)

Podobne doświadczenia są udziałem Anny, która zdecydowała się na pracę w Stanach Zjednoczonych tuż po studiach. Jej wyjazd przyniósł przede wszystkim obycie w środowisku międzynarodowym oraz umiejętności językowe, będące jeszcze zasobem deficytowym w Polsce wczesnych lat dwutysięcznych.

Kiedy skończyłam studia, taką ważną decyzją był wyjazd do Stanów. Wyjechaliśmy i pracowaliśmy, no ciężko, jak każdy za granicą, gdy jest się gdzieś tam na dorobku, szczególnie młodzi ludzie, ale to mi pozwoliło bardzo mocno podszkolić przede wszystkim kwestię językową, kulturową, jeżeli chodzi też o taki anglosaski świat. (Anna)

Dorywcza praca wykonywana jeszcze w trakcie studiów Alicji pozwoliła jej zetknąć się z niektórymi aspektami funkcjonowania biznesu.

Byłam przedstawicielem handlowym, jak jeszcze studiowałam, czyli w takiej bezpośredniej sprzedaży. To mi się podobało ze względu na kontakt z ludźmi, jednak gdzieś tam jakieś forecasty (prognozy finansowe – przypis AP), czyli zaczęłam już wchodzić w te elementy takie bardziej biznesowe. (Alicja)

W tych przypadkach pierwsze doświadczenia zawodowe stały się wstępem do późniejszej, intensywnie się rozwijającej kariery zawodowej. Podejmowane prace umożliwiły badanie i kształtowanie własnej tożsamości zawodowej (por. Krause, 2012).

Wejście na rynek pracy

W tej części rozdziału chciałabym przyjrzeć się procesowi podejmowania pierwszych prac zawodowych, konfrontacji z rynkiem pracy, a co za tym idzie z wyobrażeniami moich rozmówczyń dotyczącymi ich możliwości oraz ambicji i planów.

Mimo podejmowanych w trakcie studiów prac dorywczych uzyskanie dyplomu ukończenia szkoły wyższej stało się faktycznym momentem wkroczenia w prawdziwe życie zawodowe. Dla niektórych wejście na rynek pracy okazało się trudnym doświadczeniem. Dla Marty było to zderzenie jej wyobrażeń na temat swojej atrakcyjności zawodowej z niełatwą rzeczywistością rynku pracy.

(...) jak już przyszło do końcówki i trzeba było rzeczywiście zacząć się za tą pracą rozglądać, to się okazało, że ten rynek to się w ogóle o mnie nie zabija i że ja nie mam specjalnie wiele do zaoferowania poza dobrymi chęciami i jakąś tam wiedzą ze studiów. I dosyć trudny miałam początek, rzeczywiście parę miesięcy mi to zajęło, żeby jakkolwiek robotę znaleźć. I trochę to tak też było, że pierwsza moja praca była z polecenia. W wielu momentach to rzeczywiście się pojawiała na takiej zasadzie, że dużo było szukania, a na koniec się kończyło na jakiejś rekomendacji. (Marta)

Rynek pracy wczesnych lat XXI wieku nie oferował zbyt wielu możliwości. Dyplom wyższej uczelni nie gwarantował uzyskania pracy w wyuczonym zawodzie. Przy wysokim bezrobociu o uzyskaniu zatrudnienia nie zawsze decydowały kompetencje i kwalifikacje. Bardzo często czynnikiem ułatwiającym zdobycie pracy były znajomości i „dojścia”.

Opisane wyżej zjawiska w szczególności dotyczyły środowisk pracy w instytucjach państwowych. To właśnie z urzędem wiązała swoje plany zawodowe Anna. Mimo cennego doświadczenia i rzadkich w tych czasach umiejętności językowych nie była w stanie uzyskać posady, która odpowiadałaby jej kwalifikacjom.

Po powrocie do Polski (...) byłam bardzo zdziwiona, bo wydawało mi się, że z płynnym, biegłym językiem angielskim w Polsce drzwi dla mnie stoją otworem na stanowiskach w urzędach służby publicznej, ponieważ nie dość, że byłam dyplomowanym urzędnikiem administracji publicznej, z magistrem, to jeszcze z płynnym angielskim. Myśmy byli świeżo po wejściu do Unii Europejskiej, więc wydawało się, że kogoś lepszego nie mogą już mieć. Natomiast wbrew pozorom okazało się, że na tamtą mentalność (...) ja miałam dziurę w życiorysie. Powiedzieli mi prosto, że ponieważ nie mam żadnej udokumentowanej pracy w żadnym urzędzie publicznym, na żadnym stanowisku (...) nie mam szans. (Anna)

Z niełatwą sytuacją na rynku pracy po ukończeniu studiów w późnych latach 90. spotkała się także Dorota. Dzięki elastycznemu podejściu nie miała problemu ze znalezieniem zatrudnienia, chociaż nie było ono zgodne z jej zawodem (polonistka).

Właściwie, to pracę znalazłam tuż po obronie. Zaczęłam pracować w radiu, z radia zaczęłam pracować (...) w agencji reklamowej, potem w agencji eventowej, potem przeszłam do korporacji. (Dorota)

Dla absolwentek filologii (Jowity, Bożeny czy Alicji) pierwsza praca zawodowa była ściśle związana z ich kwalifikacjami. Znajomość języków obcych umożliwiła im współpracę z firmami zagranicznymi. Pierwsze obowiązki dotyczyły głównie tłumaczeń.

Jak (...) skończyłam studia, to też tam próbowałam innych jeszcze rzeczy. Uczylałam angielskiego, tłumaczyłam, pracowałam w (...) takim stowarzyszeniu polsko-francuskim i tam tak zajmowałam się w sumie projektami. Więc tam poznałam biznes, bo (...) to było stowarzyszenie, które zajmowało się pomocą w implementacji przedsiębiorstw francuskich. Tam poznałam te pierwsze firmy, które tutaj zaczęły tworzyć swoje siedziby. (Bożena)

Bycie blisko biznesu dało szansę jego poznania i wejścia głębiej, a w konsekwencji zdobycia nowych umiejętności kluczowych w dalszej karierze.

Od zawsze to było coś związanego z językiem niemieckim i angielskim, czyli ta pierwsza rola to była faktycznie księgowy, ale z językiem niemieckim, czyli bardzo dużo korzystałam tam z umiejętności językowych. (Jowita)

Połączenie zawodu wyuczonego na studiach z nowymi obowiązkami otworzyło nowe możliwości i odkryło obszary do tej pory niebrane pod uwagę.

Prawdziwa praktycznie pierwsza praca, to była przy W..., kiedy zatrudniona zostałam jako tłumacz do współpracy z dostawcami materiałowymi i przypadek, bo właściwie zastąpiłam kolegę, który poszedł na jakiś dłuższy urlop i zastąpiłam go w planowaniu transportów. I okazało się, że to połączenie języka włoskiego i takiej (...) swobodnej współpracy, plus planowanie, bardzo fajnie się poukładało. (Alicja)

Część respondentek po studiach podjęła prace, które były związane mniej lub bardziej z ukończonym kierunkiem. Pierwsze doświadczenia zawodowe nie były źródłem szczególnej satysfakcji, ale także nie wymagały większego poświęcenia.

Później już skończyłam studia, obroniłam pracę, zaczęłam pracować w korporacji, zmieniłam troszkę obszar. I było mi już znacznie łatwiej, bo nie miałam studiów, pracowałam. To stanowisko było takie niewymagające jakiegoś ogromnego zaangażowania, więc mogłam się poświęcić tak naprawdę wszystkiemu temu, co dotyczy życia prywatnego. (...) jak myślę (...) z dzisiejszej perspektywy to praca była tylko jakby, no trzeba jakoś zarobić na utrzymanie, ale jakby nie zajmowała mnie specjalnie. (Zofia)

Dla części badanych pierwsza praca po studiach była raczej formą sprawdzenia obranego kierunku oraz w pewien sposób zmierzenia się z nową rolą profesjonalistki. Tak było w przypadku Małgorzaty

Skończyłam psychologię, później pierwsza moja praca to była taka roczna przygoda w N.... Ja tam dużo rzeczy robiłam, ale moje stanowisko się nazywało specjalista do spraw rekrutacji. Później (...) po trzech miesiącach zostałam zastępcą hiring managera (menedżera ds. rekrutacji – przypis AP). Natomiast na tym etapie to nie było kompletnie coś, co mnie jakoś motywowało do dalszego działania, więc w momencie, kiedy dostałam propozycję pracy (z innej firmy – przypis AP), to bez

wahania ją przyjął, bo to był taki okres, że po roku akurat udało mi się dojść do takiego, (...) stopnia komfortu (...), biorąc pod uwagę to, co miałam do zrobienia, że już miałam takie poczucie, że bardziej tak jakby schematycznie mogę tam działać. (Małgorzata)

Pierwsze doświadczenia pomogły w ukierunkowaniu dalszego rozwoju zawodowego oraz rozbudziły ambicje. Okazało się jednak, że proste prace, które są powierzane początkującym specjalistom, nie zaspokajają potrzeb rozwojowych i ambicji. O takich doświadczeniach opowiada Katarzyna.

Była już końcówka studiów, no to po prostu potrzebowałam też zacząć się utrzymywać (...) pierwsza praca to była właśnie agencja rekrutacyjna, (...) to mi się ogromnie podobało. Przede wszystkim kontakt z drugim człowiekiem i (...) poczucie wpływu, bo mam dosyć dużą tą potrzebę. (...). I ja pamiętam, że jak już zaczęłam pracować (...) to, co było głównym motywem do dalszych zmian, że ja się bardzo szybko nudziłam tym, co robiłam, tak. Bo pamiętam, że powiedziałam (...) że nie chcę ciągle robić tych powtarzalnych zadań, bo to to w ogóle nie jest kreatywne. (Katarzyna)

Symptomatyczny jest fakt, iż zdecydowana większość moich rozmówczyń, która piastuje obecnie wysokie stanowiska w działach personalnych (HR), swoje pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywała w obszarze rekrutacji (w specjalnych zespołach w ramach organizacji lub w agencjach doradztwa personalnego). Tak było również w przypadku Joanny, która pierwsze kroki zawodowe stawiała jeszcze pod koniec lat 90. Dzięki udzielonej jej wówczas radzie zdecydowała się na pracę w dziale personalnym globalnej organizacji, w której pracuje do dzisiaj.

Jak skończyłam studia (...) pojechałam do Warszawy, bo miałam (...) taką historię warszawską, kilkumiesięczną tylko i wyłącznie. Załapałam się, chyba tak na zlecenie, do takiej agencji rekruterskiej. (...) pamiętam, że były (wówczas – przypis AP) mniej więcej takie dwie ścieżki, albo można było się zlokalizować jako HR menedżer, tuż po studiach, w jakiejś, powiedzmy, małej organizacji i być takim, wiesz, człowiekiem-orkiestrą, albo można było pójść do korporacji, zaczynać, że tak powiem, uczyć się. (...) Wiesz, jak ja zaczęłam (w korporacji – przypis AP), to rzeczywiście byłam jakimś tam administratorem personalnym. (Joanna)

Przytoczone wypowiedzi pochodzą od kobiet, które piastują dzisiaj bardzo wysokie stanowiska w działach personalnych międzynarodowych korporacji. Mimo różnicy wieku i wykształcenia kierunkowego historii ich początków zawodowych wyglądają dosyć podobnie. Wydaje się, że kluczowym elementem ich dalszej kariery była ciekawość i duża potrzeba rozwoju, nawet kosztem opuszczenia komfortowego środowiska pracy. W powyższych przypadkach pomimo ograniczonej satysfakcji pierwsze doświadczenia zawodowe stały się momentem startowym do dalszych poszukiwań lub trampoliną do innych bardziej ambitnych zadań i ról.

Odmienne przebiegała ścieżka zawodowa Agaty. Dzięki bezpiecznej sytuacji finansowej mogła skupić się na pracy, która w pełni odpowiadała jej wykształceniu i zainteresowaniom. To doświadczenie i miejsce obrane praktycznie na samym początku kariery zawodowej stało się kluczowym elementem jej intensywnie rozwijającego się życia zawodowego.

Miałam wcześniej jakieś epizody, byłam analitykiem przez chwilę w jakiejś firmie, wiedziałam, że to nie jest coś na stałe. I pamiętam doskonale tą całą rekrutację do P. Przyciągnęło mnie przede wszystkim to, że to ogłoszenie na planistę, które było dosyć mocno powiązane z moją specjalnością ze studiów. (...) Zaczęłam pracę. I po roku, po dwóch, okazało się tak naprawdę, że ja to bardzo lubię robić, że to jest coś, co mi odpowiada (...) więc okazało się, że to jest taki kierunek, w którym chcę iść. (Agata)

Momentem wejścia na rynek pracy i podjęcia pierwszych prac było zakończenie studiów. To symboliczny czas odcięcia się od okresu beztroskiej młodości i wejścia w tryby dorosłego życia. Jak zostało powiedziane, dla dużej części uczestniczek badania praca podjęta po studiach nie była ich pierwszym doświadczeniem zawodowym. Stała się natomiast etapem poszukiwania zajęcia, które umożliwi dobry start w karierze i pozwoli ukonstytuować się w życiu zawodowym.

Wyjątek wśród rozmówczyń stanowiła Marta, dla której moment startu zawodowego opóźnił się o kilka lat. Jej podejście nie jest jednak czymś wyjątkowym dla tego przedziału wiekowego. Dla części młodych osób to w dalszym ciągu okres koncentracji bardziej na tzw. stylu życia niż na sferze zawodowej. Podejmowane prace polegające na wykonywaniu nieskomplikowanych czynności mają zabezpieczać potrzeby egzystencjalne, niekoniecznie związane z satysfakcją czy rozwojem. Z drugiej strony ze względu na prosty i nieskomplikowany charakter zadań, aspekt zawodowy może być odbierany jako mało ważny i nie wnoszący większej wartości w życie młodej osoby.

Okres zakończenia studiów to także czas wchodzenia w dorosłe role rodzica (w przypadku Agaty) czy małżonki (Zofia). W związku z tym uwaga i czas nie mogą być całkowicie poświęcone sferze profesjonalnej. Jak pisze Ewa Krause (2012), jednostki o wysokich aspiracjach, poważnie traktujące kwestie zawodowe, przeważnie w sposób staranny i przemyślany angażują się w poszukiwanie pierwszej pracy. Osoby takie najczęściej znajdują pracodawcę zgodnego z ich zainteresowaniami, planami zawodowymi (jeżeli ich osobiste walory odpowiadają ich aspiracjom) (ibidem, s. 80). Cytowane stwierdzenie jest oczywiście założeniem idealistycznym. Jak pokazują doświadczenia moich rozmówczyń, ich starania nie zawsze umożliwiały znalezienie pracy, która odpowiadała ich zainteresowaniom lub ambicjom.

O możliwościach zatrudnienia w czasie ich początków kariery decydował ówczesny rynek pracy. Podejmowane pierwsze prace nie zawsze można było określić wymarzoną startem. O dalszej karierze decydowały na pewno ich walory i ambicje, które pozwalały na najlepsze wykorzystanie różnych, choć nie zawsze satysfakcjonujących doświadczeń zawodowych.

1.3 Rozwój kariery zawodowej

Poniższa część rozdziału podejmuje wątek rozwoju ścieżek zawodowych. Zebrane narracje pozwolą zrozumieć ich przebieg oraz być może określić elementy wspólne dla procesu kształtowania kariery menedżerskiej wśród badanych kobiet.

Patrząc przez pryzmat obecnych, bardzo wysokich pozycji zawodowych badanych menedżerek, wydawałoby się, że ich droga zawodowa była efektem precyzyjnego planowania i konsekwentnego dążenia do wytyczonych celów, zgodnie z radami i wskazówkami udzielanymi kobietom w poradnikach planowania kariery (por. np. Frankel 2004). Przyglądając się z bliska wypowiedziom i historiom, okazuje się jednak, że zdecydowana większość moich rozmówczyń wchodząc na ścieżkę swojego życia zawodowego, nie miała sprecyzowanych planów ani specjalnej wizji tego, jak chcą kształtować swoją karierę.

Nie jestem na pewno taką osobą, która miała jakiś plan od początku. To znaczy, znam osoby, które jak już kończą studia, to jakiś mają taki w miarę doprecyzowany plan, gdzie na jakim etapie życia chciałyby się znaleźć i go realizują, z mniejszym, większym sukcesem (...). A u mnie to, jeżeli chodzi o tą ścieżkę zawodową, to trochę było tych przypadków. To nie jest tak, że ja jakoś zastanowiłam się nad tym, postawiłam sobie jakieś cele i do nich dążyłam. (Zofia)

Życie zawodowe w początkowej fazie było raczej podążaniem za okazjami i możliwościami, które pojawiały się na ówczesnym rynku pracy.

Same początki były takie, że nie było tak, żebym miała dużo przemyśleń na ten temat i jakiś specjalny plan, tak trochę szłam za tym, co tam się po prostu pojawiało. (Marta)

Zdobywane doświadczenia, nawet jeśli nie były rezultatem przemyślanych planów, wzmacniały pozytywnie i pozwalały podejmować dalsze kroki z większą wiarą i optymizmem.

Ja nie miałam nigdy takiego, nie wiem, czy to dobrze czy źle, ale takiego jakiegoś konkretnego planu kariery, tak, że muszę przejść przez te poszczególne szczeble, natomiast te rzeczy się zadziewały, w momencie, kiedy gdzieś tam realizując różne rzeczy, budowałam też poczucie własnej skuteczności, bo siłą rzeczy, nie wiem, to moja taka wewnętrzna sprawczość i wiara w siebie też się chyba wzmacniały. (Małgorzata)

W wielu wypowiedziach dotyczących kariery zawodowej pojawia się określenie „przypadek”. Przypadek decydował na przykład o miejscu pracy, do którego trafiły moje rozmówczynie na wstępnym etapie swej kariery. Dla Bożeny była to praca, którą podjęła już po studiach, pogodzona z brakiem możliwości realizacji prawdziwych marzeń i pasji artystycznych.

Ja nie należę do osób, które świadomie rozwijały swoją karierę od początku, biznesową. Wręcz przeciwnie, skończyłam liceum plastyczne i moim marzeniem była praca w sztuce. (...) No i tak to się zaczęło. Przez przypadek, tak jak mówię. Później, jak poszłam do pracy, to też w sumie, nie powiem, że to było takie świadome. (Bożena)

U Alicji przypadek spowodował, że trafiła do korporacji, do działu logistycznego.

To nie jest tak, że ja miałam wymyśloną swoją ścieżkę kariery. To wszystko stało się troszeczkę z przypadku. Może jakbym nie trafiła w środowisko logistyczne, to bym pewnie dzisiaj w ogóle nie była w tym obszarze. (Alicja)

Czasem wyobrażenia o sobie, czy konstruowane plany ulegały kluczowym zmianom na skutek głębszej refleksji, jak w przypadku Katarzyny.

(...) ja się w życiu nie spodziewałam, że pójdę do HR-u, tak mówiąc wprost, bo myślałam, że zostanę na uczelni i będę pisać doktorat. I po prostu dostałam tam kilka propozycji od moich nauczycieli (...) Natomiast ja sobie zadałam wtedy pytanie, w jakich warunkach ja chcę tak naprawdę funkcjonować. No i warunki pisania cały czas prac i zbierania punktów, wysyłania tego do tych wszystkich czasopism i jakby opieranie się tylko w ten sposób na swoim życiu, to myślałam sobie, że to jest zbyt hermetyczne. (Katarzyna)

Na tle zebranych wypowiedzi zdecydowanie odznacza się historia Agaty. W przeciwieństwie do innych rozmówczyń miała pełną klarowność planów. Jak sama twierdzi, wynikało to z umiejętności planowania swojej przyszłości.

(...) ja zawsze wiedziałam, czego ja chciałam. Ja nie jestem taką osobą, że siedzę i myślę, co będzie za pięć lat i ja tam za pięć lat chcę być, ja takich celów sobie nie ustawiam, ale faktycznie jestem osobą, która dosyć mocno planuje swoją przyszłość. (Agata)

Agata miała także świadomość swoich potrzeb oraz kierunków, które chce (lub nie) objąć.

(...) wiedziałam, no dobrze, nie musi być czysta matematyka, nie musi być czysta informatyka, to jest połączenie matematyki z informatyką, takie myślenie analityczne, (...) Więc jak kiedyś myślałam, że może bardziej do banku, czy matematyka. No na pewno nie chciałam w szkole uczyć tej matematyki, to też wiedziałam na sto procent, że nie będę pracować w szkole (...). A tu się okazało, że w firmie produkcyjnej też to może być wykorzystane. (Agata)

Sprecyzowanie planów dla większości rozmówczyń było kwestią kilku lat. Zdobywanie doświadczenia i większej świadomości swoich preferencji pomogło w skryształowaniu się wizji zawodowej.

No i w jakimś momencie wymyśliłam tam w miarę jasny pomysł, że akurat rekrutacja bardzo mnie interesuje i że tą rekrutacją chciałabym się zajmować. (Marta)

Mimo pierwotnych planów, które dotyczyły zupełnie innych obszarów zawodowych, wybrany ostatecznie kierunek zdeterminował dalsze działania i zainteresowania zawodowe.

Ja jestem osobą, która nie wierzy w przypadki, tylko ma jakąś taką swoją własną celowość, a więc ja bardzo byłam mocno zdecydowana do tego, żeby wejść w świat korporacji i zobaczyć, jak wygląda HR w środku, bez większego planu tak naprawdę na samym początku, dokąd chcę dojść. (Katarzyna)

Deklarowany na początku kariery przypadek i niedookreślenie zaczęły ustępować celowości i pewności swoich decyzji.

Przez to, że gdzieś tam przeszłam przez kilka jakichś tam szczebli (...) w tej swojej karierze, to jakby zaczęłam patrzeć, przyglądać się temu i podejmować decyzje bardziej racjonalnie, coraz mniej zostawiając przypadkowi. Ale to przyszło z wiekiem i to przyszło relatywnie niedawno. (...) Myślę, że taki pierwszy świadomy krok to był jak aplikowałam na stanowisko menedżera. To już wtedy to była moja taka świadoma decyzja, przemyślana (...) I to była jakby taka pierwsza sytuacja, kiedy ja to wzięłam rzeczywiście w swoje ręce. (Zofia)

Nowy pomysł na siebie, który objawił się dzięki przypadkowi zaczął kiełkować. Nowy kierunek pozwolił na ujawnienie się nieuświadomionych dotąd talentów i umiejętności.

Dopiero tak naprawdę moja druga czy trzecia praca, trafiłam do logistyki jako tłumacz (...) i nagle odkryłam, że to mi się bardzo podoba, że jednak nie jestem tak ściśle humanistycznym umysłem, jak mi się wydawało, że sobie z tym całkiem fajnie radzę, że powiedziałabym, (to – przypis AP) daje mi większą satysfakcję niż te humanistyczne wyzwania. (Alicja)

Zdobyta większa klarowność pomagała sformułować cele na kolejne lata.

Później kolejne kroki, jakie podejmowałam (...) już były przemyślane, tutaj już było mniej przypadku, tutaj już wiedziałam, w którą stronę chcę się poruszać, w którym kierunku i gdzie siebie widzę za ileś czasu, lat to może nie, miesięcy, rok, dwa. (Alicja)

W kilku przypadkach motywacja do podejmowania kolejnych, bardziej odważnych kroków płynęła z osiągniętych sukcesów i poczucia docenienia.

To nie było tak, że ja gdzieś tam miałam taką zakorzenioną potrzebę, że ja będę w biznesie, że będę gdzieś tam pięła się do góry. Natomiast jak już byłam w tym biznesie i jak zasmakowałam tych jakichś pierwszych sukcesów, to zaczęło mi się to podobać. (Bożena)

Ważne z perspektywy rozwoju zawodowego było także uświadomienie swoich potrzeb i predyspozycji liderek. W przypadku Agaty była to kwestia oczywista. Jej plany dotyczyły przede wszystkim pozycji zawodowej, niekoniecznie sprecyzowanego obszaru biznesowego.

Jakby mnie ktoś 20 lat temu, kiedy ja byłam na drugim, trzecim, czy tam czwartym roku studiów zapytał, co ja będę robić za 20 lat, to ja bym wiedziała, że ja będę dyrektorem, ale w życiu bym nie powiedziała, że ja będę w supply chainie (łańcuch dostaw – przypis AP) dyrektorem. (Agata)

W przypadku innych rozmówczyń (Anny, Joanny czy Jowity) talenty przywódcze ujawniły się dosyć szybko, już w początkowych latach.

Zawsze gdzieś tam to (predyspozycje lideryskie – przypis AP) przebijało się w moim zachowaniu czy też w moich zadaniach, że dążyłam w jakiś sposób do tego i dobrze mi też to szło, czy to w szkole czy na studiach, więc w pracy też gdzieś to wyszło na wierzch. No i faktycznie, kiedy dostałam tam w H... pierwszą taką rolę zarządzania małym zespołem, to bardzo mi się to spodobało, dobrze się w tym czułam i doszłam do wniosku, że w tym kierunku chcę się rozwijać. W tym kierunku szukałam kolejnych stanowisk, czyli coraz większe zespoły, większa odpowiedzialność, dodatkowe procesy czy też regiony, no i w tym kierunku szukałam tych ról. (Jowita)

Naturalne talenty przywódcze zostały dostrzeżone przez przełożonych, co zdecydowało o powierzeniu bardziej odpowiedzialnych ról.

Jak pamiętam Stany Zjednoczone, to zawsze w bardzo krótkim momencie gdzieś, ktoś decydował o tym, że jednak przesuwał mnie na stanowisko, które wymagało tudzież zarządzania małym zespołem, właściwie to były takie stanowiska team leaderskie (lidera zespołu – przypis AP), albo zarządzanie na przykład jakimiś finansami, czyli rozliczeniami, i tak naturalnie gdzieś tam się to działo. Prawdopodobnie z jakichś cech, które mam, zawodowych, czyli takiego naturalnego poczucia, że gdzie wchodzi, to zazwyczaj sobie organizuję, żeby mieć to poczucie kontroli i poczucie komfortu pracy. (Anna)

Ujawniane skłonności przywódcze nie zawsze wiązały się jedynie z awansami czy przywilejami. Czasem były powodem przejmowania inicjatywy, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, w których trudno było liczyć na wsparcie innych.

Też tam miałam na początku już jakieś takie sytuacje, gdzie gdzieś tam trzeba było take a lead (objąć przywództwo – przypis AP) i chyba brałam, wiesz? (...) I to są takie akcje, gdzie trzeba robić, no i nie są to przyjemne rzeczy, i ktoś się za to musiał brać, i ja, myślę, że ja się dość naturalnie za takie rzeczy brałam, bo trzeba było robić. (Joanna)

Dla niektórych ścieżka rozwoju lideryskiego nie była jasna od samego początku. Z powodu nie najlepszych wzorców obserwowanych w środowisku pracy rola kierownicza kojarzyła się ze stereotypowym obrazem dyrektora z minionej epoki. Dopiero bardziej wnikliwe obserwacje i autorefleksja pomogły doprecyzować swoją własną definicję i rozumienie roli lideryskiej.

I tak sobie pomyślałam, że to jest w sumie taka fajna rola, bo człowiek ma odpowiedzialność, ale zrzuca ją na innych, może nic nie robić, czyli taki dyrektor z filmów o panu Karwowskim. Że tam ma te sekretarki, tam te popielniczki kryształowe stoją na wyścielanych sukniem zielonych stołach. A on właściwie zajmuje się

przyjemnościami. I z jednej strony sobie pomyślałam wtedy, że to jest fajne, ale z drugiej strony sobie pomyślałam, że to jest takie nie w porządku, że to jest nie fair i że nie chciałabym być takim menedżerem. (Dorota)

Już pierwsze doświadczenia zarządcze rozbudziły apetyt na większe wyzwania i jeszcze bardziej odpowiedzialne zadania.

Przede wszystkim bardzo mocno chciałam rozwinąć swoje kompetencje leadershipowe, tak, miałam mały zespół, chciałam współpracować z większym zespołem, zobaczyć, jak się w tym odnajduję, no i rzeczywiście zobaczyć, jak wyglądają procesy w większej organizacji, gdzie skala jest duża, tak, to jest coś, co mnie bardzo pociągało. (Katarzyna)

Ubieganie się o stanowiska o większym zakresie odpowiedzialności i złożoności były już efektem przemyślanych decyzji, ale także wynikiem nabrania większej wiary w siebie i swoje możliwości.

Potem przyszła jakaś taka pierwsza propozycja awansu na team lidera, nic takiego, ale gdzieś to obudziło we mnie takie przekonanie, że może drzemie we mnie coś więcej, że skoro inni to widzą, to być może to tam jest (...) I to mnie trochę zaskoczyło z jednej strony, a z drugiej też rozbudziło taki apetyt, że skoro tak jest, (...) to może ja powinnam mieć jakieś aspiracje, albo próbować się jakoś realizować. I wtedy, to było chyba po tym pierwszym awansie, to się jakoś tak już zaczęło układać może nie w jakiś plan, ale jakby zdałam sobie sprawę z tego, że sprawia mi to przyjemność, że daje mi to satysfakcję, że można się też w pracy realizować i że to jest fajne. (Zofia)

Uświadomienie sobie potrzeb i ambicji liderek w wielu przypadkach przyczyniło się do odwagi w formułowaniu kolejnych ambitnych planów, w tym dotyczących dalszej edukacji.

To zdefiniowanie pojawiło się. Takie pytania moje, okej, co dalej, pojawiły się, no po takich pięciu-sześciu latach już doświadczenia zawodowego. Wtedy się zastanawiałam, okej, co ja teraz mogę z tym zrobić. I odpowiedziałam sobie na pytanie, że tak, dalej chciałabym rozwijać się w zakresie bycia liderem, czyli dookreśliłam się. Dookreśliłam się też na tyle, że chciałam zarządzać biznesem i wtedy rozpoczęłam też naukę na MBA. (Alicja)

Zaskakujący z dzisiejszej perspektywy wydaje się początkowy brak planu na życie zawodowe większości moich rozmówczyń. Miejsce sprecyzowanego planu, jak mówią, zajął „przypadek”. Jakkolwiek z pozoru nieadekwatny, taki sposób budowania kariery jest czymś, co charakteryzuje ponowoczesną rzeczywistość. Jak pisze Joanna Minta, „dziś częściej karierę konstruujemy i rekonstruujemy, niż ją planujemy” (2014, s. 124). Ta konstrukcja dokonuje się w oparciu o indywidualne potrzeby i potencjał oraz w zależności od warunków.

Z pewnością czas wejścia na rynek pracy moich respondentek nie był czynnikiem ułatwiającym snucie dalekosiężnych planów. Lata 90. XX wieku podobnie jak początek XXI stulecia to w Polsce okres kształtowania się nowego ustroju. Zmiany dotyczyły także

funkcjonowania rynku pracy. Trzymanie się raz objętego kierunku nie gwarantowało sukcesu. Wręcz przeciwnie mogło przynieść w konsekwencji brak perspektyw lub ugrzęźnięcie w mało rozwojowym środowisku pracy.

Oprócz Agaty, która od wczesnych lat miała sprecyzowaną wizję dotyczącą przyszłej pozycji zawodowej, zdecydowana większość badanych wstępowała w życie zawodowe bez wytyczonego celu. Cele i plany wyłaniały się w trakcie rozwoju kariery. Wpływ na to miały zdobywane doświadczenia zawodowe oraz nabywana większa świadomość swoich potrzeb, rozkwitająca pod wpływem pierwszych sukcesów, rozbudzonych ambicji lub odkrytych predyspozycji czy talentów.

Wymienione czynniki stały się elementami wypracowanej strategii konstruowania swojej przyszłości zawodowej. Strategia to określony sposób, w jaki jednostka „tworzy scenariusz swojego dalszego życia, a więc selekcjonuje informacje, przetwarza je i dokonuje wyborów” (Timoszyk-Tomczak 2003, s. 42, za: Minta, 2013). Ta wyłaniająca się wizja ich kariery oraz planów odbywała się zgodnie z opisaną przez Timoszyk-Tomczyk strategią realistyczną. Jej kluczowymi elementami są umiejętność zarówno krytycznego obserwowania zmieniającej się rzeczywistości, jak i interpretowania własnej sytuacji, w tym także własnych predyspozycji i zdolności. Na tej podstawie jednostka modyfikuje swoje plany i dostosowuje je do nowych warunków, uwzględniając jednak własne potrzeby.

Z perspektywy czasu obrany ostatecznie kierunek wydaje się optymalny, chociaż pewnie daleki od wyobrażeń, jakie respondentki miały na etapie końca studiów czy rozpoczynania swojego życia zawodowego. Moment wyłonienia się celu stał się kluczowym czynnikiem rozwoju kariery zawodowej. Pozwolił na wytyczenie drogi oraz nabranie większej pewności siebie. Istotnym elementem w planowaniu dalszej drogi zawodowej było także skryształowanie się planów w kierunku liderek.

1.4 Momenty krytyczne w karierze

Kariery moich rozmówczyń, mimo iż w większości przypadków niezaplanowane, od swoich początków nabierały szybkiego tempa. W części narracji dotyczących rozwoju drogi zawodowej pojawiają się pewne znaczące zdarzenia, które powodowały zmiany w przebiegu kariery oraz wymuszały dopasowanie się do nowych warunków.

Wymienione zdarzenia rozumiem jako punkty zwrotne (fakt lub wydarzenie) niosące za sobą zmianę i wpływający znacząco na kształt obecnej kariery. W literaturze z zakresu

poradownictwa proces przejścia czy zmiany jest opisywany za pomocą różnych określeń, m.in. tranzycji, sytuacji trudnych, sytuacji granicznych, krytycznych wydarzeń życiowych, trudnych problemów życiowych lub przesilenia (patrz: Drabik-Podgórną 2010, s. 93). Analizując zebrane wypowiedzi moich respondentek, w wielu przypadkach natrafiłam na momenty w karierze, które wymagały od nich znaczących zmian funkcjonowania w obrębie podejmowanych ról, ale także modyfikowania przekonań na własny temat. Specyfikę tych zdarzeń, moim zdaniem, najlepiej oddaje podejście Sigrun-Heide Filipp. „Krytyczne wydarzenia życiowe to punkty zwrotne, wydarzenia znaczące, przesilenia – sytuacje, w których zostaje naruszona dotychczasowa struktura wewnętrznej i zewnętrznej równowagi osobowej, zakłócone dotychczasowe relacje jednostki ze światem, tak że znajduje się ona w niezgodności pomiędzy własną osobą a światem zewnętrznym. Dotychczasowe formy przystosowania się podmiotu stają się wysoce niewystarczające i nieprzydatne. Tego rodzaju sytuacje, wyraźnie wyodrębniające się z biegu codziennych spraw, skłaniają jednostkę do dłuższej koncentracji uwagi, zatrzymują jej aktywność, zmuszają do nowych zachowań i zmiany, do zastosowania będących dotąd do dyspozycji opanowanych sposobów poznawczego ujmowania rzeczywistości oraz schematów działania – operatorów. Zdarzenia te odmieniają niejako koleje jej losu” (za: Teusz 2009, s. 86).

W zebranych historiach wydarzenia krytyczne pojawiały się w różnych momentach życia zawodowego. Różne także były czynniki je wywołujące, np. awans, nagłe i niespodziewane nowe obowiązki, czy zmiany zachodzące w środowisku pracy. Czasem pojawiające się momenty zwrotne były konsekwencją własnych wyborów.

Dla Anny moment krytyczny pojawił się już na początku jej drogi zawodowej, kiedy podjęła decyzję o wyjeździe z kraju.

Wydaje mi się, że to był taki zakręt, bo decyzja o tym, żeby wyjechać, żeby zostawić wszystko, komfort życia, który się miało jednak w Polsce, bez języka tak naprawdę w tamtym czasie. (...). No i to był taki, wydaje mi się, jak patrzę, jak gdyby taki zakręt. Myślę, że nie, że nie byłabym tutaj, gdzie jestem, gdyby nie ta decyzja o wyjeździe wtedy. (Anna)

Efektom podjętego ruchu był dwuletni pobyt w Stanach Zjednoczonych, który stał się okazją do skonfrontowania swoich poglądów i umiejętności. Nowe wyzwania i podejmowane role zawodowe wymagały podniesienia kompetencji językowych i interkulturowych, ale także dobrej organizacji pracy i samodzielności. Wyjazd pomógł nabrać większej pewności siebie, poczucia wartości i odwagi w poszukiwaniu lepszych możliwości, niż te oferowane przez polskie instytucje państwowe. W rezultacie „zakręt”, o którym mówi Anna, spowodował także

znaczącą zmianę ścieżki zawodowej w kierunku korporacji, w której kobieta pracuje do dzisiaj, zajmując stanowisko o zasięgu globalnym.

Ważny moment pojawił się stosunkowo wcześniej w historii zawodowej Doroty. Niespodziewanie, jako osoba z niewielkim stażem, dostała zlecenie przygotowania i zaprezentowania raportu dla zarządu. Bardzo dobra ocena wykonanej pracy spowodowała, że przed Dorotą nagle otworzyły się perspektywy, ale także wyzwania, na które nie była przygotowana.

A właściwie nie pamiętam, jak to się stało, (...). Pamiętam tylko taką właśnie historię, że dostałam informację, „słuchaj, dzisiaj jest środa, w poniedziałek jedziesz na zarząd”. Ja mówię, „no i co, tak? No to co ja mam na tym zarządzie robić?” „Przedstawić strategię pracy działu na przyszły rok”. I teraz (...) myślę sobie, że to była niezła przygoda, a z drugiej strony było to potwornie stresujące. (...) Tam miałam rolę takiego kierownika bardziej czy mniej formalnego, ale nikt mnie nie przygotował nagle do takiej roli, że ja mam reprezentować te 60 czy tam 50 osób i pewnie przygotować masę jakichś informacji. I pamiętam, że tak kosztowało mnie to strasznie dużo stresu, bardzo dużo pracy, bardzo dużo wysiłku. (Dorota)

Podobne doświadczenie pojawiło się w narracji Joanny. Jako stosunkowo mało doświadczona specjalistka otrzymała propozycję zastąpienia swojej przełożonej przebywającej na urlopie macierzyńskim.

Jak ja zaczęłam, to rzeczywiście byłam jakimś tam administratorem personalnym (...) po półtora roku pracy, jak moja szefowa poszła na macierzyński, to mnie tak zostawiła „to teraz ty będziesz”. Wtedy pięć, czy sześć miesięcy tego actingu (zastępstwa – przypis AP) było koszmarem. To był taki koszmar budzenia się, „ja mam tutaj tysiąc ludzi na swoich barkach, co ja tu w ogóle robię?” I te początki, zarówno ten pierwszy acting, i mimo, że później ten sam szef (...) po drugim macierzyńskim mojej szefowej, w ogóle już mówi, nie będziesz acting, już masz tam być, już mnie wyznaczył. (Joanna)

To doświadczenie okupione intensywną pracą i ogromnym stresem doprowadziło docelowo do awansu na stanowisko szefowej działu personalnego, które otwarło dalsze możliwości i ostatecznie przyniosło pozycję na poziomie zarządu międzynarodowej korporacji.

Dla Marty z kolei momentem przełomowym w jej karierze było przejście z małej firmy do dużej korporacji oraz otrzymanie roli osoby zarządzającej 15-osobowym zespołem.

Udało mi się trafić do dosyć dużej organizacji, do dosyć dużego banku amerykańskiego. (...) No i to było spełnienie moich snów, bo ja tak sobie marzyłam, że będę jak te panie tutaj w tych dużych biurach (...) i złapałam Pana Boga za nogi. Było to gigantyczne zderzenie, no bo po małej trzyosobowej agencji rekrutacyjnej trafić do firmy, która wyłącznie w Polsce ma kilka tysięcy osób, a na świecie na pewno, to w ogóle bez porównania większa skala, i procesy, i systemy. Zostałam wrzucona na głęboką wodę (...). No i tak to się zaczęło (...) że, od takiej drogi właśnie: office

managerka (menedżerka zarządzająca obszarem administracyjnym – przypis AP), bezrobotna, rekruterka w trzyosobowej firmie nagle zostałam menedżerem 15 osób w banku (...), kompletnie w ogóle nie mając do czynienia z bankowością wcześniej, kompletnie nie mając do czynienia z zarządzaniem ludźmi. (Marta)

Efektom tego zwrotu było objęcie stanowiska, które wymagało nowych kompetencji, m.in. związanych z zarządzaniem ludźmi, oraz odnalezienia się w obcej kulturze organizacyjnej.

O podobnych wyzwaniach wspomina Małgorzata. Jej awans nie był być może takim przełomem w karierze, jak w przypadku Marty. Pozwolił jednak na przełamanie stereotypów związanych z pochodzeniem, a w jeszcze większej mierze na pokonanie własnych barier i wątpliwości.

Kolejny taki przełom myślę, to było przejście właśnie do tej roli (Talent Acquisition Manager na region EMEA – przypis AP) pomimo tego, że ja już w talent acquisition (w obszarze rekrutacji – przypis AP) byłam wtedy od chyba czterech lat. Ta rola mi pokazała, że naprawdę jestem w stanie się zmierzyć z jeszcze większymi wyzwaniami, niż mi się wydawało, bo tu już pojawiły się takie wyzwania też leaderskie, menedżerskie, z zakresu zarządzania zmianą (...). No myślę, że dla wielu osób to, że ja zostałam wybrana na to stanowisko, było dużym zaskoczeniem i to przejście było i szokiem dla mnie, i szokiem dla całego zespołu. Tak, bo musiałam naprawdę mocno pracować tymi kompetencjami miękkimi, żeby zbudować też jakieś zaufanie wśród osób z zespołu, które często, wiesz, są dużo starsze ode mnie i dużo dłużej pracują w firmie. No to było duże wyzwanie, tak, żeby pokazać, że (...) że koleżanka ze wschodniej granicy jest w stanie wnieść jakąś nową wartość do zespołu, ale mi się to udało. (Małgorzata)

Szansa pracy w innej, bardziej międzynarodowej kulturze otwarła się także przed Alicją, która objęła stanowisko poza polskimi strukturami.

Momentem, kiedy zaczęłam bardziej pracować z procesem, prowadzić pewne kwestie, które wychodziły poza Polskę, zaczęłam mieć drugiego szefa, który nie był Polakiem, to faktycznie nabrało przyspieszenia. Bo wtedy faktycznie zobaczyłam inne możliwości i wtedy tak naprawdę doświadczyłam też tej kultury firmy (...) tych innych narodowości i też innych uwarunkowań, które pozwoliły mi się rozwinąć jako osobie (...) moment taki przełomowy, pokazał mi, że okej, można inaczej, są inne metody dochodzenia do tych samych wyników (...), to zderzenie z kulturą to był jeden taki moment przełomowy i wtedy on mi pomógł dookreślić się, tak to jest to, gdzie ja chciałabym dalej iść. (Alicja)

Alicja doświadczyła także jeszcze jednego momentu krytycznego w swojej dotychczasowej karierze. Był nim awans na stanowisko do tej pory zajmowane przez przełożonego wyższego szczebla. To, co było istotnym czynnikiem zwrotu, to nie tyle samo objęcie wysokiej pozycji, ile raczej zmiana myślenia o swoim rozwoju i możliwościach oraz danie sobie szansy.

A drugi moment, kiedy była duża zmiana organizacyjna i cały jak gdyby site manager, szef całego biznesu, w którym byłam, zdecydował się odejść w trakcie tej zmiany (...) i pojawiła się możliwość zastąpienia go. (...) nie do końca wierzyłam w to,

że w ogóle mogłabym tą rolę objąć i dopiero rozmowa (...) z tym przyszłym szefem otworzyła mi troszeczkę oczy, że, okej, że ja gdzieś jednak doszłam do momentu, że mogłabym zastąpić szefa, który był zawsze moim szefem (...). No i przyjęcie (...), na ten moment wtedy bardzo dużej odpowiedzialności, myślę, że też mocno otworzyło mi głowę na to, że okej sprawdzam się w tym i mogę tak naprawdę podryfować w zupełnie innych kierunkach, w ramach dużej organizacji nie tylko lokalnie. (Alicja)

W kilku przypadkach momenty przełomowe w karierze wynikały ze zmian, którym podlegały organizacje moich rozmówczyń. Dla Agaty istotnym punktem jej kariery był bardzo trudny i skomplikowany projekt, którego zarządzanie zlecono jej jako początkującej menedżerke

A wtedy był już transfer z D..., już wtedy firma nie do końca sobie z tym wszystkim radziła, bo ten transfer nie był do końca też dobrze zarządzony. (...) a tu się nagle okazało, że tu trzeba pracować 26 godzin na dobę, żeby to wszystko ogarnąć. Więc to był bardzo trudny moment dla mnie (...). I to było takie trudne bardzo dla mnie, w sensie takim bycia matką i bycia menedżerem, gdzie zespół trzeba było nagle budować, nagle trzeba było zatrudniać pięciu customer service specjalistów (specjalistów ds. obsługi klienta – przypis AP), nagle jakieś kary, płacenie i tak dalej. Ale satysfakcja była mega ogromna, kiedy nam się udało to wszystko poukładać. Powiem szczerze, że ten projekt to był chyba taki najbardziej newralgiczny projekt w mojej karierze, który zrobił ze mnie menedżera pomimo tej trudnej sytuacji, którą miałam wtedy. (Agata)

Pomimo stresu i wzmożonej pracy projekt transferu stał się momentem przełomowym w karierze. Pozwolił Agacie udowodnić swoją skuteczność, pracowitość i świetną organizację. Był swego rodzaju progiem, momentem przejścia do bardziej wymagających zadań, ale także większej dojrzałości menedżerskiej.

Poważna zmiana organizacyjna w korporacji Jowity postawiła ją przed koniecznością dokonania niełatwego wyboru pomiędzy obroną wcześniej drogą liderką a wejściem na mało znany teren.

Teraz niedawno, kiedy ja właśnie konsekwentnie przez lata dążyłam jakby do zarządzania coraz większymi zespołami, coraz bardziej skomplikowanymi procesami, coraz większą ilością klientów. No i tutaj ktoś inny za mnie zdecydował, że to się zmieni, czyli moja firma postanowiła outsource'ować (przekazać na zewnątrz – przypis AP) do dostawcy zewnętrznego, ten zespół cały, te 300-coś osób, którymi ja zarządzałam i postawiono mnie przed wyborem, czy idę z zespołem, (...) nadal wykonywać to, co robię, czy chcę spróbować w nowej roli właśnie tego starszego menedżera do spraw kontraktów strategicznych (...). (Jowita)

W zdecydowanej większości zebranych opowieści badanych kobiet menedżerek pojawia się wątek znaczących zmian zaburzających lub przynajmniej istotnie ingerujących w ich dotychczasowe funkcjonowanie zawodowe. Zmiany, nazwane przeze mnie wydarzeniami krytycznymi, były czymś, co moje rozmówczynie dostrzegają i odczuwają jako element zwrotny w ich historii zawodowej. Dla części z nich (jak dla Joanny czy Doroty) nagła sytuacja,

w której musiały poradzić sobie z nowymi obowiązkami, znacznie odbiegającymi od ich dotychczasowej codzienności zawodowej, stały się źródłem napięć i obaw, czy wręcz braku wiary w możliwość podołania im. W ich przypadku opisywane wydarzenia były tożsame z sytuacjami trudnymi, czyli takimi, w których potrzeby wynikające z zadań nie równoważą się z warunkami i możliwościami ich realizacji. Wobec dużego ryzyka porażki jednostka podejmuje dodatkowe działania, by sprostać sytuacji (Tomaszewski 1982).

W przypadku innych respondentek zmiana nie niosła za sobą tak traumatycznych przeżyć, ale z pewnością wymagała także dodatkowej mobilizacji. Wysiłek był skierowany na poradzenie sobie z nowymi wyzwaniami. Często wynikał także z wewnętrznych, mocno zakorzenionych potrzeb udowodnienia swojej wartości innym, a w dużej mierze sobie samej. Przeżywane doświadczenia pozwalały zmienić diametralnie kierunek działania i zweryfikować plany. W kilku przypadkach wrywały moje rozmówczynie z dobrze ugruntowanych struktur, w których z sukcesem działały od lat. Wymagało to od nich dużej elastyczności, a jednocześnie refleksji dotyczącej własnych potrzeb i celów.

Bez względu na stopień trudności i przeżywany stres w przypadku wszystkich badanych wydarzenia krytyczne stały się punktem kluczowym w ich karierze, nadającym ich rozwojowi ogromnego przyspieszenia.

1.5 Nabieranie pewności i akceptacja siebie

Budowanie kariery to w przypadku moich rozmówczyń zdobywanie kolejnych stanowisk, poszerzanie zakresu odpowiedzialności oraz kompetencji. Okazuje się jednak, że dla wielu kobiet z pozoru imponująca i intensywnie rozwijająca się kariera to także długotrwały proces nabierania pewności siebie i wiary we własne kompetencje.

Nie wszystkie spośród uczestniczek badania, niemal od urodzenia, miały jasny obraz swoich mocnych stron i predyspozycji. Część, przez wiele lat, nawet pomimo obiektywnych sukcesów, borykała się z zaniżoną samooceną. *Więc tej pewności siebie mi gdzieś brakowało. Nie wiem, z czego to wynika, jak myślę o tym, to nie wiem, dlaczego tak jest, ale jakoś tej pewności siebie na pewno mi brakowało. (Zofia)*

Dla części respondentek budowanie pozycji zawodowej to przede wszystkim konfrontacja z obrazem samej siebie oraz mierzenie się z brakiem wiary w swoje możliwości.

(...) przez ładnych parę lat absolutnie nie miałam takiego poczucia, żebym ja była, nie wiem, ceniona na rynku, żeby ktoś tam faktycznie widział we mnie jakiś potencjał i cokolwiek (Marta)

Brak pewności siebie nie znika pomimo osiągnięcia wysokiej pozycji i imponujących sukcesów zawodowych. Kompleksy, z którymi borykają się moje respondentki mają różne źródła. Dla Joanny, pomimo jej wysokiej pozycji w globalnej strukturze korporacji, obszarem, który nie pozwala jej do końca uwierzyć w swoją wartość jest wykształcenie, jak sama je określa, niewystarczające.

jedną z takich rzeczy, a właściwie jakimś takim, nie wiem, czy jest jakiś kompleks, czy co, to jest to, że ja byłam pierwszym rocznikiem wykształconym, który się nazywał „zarządzanie kadrami” (...). I to nie miało nic wspólnego z zarządzaniem, takim nowoczesnym, kadrami (...) miałam takie poczucie, że ja jestem byle jak wykształcona (...) może to nie chodzi tylko i wyłącznie o doksztalcenie się, ale o takie konfrontowanie się, tak naprawdę ciągle wracając do tej confidence (pewności siebie – przypis AP), to gdzie ja jestem. Czy ja bym mogła na przykład w oxfordzkich ławach zrozumieć, prawda, i kontrybuować, i nauczyć, i być na miejscu gdzieś tam (Joanna)

Wątek wykształcenia oraz pochodzenia (Polska jako kraj Europy Środkowo-Wschodniej) pojawia się także w wypowiedzi Małgorzaty.

przez jakiś czas czułam na sobie piętno takiej, wiesz, dziewczyny z małej miejscowości, co niestety gdzieś tam się odbiło na poczuciu własnej wartości czy taką potrzebę, (...) ciąglego udowadniania, że okej, nie skończyłam Sorbony, tylko psychologię społeczną w Opolu. (Małgorzata)

Formalne wykształcenie nie jest gwarancją osiągnięć. Jak udowodniły moje rozmówczynie, ich sukces jest składową różnych cech i czynników (o czym piszę w dalszej części pracy). Osiągnięcia wbrew pozorom nie zawsze są powodem do satysfakcji czy formą potwierdzenia własnej wartości. Jak obrazuje to wypowiedź Marii, uzyskanie wysokiej pozycji może stać się powodem lęków o sprostanie oczekiwaniom oraz przyczyną wątpliwości dotyczących kompetencji do sprawowania nowej funkcji. Dodatkowe obawy potęguje świadomość, że jakość podejmowanych decyzji wpływa bezpośrednio na biznes.

(...) wyraźnie widziałam (...) że moje poczucie własnej takiej jakby wartości w tym momencie (...) powodowało, że gdzieś zamiast wypływać, to jakby się zmniejszałam, jakby to moje doświadczenie zawodowe..., sama sobie umniejszałam swoje możliwości w owym czasie (...) łapałam się kilkakrotnie dziennie na tym, że moje myślenie jest ograniczone, że nie widzę tej szerokiej perspektywy, że decyzje, które podejmuję, być może nie są wystarczająco rozważne, a jednocześnie funkcjonujemy w takim czasie, kiedy powstrzymywanie się od decyzji powoduje, że paralizujemy organizację, albo stajemy się takim hamulcowym dla całej organizacji. (Maria)

Przyjęcie bardziej wymagających zadań inaczej wpłynęło na Annę. Nowe wyzwania wywołują w niej mobilizację, której przede wszystkim towarzyszy niezachwiana wiara w powodzenie.

(...) nauczyłam się tego, że tak naprawdę na głęboką wodę trzeba po prostu być wrzucony i że sobie poradzę. Miałam wielokrotnie sytuacje takie, że wchodziłam w zupełnie nowy temat i okazało się, że jakoś to było. (Anna)

Budowaniu pewności siebie i zaufania do swoich możliwości służy konfrontowanie się z wyzwaniem i (często narosłymi przez lata) wyobrażeniami na temat swojej niewiedzy lub braku umiejętności.

Nagle się okazało, że sobie z tym radzę, że rozumiem, że umiem obliczyć coś tam, zrobić z dystrybucją albo z kontrolą procesu. To takie mi się wydawało magiczne kiedyś, a właśnie się okazało, że to wcale takie trudne nie jest. (Bożena)

Motywowaniem do odmiennego postrzegania siebie może być, jak w przypadku Marty, zmiana środowiska i konieczność wzmożonego skupienia na oczekiwanych rezultatach, a nie na swoich ułomnościach.

Zaczęłam pracować międzynarodowo w kolejnej firmie (...) No i tam to się rzeczywiście zaczęło rozwijać i tej współpracy było coraz więcej. Ja zaczęłam gubić ten kompleks, no bo jak musisz coś zrobić, no to się przestajesz przejmować (...) tylko chodzi o to (...) żeby być skutecznym. (Marta)

Okazuje się, że zewnętrzna, bardzo wnikliwa ocena, jak w przypadku Joanny, może stać się czynnikiem, który diametralnie zmienia obraz siebie. Rygorystyczny proces rekrutacji, w którym uczestniczyła, pozwolił jej uzyskać pogłębioną informację zwrotną, która wybiła ją z utartych torów myślenia o sobie.

Jedną z takich rzeczy w moim życiu był taki assessment (ocena – przypis AP) na to stanowisko, na którym jestem teraz (...) z wykorzystaniem (...) takiego badania na tym poziomie executive (zarządu – przypis AP), w jaki sposób (...) kandydat w takich obszarach uncharted waters (niezbadanych wód – przypis AP) (...) jak się porusza, skąd wie, jak nie wie, jak poszukuje, skąd wie, że tym się trzeba zająć, że to w (...) 90% to jest miałość, to jest key (kluczowe – przypis AP). I (...) ten test mi pokazał, że ja jestem dobra. Ten test, ja go do tej pory mam, to jest taki, no, wiesz, na rainy days (na gorsze dni – przypis AP). Ten assessment pokazał tam coś, do czego lubię się odnosić, no nie na zasadzie chwalenia się, ale to był taki test, który powiedział „otóż, być może?!” (Joanna)

W budowaniu zaufania do siebie i swoich umiejętności pomagają awanse, które są formą zewnętrznego docenienia.

Z tą pewnością siebie pomogły mi na pewno te różnego rodzaju osiągnięcia czy już to nawet na studiach właśnie (...) a później też te sukcesy zawodowe. (Jowita)

Jak pokazują poniższe wypowiedzi, w wielu badanych historiach życia zawodowego proces budowania własnej wartości i pewności siebie wymaga czasu i zebrania wielu doświadczeń życiowych. Przede wszystkim jednak jest kwestią pewnego zwrotu w myśleniu o sobie samej, który uruchamiany jest częściowo przez czynniki zewnętrzne, ale w dużej mierze poprzez

dojrzewanie i akceptowanie siebie z całym wachlarzem zalet i ułomności. Nabieranie pewności siebie nie jest szybkim procesem. Często trwa lata i nie niweluje wątpliwości do końca.

Ja nie jestem typem jakimś superpewnym siebie. Myślę, że miałam takie momenty w życiu, że właśnie poczułam taką moc w skrzydłach, ale tak nie jestem najbardziej pewną siebie osobą. Ale myślę, że tak na przestrzeni czasu, no to jednak zbudowałam takie poczucia wiary we własne możliwości i to, że przez, nie wiem, właśnie nieudawanie kogoś innego i nietracenie energii na udawanie kogoś innego (...) no to dzięki temu chyba udało mi się wygrać. Tak, taka była moja strategia. (Małgorzata)

Bez względu na zdobytą wiedzę i doświadczenie oraz wysokie pozycje moje respondentki starają się doceniać siebie takimi, jakimi są, nie koncentrując się na swoich słabych stronach.

Dzisiaj, wydaje mi się, że jestem dużo bardziej świadoma sama siebie. W dużo większym stopniu doceniam to, że mam jakieś tam mocne swoje strony, jestem ich bardziej świadoma i lubię je w sobie. Jestem też świadoma tego, czego nie umiem, tego, nad czym muszę popracować pewnie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, ale jednocześnie nie mam z tym aż tak ogromnego problemu. (Zofia)

Akceptacja siebie to kwestia pewnej dojrzałości i tolerowania swoich słabszych stron.

No ale potem gdzieś, myślę, że nastąpił, nie wiem, czy to kryzys ze względu na wiek, czy na ciekawość, czy na zmianę tych ról zawodowych, czy też na to, czego się uczę, taki moment jakiejś akceptacji siebie. I takiego spoglądania na siebie z różnych stron. Pewnie nie jestem gotowa, żeby się zmierzyć, że wszystkimi swoimi ciemnymi stronami mocy. Natomiast wiem, że są, wiem, że to jest po prostu okej (...), kwestia tylko teraz, jak do nich nie sięgać, a jeśli sięgnę, to co zrobić dalej. Myślę, że to jest chyba proces ciągły, tak mi się wydaje. (Dorota)

Uczenie się pozytywnego postrzegania siebie jest trudnym wyzwaniem, z którym moje rozmówczynie zmagają się będą pewnie do końca życia. W tym procesie jednak jednym z kluczowych elementów jest zmiana perspektywy, tj. powstrzymanie się od myślenia o sobie przez pryzmat niespełnionych oczekiwań lub nierealistycznie wysoko postawionych standardów.

Absolutnie nie mam takiego poczucia, że osiadłam na laurach i że teraz to już po prostu jestem skończoną perfekcją, ale myślę, że jednak jakoś tam mi się udało tak to sobie przepracować, że trochę mam bardziej realistyczne spojrzenie może na siebie, albo mniej takie naszpikowane jakimiś nierealnymi oczekiwaniami, kim to ja nie powinnam być, czemu ja nie powinnam sprostać, jaka nie powinnam być najlepsza i wspaniała (...). I trochę też może z wiekiem to mi zaczęło jakoś ustępować. No to mi chyba dało trochę więcej spokoju, myślę, ale to nie jest tak, że się te głosy z tyłu głowy nie odzywają już w ogóle. (Marta)

Patrzanie na siebie z większym zrozumieniem i akceptacją daje większe poczucie spokoju i zaufania do swoich możliwości.

(...) tego, czego się nauczyłam, to akceptowanie moich ułomności i ułomności innych. Tak że gdybym miała powiedzieć, czego się staram nauczyć o sobie, to właśnie wyrozumiałości dla samej siebie. (Maria)

Wspomniana akceptacja siebie nie oznacza „odpuszczania sobie”. Wręcz przeciwnie pozwala stworzyć przestrzeń i przyzwolenie na wątpliwości, a ostatecznie pomaga w uczeniu się.

(...) staram się dopytywać, zadawać pytania, chyba w ogóle nie mam takiej obawy, że zadaję głupie pytania. To gdzieś bardzo dawno już zostawiłam za sobą, że potrafię zadać dwa razy te same pytania, bo za pierwszym razem okazuje się, że w ogóle tego nie rozumiałam (...). I jestem dla siebie na tyle dobra, że nie myślę, „Jezu, jaka jestem głupia, że tego nie rozumiem”. Po prostu nie. W pewnym momencie się skupiałam na czymś innym (...) przestałam się przejmować tym, co ktoś sobie o mnie pomyśli (...). (Alicja)

Zaakceptowanie swoich ułomności czy niewiedzy nie jest oznaką słabości. Co więcej daje większą wolność i stwarza okazję rozwoju dla innych, np. współpracowników.

Ja sobie to bardzo mocno wzięłam do serca, że ja nie muszę zawsze wiedzieć więcej niż moi pracownicy i ja nie muszę być lepiej przygotowana. I tak naprawdę to pozwoliło mi też troszeczkę oddać tej kontroli pracownikom, czyli jak gdyby też taka delegacja, która zazwyczaj jest bardzo trudna po stronie osób, które lubią wiedzieć i mieć kontrolę nad wszystkim, że „good enough” (wystarczająco dobra – przypis AP) jest dobrą opcją. (Anna)

Bycie dobrą oznacza także dbałość o siebie samą i skupienie na swoich potrzebach.

Kiedyś my spełnialiśmy potrzeby innych i długo tak naprawdę realizowaliśmy coś dlatego, żeby inni byli zadowoleni. Natomiast trzeba w pewnym momencie zdać sobie sprawę, że tak naprawdę zadać sobie pytanie, czego ja potrzebuję. (Katarzyna)

W zebranych narracjach wybijają się kilka ważnych wątków, które dotyczą samooceny moich rozmówczyń i sposobu myślenia o sobie. Zaskakujący jest fakt, że zmagania z niską samooceną i brakiem wiary w siebie dotyczą prawie wszystkich badanych. Mimo zajmowanych bardzo wysokich pozycji i szerokiego zakresu odpowiedzialności nie są wolne od przeżywanego wątpliwości dotyczących ich skuteczności czy kompetencji. Nabieranie akceptacji jest procesem długotrwałym, który przebiega często zupełnie niezależnie od ich osiągnięć, czy obiektywnych dowodów docenienia w organizacji. Wiąże się niewątpliwie z nabieraniem dojrzałości, niekoniecznie wynikającej z okrzepnięcia w roli czy z wieku, ale pewnej przemiany w myśleniu o sobie. Danie sobie przyzwolenia na tolerowanie swoich słabych stron i bycia wystarczająco dobrą zdaje się warunkiem koniecznym do czerpania satysfakcji z życia zawodowego, ale także dalszego rozwoju.

Zebranych dwanaście narracji dotyczących drogi zawodowej nie odzwierciedla z pewnością całego bogactwa i różnorodności karier kobiet menedżerek, które wchodziły na rynek pracy w drugiej połowie lat 90. XX wieku lub w pierwszej dekadzie XXI wieku. Dla moich rozważań ważne było przyjrzenie się, w jakim stopniu specyficzny czas, w którym rozpoczęło się życie zawodowe badanych, czyli okres początkującego kapitalizmu, wpłynął na sposób kształtowania ich karier. Aspekt sytuacji ekonomicznej czy społecznej nie pojawia się w narracjach, w kontekście życia zawodowego. Odwołanie do momentu przełomu systemowego pojawia się w opowieściach dotyczących dzieciństwa lub młodości, a także w wątkach dotyczących bycia Polką (będę o tym pisać w dalszej części pracy).

Z pewnością wspomniany okres znacząco odbiegał od dzisiejszego rynku pracy. Jedną z największych różnic jest oczywiście poziom bezrobocia. W 2021 roku kształtował się on na poziomie 3,4%, podczas gdy w latach 90. wynosił około 17%, a w początkach XXI wieku – 20%. Polska jest dzisiaj krajem, w który intensywnie inwestują zagraniczne organizacje i koncerny. Wobec niskiego stopnia bezrobocia i deficytu niektórych kompetencji na rynku pracy trwa „wojna” o pracownika. Młodzi ludzie wkraczający dopiero na rynek pracy mają nieograniczony dostęp do stanowisk.

Warto jednak pamiętać, że rynek pracy lat 90. czy wczesnych lat XXI wieku odbiegał także od tego, na którym pierwsze kroki stawiali chociażby rodzice moich respondentek. Podstawową różnicą był oczywiście obowiązujący ustrój, który diametralnie wpływał na funkcjonowanie zarówno firm i instytucji, jak i ich pracowników. „Opiekuńczy” socjalizm gwarantował pracę niemalże wszystkim. Uzyskane na początku drogi życiowej zatrudnienie w instytucji lub firmie w zdecydowanej większości przypadków pozostawało takie samo do końca życia zawodowego. Oznaczało to więc, że kariera realizowana była zazwyczaj w ramach jednej lub ewentualnie niewielkiej liczby organizacji (Bohdziewicz 2010). O awansach nie zawsze decydowały względy merytoryczne, ale raczej lojalność, długość stażu zawodowego lub przynależność partyjna. Raz zdobyte wykształcenie stanowiło zasób, kapitał wystarczający do wykonywania zawodu przez cały okres kariery.

Zmiany zachodzące na rynku pracy od lat 90. XX wieku powodują odmienne kształtowanie się rozwoju zawodowego. Cechuje go zdecydowanie większa, w porównaniu z wcześniejszym modelem kariery, mobilność wymuszona odgórnie (np. na skutek redukcji zatrudnienia u danego pracodawcy) lub będąca autonomiczną decyzją pracownika, który poszukuje dla siebie lepszych warunków. Wspomniana mobilność objawia się zarówno

przejściami międzyorganizacyjnymi, jak i zmianami dróg kariery, z całkowitym przekwalifikowaniem się włącznie (Kos 2018). Brak zagwarantowanego bezpieczeństwa zatrudnienia oraz kształtowanej przez pracodawcę drogi rozwoju zawodowego wymaga od jednostek podejmowania inicjatywy i kontroli nad swoim życiem zawodowym (Bańka 2005). Oznacza to znaczące poluznienie więzów łączących pracownika z pracodawcą. Jednostka buduje swoją tożsamość nie w oparciu o bycie częścią organizacji, ale jako niezależny przedsiębiorca, „jako właściciel określonego kapitału kompetencji zawodowych” (Bohdziewicz 2010, s. 40). Współczesne kariery cechują się więc znacznie większą niezależnością. Jej przejawem jest m.in. zastąpienie lojalności wobec organizacji lojalnością typu profesjonalnego. Oznacza to utożsamianie się z określoną profesją, poszukiwanie dalszego rozwoju w wybranym obszarze, budowanie kompetencji w zakresie konkretnego zawodu. Czynnikiem motywującym przestały być już nagrody i awanse zewnętrzne (w ramach organizacji). Zdecydowanie większe znaczenie mają nagrody wewnętrzne (satysfakcja z pracy, większa konkurencyjność). Z powodu zmian i niepewności jednostka nie buduje swojej kariery, wspierając się na pracodawcy, ale konstruuje ją samodzielnie (Sullivan, Emerson 2000). Kariera jest więc całościowym projektem (Gładys-Jakóbiak 2012). Odpowiedzialność za jego plan, wykonanie i ostateczny rezultat ponosi jednostka. Model kariery jest kształtowany wieloma biograficznymi możliwościami kombinacyjnymi (Beck 2002). Stanowi subiektywną konstrukcję jednostki (Collin, Watts 1996). Powyższe zjawiska stanowią więc punkt wyjścia do analizowania karier jako kombinacji unikalnych doświadczeń, prac i stanowisk będących własnością indywidualnych jednostek (Cybal-Michalska 2012, s. 76).

W tym celu w dalszej części tego rozdziału przyjrę się jednostkowym karierom moich rozmówczyń, próbując odnaleźć w nich elementy indywidualne oraz być może wspólne wzorce i punkty wspólne z drogami zawodowymi innych uczestniczek badania.

1.6 Historie życia zawodowego menedżerek

Kariery moich rozmówczyń stanowią indywidualne historie ich rozwoju zawodowego. Każda narracja zawiera unikalne elementy składające się na wyjątkowy obraz.

Analizując narracje uczestniczek badania, można dostrzec pewne wyłaniające się grupy, w ramach których pojawiają się wspólne wzorce rozwoju kariery.

Teorie poradoznawcze oferują wiele modeli rozwoju kariery zawodowej (np. model rozwoju kariery wg D. Supera, modele graficzne Marka Suchara, kariera kalejdoskopowa wg L.A. Mainiero i S.E. Sullivan).

Dla analizy drogi zawodowej moich rozmówczyń najbardziej odpowiednia wydaje się typologia zaproponowana przez Markietę Domecką i Adama Mrozowskiego (2008). Wypracowane przez nich wzory rozwoju kariery powstały jako efekt analizy dwustu narracji dotyczących drogi zawodowej. Zebrane opowieści pochodzą od osób na stanowiskach robotniczych oraz menedżerskich, które dokonywały ważnych wyborów dotyczących ich drogi zawodowej w okresie transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 roku.

Wnioski z badań Domeckiej i Mrozowskiego są ważne dla mnie z dwóch powodów. Po pierwsze dotyczą grupy zawodowej (menedżerowie), która jest obszarem moich zainteresowań. Co równie ważne, badania dotyczą okresu istotnych zmian w Polsce, które miały wpływ na sposób budowania drogi zawodowej i odnajdywania się w zupełnie innym systemie pracy niż ten obowiązujący jeszcze w latach 80. XX wieku w Polsce.

W rezultacie analiz badacze wyłonili trzy wzory kariery: kotwica, patchwork i konstrukcja.

Typ kariery zakotwiczonej zawiera elementy ugruntowane jeszcze w poprzednim systemie. Działania podejmowane przez osoby podążające za tym wzorcem koncentrują się przede wszystkim na utrzymaniu zdobytej pozycji, która daje bezpieczeństwo, a często także komfort. Życie jest zakotwiczone w pewnym porządku, które daje poczucie stabilności. Jednostka ogranicza repertuar działania do podążania za sprawdzonymi strategiami. Ewentualne ruchy odbywają się w obrębie dobrze znanych struktur czy środowiska pracy. Są raczej wymuszone przez okoliczności i czynniki zewnętrzne niż inicjowane przez jednostki. Próbowanie utrzymania *status quo* może towarzyszyć lęk przed utratą wypracowanej pozycji. Ścieżka zawodowa w ramach tego wzorca jest ograniczona często do wąskiego zakresu stanowisk oraz zazwyczaj do jednego pracodawcy. Tożsamość jednostki jest zakorzeniona w organizacji. Firma nie jest po prostu miejscem wykonywania pracy, ale staje się istotnym elementem życia. Osoba utożsamia się z firmą, jej kulturą i wartościami. Jest żywym świadkiem historii organizacji i jej pracowników. Firma jest także głównym obszarem budowania relacji, które dają poczucie bezpieczeństwa, a z drugiej strony utrudniają podejmowanie decyzji lub przynajmniej snucie planów dotyczących ewentualnej zmiany. Dla ról menedżerskich, reprezentujących ten typ kariery, utrzymanie pozycji odbywa się poprzez aktualizowanie

wiedzy i kwalifikacji wymaganych w nowych warunkach. Równie ważnym czynnikiem jest także utrzymywanie relacji społecznych oraz podtrzymywanie swojego profesjonalnego wizerunku.

Kariera patchworkowa jest układanką złożoną z różnych niepasujących do siebie epizodów życia zawodowego. Przypadkowość przejawia się w wielości oraz różnorodności wykonywanych czynności zawodowych. W tym wzorcu kariery nie ma miejsca na plan. Podejmowane działania podyktowane są warunkami zewnętrznymi, a często koniecznością zabezpieczenia podstawowych potrzeb egzystencjalnych. Kolejne prace nie układają się więc w konsekwentną ścieżkę kariery, ale są raczej mozaiką różnorodnych ról i zdarzeń, które dają chwilowe zatrudnienie i umożliwiają egzystencję. Ze względu na przelotny charakter podejmowanych działań jednostka nie jest w stanie zakorzenić się w danej organizacji ani zbudować swojej tożsamości zawodowej wokół określonych kompetencji czy kwalifikacji. Podejmowane prace nie wymagają wyjątkowych umiejętności, których kształtowanie odbywa się w toku wieloletniego procesu nauki. Takiemu wzorcowi kariery towarzyszy brak poczucia stabilizacji. Jego miejsce zajmuje z kolei przeświadczenie o konieczności samodzielnego zmagania się z rzeczywistością, przy braku wsparcia instytucjonalnego lub ze strony pojedynczych osób. Co istotne jednak, kariera patchworkowa nie charakteryzuje jedynie osób o niskich kwalifikacjach, które ze względu na brak zasobów kulturowych borykają się z ryzykiem bezrobocia i ograniczonymi możliwościami egzystencjalnymi. Co raz częściej kariera patchworkowa jest wzorem obowiązującym wśród młodych ludzi, na etapie przejściowym pomiędzy edukacją a stałym, docelowym zatrudnieniem. Okres przejściowy charakteryzuje się między innymi podejmowaniem prac dorywczych (w niepełnym wymiarze czasu) lub tymczasowych, często niezwiązanych z wyuczonym zawodem lub zdobytymi kwalifikacjami. Podejmowane zajęcia mają na celu uzyskanie środków na utrzymanie. W konsekwencji jednak mogą stać się motywacją do podjęcia decyzji o dalszej edukacji lub motorem zmian działań zawodowych w kierunku większej stabilności i bezpieczeństwa.

Kariera typu konstrukcja wymaga od jednostki zaangażowania w kształtowanie swojej drogi zawodowej i autonomicznego planowania. To z kolei oznacza dużą niezależność i samosterość w działaniu. W ramach tego wzorca nie ma specjalnie miejsca na przypadkowość. Konstruowanie dotyczy wytyczania planów sięgających daleko poza obecne stanowisko. Budowanie przyszłości odbywa się poprzez nie tylko aktualizowanie wiedzy, ale

nabywanie nowych kwalifikacji umożliwiających obejmowanie kolejnych ról i przyjmowanie odpowiedzialności. Podążanie za tym wzorcem kariery pociąga za sobą szereg zmian wertykalnych i horyzontalnych w ramach danej organizacji lub innych pracodawców. Oznacza to więc konieczność odważnego podejmowania ryzyka oraz elastycznego reagowania. Zmiany są często konsekwencją momentów krytycznych, punktów zwrotnych, które otwierają przed jednostkami nowe kierunki rozwoju zawodowego, a nierzadko ten rozwój przyspieszają. Taki model kariery dotyczy przede wszystkim ambitnych jednostek, którym rozwój zawodowy oprócz wymiernych korzyści daje także poczucie satysfakcji i spełnienia. W przeciwieństwie do wzorca kariery zakotwiczonej tożsamość zawodowa budowana jest na podstawie indywidualnych wyborów i sukcesów, w mniejszym stopniu wokół konkretnej organizacji czy roli.

Badania Domeckiej i Mrozowskiego prowadzone były na dużej próbie osób, które w momencie transformacji ustrojowej uczestniczyły już na rynku pracy. Oznacza to, że zmiany funkcjonowania zawodowego miały bezpośredni wpływ na ich życie zawodowe, podejmowane decyzje oraz obierane strategie. Zdecydowana większość moich rozmówczyń, z wyjątkiem Doroty i Joanny, wchodziła na rynek pracy już w początkach XXI wieku. Ich sytuacja zawodowa nie była tak mocno osadzona w realiach transformacji, jak w przypadku uczestników badania Domeckiej i Mrozowskiego. Warto podkreślić jest jednak fakt, iż rynek pracy pierwszej dekady XXI wieku w dalszym ciągu znajdował się we wczesnej fazie nowego ustroju. Co więcej, dostępne wzorce budowania ścieżki kariery (rodziców, starszego rodzeństwa) były często osadzone w realiach poprzedniego systemu. Analizując narracje zaproszonych do badania kobiet, dostrzegłam punkty wspólne z opisanymi przez Domecką i Mrozowskiego wzorcami kariery. Poniżej przedstawiam wyniki mojej analizy z wyłoniionymi przeze mnie typami karier reprezentowanych przez respondentki.

Zakotwiczone konstrukcje kariery

Historie Joanny, Anny, Agaty, Alicji, Małgorzaty i Katarzyny

Na pierwszy rzut oka kariery Joanny, Anny, Agaty, Alicji, Katarzyny i Małgorzaty reprezentują typ kariery zakotwiczonej. Joanna i Anna osiągnęły bardzo wysokie stanowiska o globalnym zasięgu w korporacjach, w których rozpoczynały swoje prawdziwe życie zawodowe. Agata większość swojego życia zawodowego (14 lat) spędziła w obecnej firmie,

do której wróciła po czteroletnim kontrakcie u innego pracodawcy. Dla Alicji, Małgorzaty i Katarzyny obecne organizacje, w których pracują odpowiednio 16, 14 i 10 lat, są miejscem ich imponującego rozwoju zawodowego. Firmy, w których pracowały wcześniej, były raczej punktem startowym do ich kariery.

Śledząc losy zawodowe wymienionych kobiet, nietrudno dostrzec w nich wielość zmian stanowisk, ról i zakresu odpowiedzialności. W przypadku Joanny zmiany obejmowały także różne obszary geograficzne. Początkowa jej odpowiedzialność dotyczyła lokalnych procesów, w późniejszym czasie regionu europejskiego, a następnie Azji. Obecnie jej rola ma zasięg globalny, a Joanna wykonuje pracę, mieszkając w Szwecji. Wymienione kobiety nie odeszły znacząco od stosunkowo wcześniej obranego obszaru zawodowego, tj. zarządzania zasobami ludzkimi w przypadku Joanny, Małgorzaty i Katarzyny, logistyki – u Agaty i Alicji oraz finansów u Anny. Przyglądając się jednak z bliska ich drodze zawodowej, można dostrzec szereg zmian w obrębie ogólnego obszaru. Te zmiany widoczne są zwłaszcza u Małgorzaty, której zakres odpowiedzialności zmieniał się od szerokiego spektrum procesów personalnych poprzez obszar rozwoju pracowników do employer brandingu (budowanie wizerunku pracodawcy) i strategicznego planowania kadr. Równie intensywne zmiany pojawiają się na ścieżce zawodowej Anny (początkowo obszar podatków, później zarządzanie projektami finansowymi, a ostatecznie obszar bankowości). Zdecydowana większość zmian zarówno wertykalnych, jak i horyzontalnych była wynikiem podejmowanych prób (np. udział w procesach rekrutacyjnych) lub wyraźnie komunikowanych ambicji i oczekiwań wobec pracodawcy.

Ważną rolę w procesie kształtowania kariery moich rozmówczyń odgrywały momenty krytyczne. Punkt zwrotny dla Anny pojawił się wcześniej na jej drodze zawodowej. Pomógł jej zrewidować kierunek kariery i nadać jej inny, nie brany wcześniej pod uwagę kształt. Dla Joanny moment powierzenia jej znacznie większej odpowiedzialności stał się źródłem przyspieszonego rozwoju w ramach HR oraz dojrzałości menedżerskiej. Pozostałe respondentki punkty zwrotne kojarzą z awansami, często do ról międzynarodowych, które nadawały ich karierze zawrotnego tempa.

Trzy spośród respondentek zakwalifikowane do tej grupy, tj. Joanna, Małgorzata i Katarzyna, pracują w obszarze zgodnym z wykształceniem zdobyтым w ramach studiów. Dla pozostałych trzech, tj. Alicji, Anny i Agaty, studia i zdobyty zawód nie znalazły bezpośredniego przełożenia na życie zawodowe. Najbardziej skrajnym przykładem odejścia od wyuczonego

zawodu jest kariera Alicji. Ukończyła filozofię i italianistykę, a od prawie dwudziestu lat pracuje w szeroko pojętym obszarze logistyki. Raz zdobyte kwalifikacje nie przystają do obecnych potrzeb biznesu i zajmowanego stanowiska. Badane kobiety podejmowały szereg dodatkowych działań wzmacniających ich kompetencje i kwalifikacje lub dostarczających zupełnie nowych umiejętności wymaganych w związku z nowymi obowiązkami. Proces uczenia się odbywał się na drodze formalnej edukacji (np. studia MBA podjęte przez Alicję i Annę czy studia podyplomowe), pozaformalnej (kursy i szkolenia ukierunkowane na rozwój konkretnych umiejętności) oraz nieformalnej, poprzez praktyki zawodowej codzienności i kontakty zawodowe. W zdecydowanej większości wymienione działania były inicjowane przez same badane.

Należące do tej grupy menedżerki utożsamiają się ze swoimi organizacjami. Ich staż oraz osiągnięte stanowisko jest niewątpliwie powodem do dumy i satysfakcji. Firma jest ich naturalnym środowiskiem działania, w którym czują się spełnione. Poczucie satysfakcji wynika także ze zbudowanej bardzo szerokiej sieci relacji i kontaktów, nierzadko wykraczających poza *stricte* profesjonalne ramy.

Kierując się jedynie długością stażu, z ograniczoną liczbą miejsc pracy, przeanalizowane wyżej kariery, zwłaszcza Joanny i Anny, można byłoby uznać za przykłady wzorców kotwicy. Szeroki zakres zmian, które wpisują się w historię życia zawodowego, a przede wszystkim jednak fakt, iż były one rezultatem autonomicznych decyzji i wizji własnego rozwoju, pozwala, w moim odczuciu, na zastosowanie wspólnej kategorii, jaką jest zakotwiczona konstrukcja. Zakotwiczenie dotyczy wyłącznie organizacji i obszaru zawodowego. Podejmowane decyzje, wybory, a nawet ryzyka świadczą jednak o dużym zaangażowaniu badanych w twórcze kształtowanie swojej kariery, któremu przyświecają długofalowy cel i wizja.

Zdaję sobie sprawę, że kategoria „kotwicy” w opracowaniach Domeckiej i Mrozowskiego zawierała wydźwięk negatywny i odnosiła się przede wszystkim do karier kształtowanych w epoce minionego systemu. Jak piszą cytowani autorzy, cechowała ją innowacyjność w ramach ograniczeń narzucanych przez strukturę i zasady funkcjonowania socjalistycznej organizacji pracy. Zakotwiczenie wiązało się najczęściej z trudnym awansem, blokowanym przez kulturę układu, wymóg przynależności do organizacji społeczno-politycznych oraz zasadę senioralności akcentującą w większym stopniu rolę stażu pracy niż znaczenie kwalifikacji i realnych wyników pracy (Domecka, Mrozowski 2008, s. 148). W

przytoczonym opisie kotwica była przede wszystkim ciężarem hamującym dalszy rozwój lub wręcz go uniemożliwiającym.

Moje rozumienie zakotwiczenia w odniesieniu do karier respondentek dotyczy ich zakorzenienia w ramach organizacji i budowania z nią ścisłej, symbiotycznej relacji. Kotwica nie jest obciążeniem, a raczej warunkiem ułatwiającym wzrost zawodowy i osobisty. Organizacje, z którymi od lat związane są badane, stwarzają okazje do rozwoju, a nawet indywidualnych eksploracji, często niemożliwych w sytuacji podejmowania zatrudnienia u nowego pracodawcy. Współczesne korporacje międzynarodowe oferują prawie nieograniczone możliwości zmian i tranzycji. Pozostawanie w ramach firmowych struktur nie oznacza stagnacji i konieczności podejmowania prób zachowania *status quo*. Wręcz przeciwnie, jak pokazują przykłady badanych menedżerek, dają szanse na wielokrotne i różnorodne kształtowanie swojej tożsamości zawodowej.

Kariery konstruowane

Historie Jowity, Zofii, Bożeny, Marty i Doroty

Drogi zawodowe pozostałych rozmówczyń reprezentują wzorzec kariery konstrukcji. W tej grupie dostrzec można oczywiście niuanse i różnice w sposobie wytyczania ścieżki zawodowej. Tym, co jednak łączy wszystkie historie, jest fakt, iż kształt obecnej kariery stanowi wynik samodzielnych decyzji i działań podejmowanych przez kobiety.

Historie Bożeny, Zofii i Doroty bardzo dobrze ilustrują karierę konstruowaną. Mimo całego stażu pracy, długość zatrudnienia w poszczególnych organizacjach waha się od dwóch do siedmiu lat. Wyjątek stanowi jedna organizacja, w której Dorota spędziła w sumie 13 lat, ale ciągłość zatrudnienia została zaburzona epizodami w innych firmach. Znamienna jest także liczba organizacji, z którymi związane były moje rozmówczynie. W przypadku Bożeny i Zofii to cztery, Doroty – pięć. Decyzje o opuszczaniu dotychczasowych miejsc podyktowane były możliwościami objęcia bardziej odpowiedzialnych funkcji w innych firmach, rzadziej brakiem satysfakcji z wykonywanej pracy. Zawsze jednak był to niezależny wybór badanych kobiet, a nie konsekwencja zmieniających się warunków zewnętrznych lub decyzji firmy.

Nowe miejsca pracy oferowały rozwój wertykalny, tj. awanse na wyższe stanowiska, lub horyzontalny, poprzez umożliwienie odkrywania nowych kierunków. Co ciekawe, w tej grupie karier zmiany obszarów działania były doświadczane przez każdą z rozmówczyń. Zofia

rozpocząła swoją drogę zawodową od logistyki. Kolejne pięć lat pracy spędziła w obszarze finansów, a jej ostatni wybór to zarządzanie relacjami z klientami. Bożena z kolei przeszła drogę zawodową od procesów administracyjnych, poprzez logistykę i zakupy, odpowiedzialność za usprawnienia procesów produkcji aż po zarządzanie firmą. Wybory Doroty objęły największy zakres: od branży reklamowej, rynku mediów po obszar rozwoju, szkoleń i doradztwa. Dokonywane tranzycje wymagały otwartości na nowe doświadczenia i gotowości do uczenia się. Żadna z wymienionych kobiet nie pracowała w zawodzie związanym z ukończonymi studiami. Aby być w stanie pracować w tak różnych obszarach, musiały intensywnie uczyć się zarówno w praktyce, poprzez zdobywanie kolejnych doświadczeń i umiejętności, jak i na drodze edukacji formalnej i pozaformalnej. Nauka pomagała nabrać pewności w zakresie wykonywanej pracy. Zdobyte kwalifikacje przyczyniały się także do wzrostu ich kapitału i stanowiły kartę przetargową w procesach kolejnych zmian pracy. Ich wartość na rynku pracy rosła wraz z kolejną podejmowaną pracą i miejscem zatrudnienia.

W narracjach wymienionych kobiet dotychczasowe firmy pojawiają się w kontekście głównie ich rozwoju zawodowego, tj. obejmowanych funkcji czy stanowisk lub momentów krytycznych, które miały decydujący wpływ na dalszy przebieg kariery. Historiom towarzyszą raczej pozytywne wspomnienia, ale nie widać w nich szczególnego utożsamiania się z dotychczasowymi pracodawcami. Mniej w nich opowieści o konkretnych osobach lub zbudowanych relacjach. Dominującym elementem narracji jest natomiast podkreślana potrzeba samostanowienia, „brania spraw w swoje ręce” i niezależności.

Nieco odmienny kształt przybrała kariera Jowity. W dalszym ciągu reprezentuje ona wzorzec kariery konstrukcji, chociaż w jej historii zawodowej dostrzec można jedynie trzy organizacje przy piętnastoletnim stażu pracy. Jowita ponad połowę życia zawodowego spędziła w obecnej międzynarodowej firmie consultingowej. Wróciła do niej po trzyletnim okresie w innej organizacji. Od jej powrotu minęły już cztery lata. Decyzja o ponownym zatrudnieniu wynikała z propozycji objęcia bardziej odpowiedzialnej roli. Nie była wynikiem szczególnej relacji zbudowanej z poprzednim pracodawcą. Wizja awansu i większego zakresu odpowiedzialności stała się argumentem koronnym za opuszczeniem firmy, w której czuła się komfortowo i bezpiecznie. W obecnej firmie od czasu powrotu doświadczyła szeregu zmian o charakterze typowo wznoszącym. Część z nich, mimo że nie wynikała z inicjatywy badanej, a podyktowana była restrukturyzacją firmy, w oczach Jowity stanowiła okazję do poszerzenia zakresu kompetencji i poznania nowych obszarów.

W historię Jowity bardzo mocno wpleciony jest wątek rozwojowy. Od czasu ukończenia studiów lingwistycznych przeszła długą drogę, docierając do punktu, w którym znajduje się dzisiaj. Brak formalnego wykształcenia i przygotowania merytorycznego wymagał wzmoczonych wysiłków w nadrobienie wymaganych kompetencji. Jowita uczestniczyła w wielu szkoleniach i specjalistycznych kursach w obszarze finansów i IT. Często robiła to niezależnie od firmy, sama finansując swoją naukę. Poświęcaniu czasu i uwagi na naukę oraz bardzo intensywnej pracy towarzyszyło także silne poczucie własnej wartości i umiejętność komunikowania swoich potrzeb i oczekiwań. Równoległe z rozwojem *stricte* zawodowym Jowita zainteresowała się także obszarem związanym z identyfikacją potencjału. Ukończyła szkolenia i uzyskała certyfikację w zakresie posługiwania się narzędziem do określania stylów myślenia. Jest zafascynowana nową wiedzą i umiejętnościami. Wykorzystuje je w swojej pracy menedżerskiej, ale także traktuje jako alternatywę dla swoich profesjonalnych obowiązków. Aktywnie poszukuje dla siebie zarówno możliwości rozwoju, jak i okazji do wykorzystywania i sprawdzania swoich kompetencji.

Kariera Marty, ostatniej przedstawicielki tej grupy badanych kobiet, zdaje się przeciwieństwem drogi zawodowej Jowity. Jej początki zawodowe nosiły raczej znamiona kariery patchworkowej z licznymi, stosunkowo krótkimi okresami zatrudnienia. Po wejściu na rynek pracy Marta wykonywała przede wszystkim prace o charakterze administracyjnym, które raczej nie stwarzały jej okazji do wykorzystywania umiejętności i kwalifikacji wyniesionych chociażby ze studiów. Obiektywną przeszkodą w uzyskaniu bardziej wymagających zajęć był przedłużający się proces formalnego zakończenia edukacji i uzyskania dyplomu uczelni wyższej. W tym okresie Marcie towarzyszył dominujący brak wiary w swoje możliwości, co dodatkowo utrudniało próby znalezienia bardziej ambitnych prac. Przełomem było podjęcie pracy w korporacji i powierzenie jej roli liderki. Ten krytyczny moment w karierze Marty pozwolił jej nabrać zaufania do swojego potencjału oraz wytyczyć bardziej klarowny kierunek dalszego rozwoju zawodowego. W wyniku tego podjęła decyzje o dalszej edukacji (studia podyplomowe). Ku własnemu zaskoczeniu odkryła w sobie ambicję do kierowania zespołami. Ten przełomowy moment w karierze Marty pociągnął za sobą dalsze zmiany. Decyzje o kolejnych pracodawcach (prestżowych organizacjach międzynarodowych) były wynikiem przemyślanych decyzji i świadomości swoich potrzeb. Z obecną firmą Marta związana jest od trzech lat. W jej wypowiedziach dotyczących obecnego pracodawcy daje się wyczuć dumę i silną identyfikację z firmą i jej wartościami. To środowisko pracy daje jej bardzo silne poczucie bezpieczeństwa i możliwość odgródzenia się od realiów życia we współczesnej Polsce.

Kariera Marty, mimo iż wpisuje się we wzorzec kariery konstrukcji, łączy w sobie także elementy kariery patchworkowej oraz kotwicy (co być może jest konsekwencją braku stabilizacji w początkowym okresie życia zawodowego). To ciekawy przykład kształtowania drogi od indolencji i braku wiary w siebie do ukonstytuowania swojej tożsamości zawodowej i uświadomienia potrzeb, nieograniczających się jedynie do profesjonalnej płaszczyzny życia.

Jedenaście²⁵ historii moich rozmówczyń to opowieści o budowaniu drogi zawodowej z różnymi jej etapami i zakrętami. To także narracje o budowaniu tożsamości zawodowej, poszukiwaniu kierunków, nabieraniu pewności siebie i wiary w swoje możliwości.

W kontekście kariery zawodowej i sposobu jej kształtowania moje rozmówczynie obierały różne podejścia. Dla dwóch z nich ich życie zawodowe związane jest tylko z jedną organizacją, dla której pracują od początków swojej kariery. Cztery uczestniczki badania mają w swoim życiorysie kilka różnych miejsc pracy, ale od lat związane są z obecnym, w którym mają szansę intensywnie rozwijać się zawodowo. Pozostałych pięć kobiet częściej zmieniało zatrudnienie w poszukiwaniu bardziej atrakcyjnych ról i możliwości rozwojowych.

We wszystkich opowieściach (u Marty od czasu znalezienia stałego zatrudnienia w korporacji) przejawia się wątek brania odpowiedzialności za swoje życie i podejmowanych wyborów. Życie zawodowe staje się formą projektu do zrealizowania.

Uczestniczki mojego badania są zanurzone we współczesnej rzeczywistości społecznej i ekonomicznej. Ich życiowe wybory są w pewnym stopniu kształtowane przez czynniki społeczne. Każda z badanych jest jednak w pełni autorką swojej kariery zawodowej. Zgodnie z podejściem R. Boudona w ich wyborach dostrzegam autonomię i celowość (Boudon 2009).

Analizując historie zawodowe uczestniczek badania wyodrębnić można szereg etapów wymagających podejmowania trudnych nieraz decyzji i wyborów oraz przekraczania własnych ograniczeń. W większości opowieści uwidacznia się wątek **chaosu i zagubienia** w początkowym okresie życia zawodowego. To charakterystyczne dla fazy wczesnej dorosłości uczucie związane z koniecznością dokonywania wyborów ważnych dla dalszych losów. W przypadku moich rozmówczyń poczucie zagubienia spotęgowane było także brakiem wzorców, na podstawie których można kształtować swoje życie zawodowe. Wobec dramatycznych zmian ekonomicznych dawne modele i wzorce traciły swoją wartość. Nie stanowiły więc

²⁵ Ze względu na brak wystarczających danych do analizy procesu budowania kariery zawodowej wziętych pod uwagę zostało 11 spośród 12 narracji.

punktu odniesienia, który można byłoby naśladować. Niepewność i przypadkowość wyborów dotyczyła przede wszystkim studiów. Zdobyte jednak pierwsze doświadczenia zawodowe pomogły w **obraniu kierunku zawodowego**. W rezultacie wyłaniała się wizja drogi zawodowej **ze skryształizowanym celem i wytyczonym planem**. Nie zawsze dotyczył on zdobywania coraz wyższych stanowisk i ról. W kształtowaniu życia zawodowego znalazła się przestrzeń na zmiany kierunków lub obszarów. Nadrzędną potrzebą widoczną we wszystkich narracjach były **rozwój, zmiana i uczenie się**. Dla jej realizacji kobiety były gotowe rezygnować z potrzeby bezpieczeństwa i stabilizacji. Decydowały się na podejmowanie ryzyka i przyjmowanie nowych zadań i obowiązków, nawet w nieznanym obszarze czy miejscu. Wszystkie podkreślały dużą rolę i znaczenie **inwestowania w swój kapitał kulturowy**, czyli w wiedzę i umiejętności, które dawały im poczucie kompetencji i wartości, umożliwiając im także odnalezienie się w biznesie. Realizacja potrzeba rozwoju kariery i awansu wymagała zaangażowanie uwagi i czasu kosztem życia prywatnego i rodziny.

Dokonując wyborów zawodowych, badane menedżerki konfrontowały się także z tradycyjnymi wyobrażeniami na temat kobiety i jej roli (piszę o tym w dalszej części pracy). Mimo ponoszonych wysokich kosztów, także emocjonalnych, kolejne ruchy i etapy kariery były rezultatem transformatywnego uczenia się przede wszystkim o sobie. Transformacja i przeramowanie dotyczyło także zakwestionowania i podważenia obserwowanych dawnych wzorców życia zawodowego oraz wypracowania swojego sposobu na kształtowanie kariery, w której dużą rolę odgrywały cechy trudne do dostrzeżenia w poprzednim ustroju.

2. Edukacja do ról zawodowych

W niniejszy rozdziale w centrum uwagi postawiona zostanie kwestia szeroko pojętego uczenia się i rozwoju uczestniczek mojego badania. Podczas analizy chcę przyjrzeć się głównym motywom podejmowanych działań edukacyjnych oraz sposobom uczenia się. Ważny będzie dla mnie także cel ich rozwoju.

2.1 Znaczenie przypisywane rozwojowi i ciągłemu uczeniu się

Zanim przejdę do analizy sposobów uczenia się moich rozmówczyń, chciałabym przyjrzeć się znaczeniu, jakie badane kobiety menedżerki przypisują procesowi rozwoju. Jak podkreślają w wielu miejscach swoich narracji, rozwój jest siłą napędową ich licznych działań, decyzji oraz podejmowanych wyzwań. Ważna dla mnie będzie próba zrozumienia nie tyle, co stanowi motywację do podejmowania konkretnych działań edukacyjnych, ile co nadaje ogólny sens ich rozwojowi.

Dla niektórych spośród badanych proces ciągłego uczenia się jest koniecznością i warunkiem dobrego funkcjonowania w dzisiejszym świecie nieustających zmian.

Wierzę w ten proces takiego constant learningu, czyli w to, że jakby całe licencjaty, certyfikaty et cetera są tylko potrzebne do tego, żeby wykonywać pracę w pewnym czasie, a później, chcąc nie chcąc, trzeba ją po prostu uzupełniać dalej, natomiast, tak jak mówię, dla mnie proces uczenia jest czymś takim, pewnie nieustająco fascynującym. (Katarzyna)

Proces uczenia nigdy się nie kończy. Wynika to z szybkiej dewaluacji pozyskanej wiedzy i konieczności jej aktualizacji. Słowa Katarzyny zdają się znajdować potwierdzenie w obserwacji Petera Jarvisa (2012). Świat ciągłych, błyskawicznych zmian to także świat, w którym jednostka zmuszana jest do nieustającej adaptacji – ciągle zmuszana do zmiany, ciągle zmuszana do uczenia się. Niemalże bezwiednie, jednostki zmuszane są do dopasowywania się i uczenia się wraz z pojawianiem się nowych towarów na rynku (ibidem, s. 19). W przypadku moich rozmówczyń pozyskiwana wiedza nie jest wykorzystywana jedynie do celów instrumentalnych. Uczenie się dostarcza wiedzy czy daje formalne kwalifikacje. Jego wartość tkwi także w możliwości poszerzania horyzontów i nabieraniu dystansu, tak potrzebnego w życiu zawodowym.

Ja jestem dużym zwolennikiem takiego ustawicznego nauczania i uważam, że to zawsze poszerza horyzonty, ale też pozwala na zbudowanie takiego emocjonalnego balansu. To znaczy uczy nas to niezależnego myślenia, a niezależne myślenie, czyli racjonalne myślenie, niezależne od jakiegokolwiek sytuacji, w której się znajdujesz, buduje bardzo zdrowy taki emocjonalny dystans, który daje też bardzo dużą odporność,

a więc niezbędne w takiej pracy zawodowej, szczególnie jak się rośnie w organizacji.
(Maria)

Procesowi uczenia się moich respondentek zdaje się towarzyszyć przyjemność i faktyczna ciekawość.

Nie wszystkie jakby pomysły muszą do czegoś konkretnego prowadzić, ale to zawsze jest jakaś zdobyta wiedza. Więc ja sobie szukam takich rzeczy, które mnie interesują, i staram się doksztalać w tym kierunku i robiłam bardzo dużo takich rzeczy w trakcie tych ostatnich lat. (Jowita)

Ciągłe uczenie się, oprócz źródła wiedzy, stało się także rodzajem postawy życiowej. Jej ważnym elementem jest otwartość umysłu i dostrzeganie szans na rozwój. *Nauka jest tylko kwestią czasu i włożonego wysiłku.*

Nawet jeżeli nie jesteś tam jeszcze, to przecież możesz tam być. To jest kwestia właśnie, czy masz ten growth mindset (myślenie ukierunkowane na rozwój – przypis AP), czy go nie masz. (...) dzisiaj też sobie myślę, że nawet jeżeli coś mi się nie uda, to przynajmniej się nauczę, ale wiem, że w następnej sytuacji, która będzie podobna, zachowam się inaczej, albo wyjdzie mi coś lepiej, podejmę lepszą decyzję. (Zofia)

Postawa Zofii nie wynika z naiwnego, pozytywnego myślenia. Wymaga namysłu nad dotychczasowymi doświadczeniami i wyciągania wniosków kluczowych dla procesu uczenia się. Refleksja i wynikające z niej wątpliwości są także ważnym elementem uczenia się i rozumienia rzeczywistości.

Ja to nazywam intellectual curiosity (ciekawość intelektualna – przypis AP), czyli takie kwestionowanie. Ale nie takie głupie kwestionowanie, tylko zadawanie pytań i słuchanie też innych. (Maria)

Ciekawość może być źródłem inspiracji. Pozwala dostrzegać nowe możliwości lub drogi rozwoju.

Zawsze podpowiadam swoim zespołom, żeby nie koncentrowali się tylko na jednym obszarze, żeby też poszukiwali informacji z innych obszarów, które mogą ich zainspirować. (Katarzyna)

Odwaga połączona z ciekawością pozwala spróbować sił na wielu płaszczyznach i odnaleźć obszar, który najlepiej odpowiada preferencjom oraz... daje kolejne szanse na rozwój.

Bo ja uważam, że jak się nie spróbuje, to się tak naprawdę nie dowiesz tego, czy to lubisz, czy nie lubisz, czy masz do tego smykałkę. A ja po prostu lubiłam próbować tych nowych rzeczy. (Agata)

Jak pokazują powyższe wypowiedzi, moje rozmówczynie są pasjonatkami uczenia się. W tym procesie ważne są dla nich kompetencje wykorzystywane w życiu zawodowym. Duże

znaczenie ma jednak także sama świadomość uczenia się i poszerzania horyzontów. Istotne jest poczucie „bycia na bieżąco”, które daje wrażenie przystosowania do dzisiejszej szybko zmieniającej się rzeczywistości.

W dalszej części tego rozdziału analizuję przedmiot procesu uczenia się moich rozmówczyń oraz przyjmowane przez nie strategie. Opisując doświadczenia edukacyjne, posłużę się kategoriami uczenia się formalnego, pozaformalnego i nieformalnego. Przyjęcie tego sztywnego podziału jest moim świadomym wyborem. W pierwszej kolejności wynika ono ze sposobu, w jaki temat uczenia się kobiet jest często podejmowany, zwłaszcza w europejskich opracowaniach (por. np.: Ostrouch-Kamińska, Vieira 2015, Boeren 2011). Zdaję sobie sprawę, że andragogika zwraca się ku całożyciowemu uczeniu się. Paradygmatyczne przesunięcie w andragogice, związane z tworzeniem się społeczeństwa ponowoczesnego, powoduje uwypuklenie znaczenia uczenia się nieformalnego w edukacji dorosłych. To właśnie zanurzenie w doświadczeniu, uczenie się z własnego życia, dokonywanych później rekonstrukcji minionych wydarzeń i podejmowana nad nimi refleksja stają się najbardziej adekwatnym dla współczesności sposobem uczenia się (Wojciechowska 2019, s. 116).

Zgodnie z koncepcją całożyciowego uczenia się trzy wymiary (formalny, pozaformalny i nieformalny) przenikają się i uzupełniają. W zebranych wypowiedziach kobiet menedżerek wątek uczenia się formalnego i pozaformalnego odgrywa dużą rolę. Odbywanie licznych studiów, kursów i szkoleń jest nie tylko procesem uczenia się samym w sobie, ale także formą budowania swojej pozycji zawodowej, formą inwestycji w budowanie kapitału.

Zanim przejdę do analizy wypowiedzi uczestniczek badania, przedstawię krótką charakterystykę wymienionych wyżej wymiarów uczenia się.

Uczenie formalne (*formal learning*) jest rozumiane jako zorganizowany proces nabywania wiedzy i umiejętności, odbywający się w ramach systemu edukacji, w formie instytucjonalnej w szkołach lub uniwersytetach. Proces uczenia się jest ograniczony i nadzorowany przez program, czas oraz wykwalifikowanych nauczycieli (Ostrouch-Kamińska & Vieira 2015). Kształcenie w ramach uczenia się formalnego kończy się świadectwem lub certyfikatem potwierdzającym pozyskanie określonej wiedzy lub umiejętności i umożliwiającym dalszą naukę, na wyższym poziomie. Uczenie się pozaformalne (*non formal learning*) odbywa się w zorganizowany i systematyczny sposób, ale poza formalnym systemem edukacji (Coombs, Ahmed 1974, za: Ostrouch-Kamińska, Vieira 2015). Celem takiego kształcenia jest dostarczenie określonego rodzaju wiedzy lub kompetencji. Do tej kategorii

edukacji należą m.in. kursy, szkolenia, warsztaty. Trzeci rodzaj to uczenie się nieformalne (*informal learning*). Trwa ono przez całe życie i umożliwia pozyskiwanie wiedzy i umiejętności, zmianę postaw i opinii na skutek codziennych doświadczeń oraz poprzez kontakt z otoczeniem (ibidem). Ze względu na swój stały charakter uczenie się nieformalne może być procesem, z którego istnienia jednostka nie zdaje sobie sprawy. Jak sformułował to Schugurensky (2006, za: Ostrouch-Kamińska & Vieira, 2015), uczenie nieformalne skutkuje wiedzą milczącą, ukrytą (*tacit learning*), która jest często nabywana nieświadomie na drodze obserwacji lub imitacji pewnych zachowań lub działań. Schugurensky wyróżnił trzy typy uczenia się nieformalnego: samokształcenie (*self-directed*), incydentalne (*incidental*) i socjalizacyjne (*socializing*). Samokształcenie jest procesem podejmowanym przez osoby o wysokiej motywacji oraz niezależności. To one podejmują decyzję o rozwoju i samodzielnie uczą się, korzystając z dostępnych źródeł lub poszukując pomocy u ekspertów z danej dziedziny. Uczenie się incydentalne odbywa się w sposób niezaplanowany. Z przeżytych doświadczeń jednostka wyciąga refleksje i wnioski na przyszłość. Ostatni typ uczenia się nieformalnego, uczenie się socjalizacyjne, jest procesem nieświadomym i niezamierzonym. Odbywa się w ciągu całego życia jako efekt uboczny relacji. Polega na stałym przyjmowaniu wartości, postaw, zachowań i umiejętności.

Wymienione powyżej typy uczenia się, jak pokażę w dalszej części, są wykorzystywane przez moje rozmówczynie.

2.2 Formalne i pozaformalne uczenie się menedżerek

Konieczności uczenia się przez całe życie jest dziś niekwestionowana. W przypadku kobiet menedżerek ciągle poszerzanie zakresu wiedzy jest wpisane w ich funkcjonowanie zawodowe. Jak pisałam w rozdziale pierwszym, dotyczącym drogi zawodowej, większość uczestniczek mojego badania to absolwentki studiów humanistycznych. Takie kierunki były pierwszym naturalnym wyborem dotyczącym ich edukacji po szkole średniej. W efekcie, po zakończeniu studiów uzyskały szeroki zakres wiedzy ogólnej lub, jak w przypadku części rozmówczyń, wysokie kompetencje językowe. Ten zakres wiedzy i umiejętności pozwolił im na znalezienie pracy w międzynarodowych firmach.

W miarę rozwoju kariery i ukierunkowywania się na specjalistyczne obszary uzyskane w ramach dotychczasowej edukacji wiedza i kwalifikacje przestały być wystarczające. *Zabrakło mi tej ekonomicznej wiedzy właśnie, tego połączenia, w tej teorii radziłam sobie chyba najslabiej.* (Alicja)

Mimo ogólnych predyspozycji i dużego zaangażowania w pracę, podstawowa wiedza z zakresu ekonomii czy finansów była elementem brakującym także dla Anny.

Ja byłam typowym dzieckiem humanistycznym, jeżeli chodzi o wykształcenie, więc nie ukrywam, że wymagało to dużo pracy. To nie było tak, że ja weszłam i od razu wiedziałam wszystko i rozumiałam wszystko. (...) Zawsze gdzieś tam lubiłam matematykę i nie miałam z nią problemu. Ona mi pozwoliła dość szybko przyswoić transakcyjność procesów, którymi zarządzam, więc to nie było nigdy problemem. Natomiast nie ukrywam, że brakowało mi takiego typowego finansowego backgroundu (tu: podstaw – przypis AP) i tutaj nie ma co się oszukiwać, że samo uczenie się w wykonywaniu pracy wystarczało. (Anna)

Sprawne poruszanie się w biznesie wymagało pracy z liczbami. Od tego zależało właściwe wykonywanie zadań, ale przede wszystkim rozumienie procesów, zależności itp.

I ja pamiętam, że to było bardzo trudne miesiące pracy dla mnie, ponieważ musiałam się nauczyć myślenia liczbami. Rozumienia w ogóle liczby i umiejętności prezentowania, rozumienia, co one oznaczają, liczenia, takiej większej świadomości w tym obszarze. Jako humanista, chociaż po mat-fizie, to było dla mnie jakiś duży skok. (Dorota)

Odczuwane braki stały się motywacją do dalszej nauki, co w przypadku wielu rozmówczyń oznaczało podjęcie studiów lub specjalistycznych kursów. Podjęta nauka pomogła w zdobyciu podstawowej wiedzy teoretycznej, która była z kolei wykorzystywana w praktyce codziennej pracy.

Dużo poświęciłam na pewno na samym początku. Jak już weszłam w tą logistykę, to dwutorowo. Zrobiłam wtedy te studia podyplomowe po to, żeby faktycznie od tej strony teoretycznej, nie do końca praktycznej, bo te studia jednak nie odpowiedziały na te potrzeby, które miałam. Od tej strony teoretycznej faktycznie mi pomogły, żeby chociaż zobaczyć, jakie są różne obszary, jak się kalkuluje pewne kwestie i tak dalej. (Alicja)

W przypadku Agaty podjęte studia pomogły jej w utwierdzeniu się w decyzji dotyczącej kierunku zawodowego.

No i zrobiłam studia podyplomowe, i okazały się strzałem w dziesiątkę, bo tak naprawdę cały ten obszar logistyki łańcucha dostaw okazał się mocno numeryczny i mocno taki powiązany z tym, co chciałam robić. (Agata)

O dalszej edukacji decydował dyskomfort i potrzeba odnalezienia się w materii, która była obca. Tak było w przypadku Anny.

Moją decyzją było to, że (...) zrobiłam też uzupełniające studium podyplomowe dotyczące audytora i kontrolingu, bo też dostałam certyfikację audytora wewnętrznego. To był taki pierwszy krok, jak zaczęłam mieć jakąkolwiek styczność z finansami, takim kontrolingiem (...), więc to mi pozwoliło też zrozumieć, jak podchodzić do cyfr, jak audytować proces, jak patrzeć się na transakcje finansowe, przepływy finansowe, kiedy

widać, że coś działa, a co nie działa. To był taki początek takiej mojej edukacji finansowej. (Anna)

Dalsza nauka wynikała także z wewnętrznych potrzeb rozwojowych. Samodzielność w poszukiwaniu i podejmowaniu różnych form uczenia się była przejawem głodu wiedzy, ale także potrzeby wyzwania oraz niezależności. Dobrze ilustruje to wypowiedź Jowity.

Żeby się rozwijać, to trzeba właśnie poszerzać ten swój zakres kompetencji, swojej roli, nawet jeśli nikt nas o to nie prosi, nie daje nam tych zadań, to musimy sobie ich szukać sami. I ja faktycznie doszłam do wniosku, że ja to robiłam od wielu lat, bezwiednie, bo to nie był jakiś plan, że ja to zrobię i wtedy dostanę coś za to, tylko po prostu miałam taką potrzebę wewnętrzną, żeby robić więcej i nawet jeżeli nikt mi nie dawał tych zadań, to sama ich szukałam, czyli sama organizowałam różnego rodzaju, nie wiem, szkolenia, projekty, sama douczałam się gdzieś tam na zewnątrz, robiłam sobie jakieś certyfikaty, dodatkowe szkolenia, a później korzystałam z tego w pracy, tak że sama szukam tych dodatkowych możliwości, które faktycznie później przekładają się na jakiś rozwój zawodowy. (Jowita)

Inne uczestniczki badania w poszerzaniu zakresu swoich kompetencji kierowały się dobrze przemyślanym planem dotyczącym ich życia zawodowego. Dalsza edukacja i wynikające z niej umiejętności czy uprawnienia były swego rodzaju inwestycją, która wymagała co prawda wzmożonej pracy, ale dawała także szerokie perspektywy rozwoju zawodowego.

W moim przypadku to było tak, że ja sobie pomyślałam, no że ta wiedza specjalistyczna będzie odgrywała dużą rolę. I ja wtedy bardzo dużo włożyłam swojego czasu i energii (...) w różne te szkolenia i w robienie projektów. Robiłam je też po godzinach często, bo w pracy musiałam się zająć operacyjną pracą. No ale zrobiłam dwa szkolenia z Green Belta, zrobiłam później szkolenie z Black Belta. (Bożena)

Zgodnie z przewidywaniami inwestycja czasu i wysiłku zwróciła się dosyć szybko. Zdobyte uprawnienia stały się dla Bożeny jej wartością konkurencyjną wobec innych współpracowników. To z kolei umożliwiło jej realizowanie ciekawych projektów.

No i jak miałam Black Belta, to się okazało się, że mamy tylko jednego Black Belta w Europie, który jest na produkcji. A jak się pojawiła właśnie taka konieczność i miałam taką wiedzę, więc nawet nie miałam żadnego konkurenta (...) nie było tak, że mieliśmy pięciu Black Beltów i czterech mężczyzn i ja, czyli ja, piąta, kobieta. Tylko po prostu byłam jedyna. (Bożena)

Podobne doświadczenia stały się udziałem Anny. Wymagające dwuletnie studia MBA prowadzone przez uczelnię amerykańską poszerzyły jej horyzonty i zrozumienie biznesu.

Te studia mi strasznie dużo dały, jeżeli chodzi o takie zarządzanie korporacją, rachunkowością korporacyjną, praca na dużych procesach, na dużych liczbach, na globalnych procesach przede wszystkim, więc, no takie powiązanie wykształcenia, które jednak jest istotnym czynnikiem. Bez względu na to, jak byśmy na to nie patrzyli, to czynnik wykształcenia ukierunkowanego ma wpływ. (Anna)

Co więcej jednak, fakt ukończenia uczelni amerykańskiej dodał prestiżu i pomógł w zbudowaniu wizerunku równoprawnej partnerki w środowisku biznesowym.

I nie ukrywajmy, że też zawodowo ma to znaczenie, bo dużo łatwiej było mi, nawet teraz, jak tak rozmawiam z kimkolwiek, dużo łatwiej mi jest teraz przekuć to, że, okej, może mój magister jest humanistyczny, natomiast wszystkie pozostałe kierunki, które zrobiłam, są stricte finansowe. Jak sobie teraz myślę, przed jak gdyby skończeniem tych studiów MBA-owych, nawet jak rozmawiałam z jakimiś dyrektorami finansowymi, mój sposób jak gdyby komunikacji i tego, co wiedziałam, co oni ode mnie oczekują, tego, co ja potrzebowałam, żeby oni mi dali, był jak najbardziej na przyzwoitym poziomie. Natomiast mi brakowało takiego backgroundu biznesowego, bycie takim partnerem dla nich w rozmowach, które były na takim innym levelu i ten Executive MBA dał mi taką trampolinę do tego, pomijając także to, że ich percepcja mnie, jako osoby, już się troszeczkę zmieniła, no bo tutaj może nie jestem magistrem ekonomii, ale MBA Executive we Franklin University. (Anna)

Jak pokazuje przykład Anny, zainwestowany wysiłek przyczynił się do wzmocnienia wiedzy biznesowej i pomógł w zrozumieniu mechanizmów funkcjonowania firm. Umożliwił jej także „społeczny awans” w ramach struktur organizacji. Na podobne zjawisko wskazuje L.L. Bierema (1996), która analizowała sposób uczenia się kobiet menedżerek najwyższych szczebli zarządzania w amerykańskich organizacjach. Badane przez nią kobiety w podejmowanych studiach magisterskich upatrywały jeden z czynników umożliwiających im dostęp do najwyższych stanowisk.

Studia i liczne kursy dały moim respondentkom szansę na zdobycie wiedzy i umiejętności potrzebnych w wykonywanej pracy. Nowe kompetencje pomogły w nabraniu pewności co do obranego kierunku zawodowego oraz własnej wartości. W niektórych przypadkach otworzyły także drzwi do nowych obszarów zawodowych i szerszego pola odpowiedzialności. Uczenie się stało się znaczącą częścią projektu życia zawodowego.

Okazuje się jednak, że decyzje o podejmowanej nauce nie zawsze mają instrumentalne podłoże. Zdobywanie wiedzy lub poszerzanie swoich kompetencji może być wartością samą w sobie. Wykorzystywanie zdobytej wiedzy jest jednym ze skutków ciągłego rozwoju i głodu wiedzy, niekoniecznie bodźcem do podejmowania nauki

Tych rzeczy, które ja robiłam gdzieś dodatkowo, było bardzo dużo i nie wszystkie z czasem okazały mi się potrzebne, czyli miałam jakieś pomysły, co do których dążyłam, żeby je osiągnąć, spełnić, natomiast później zmieniałam zdanie i stwierdzałam, że, okej, jednak nie chcę iść w tym kierunku. No ale to na pewno nie jest żaden stracony czas, bo to było coś, dzięki czemu zdobyłam nową wiedzę i czasami nawet do dzisiaj ona, co ciekawe, się przydaje. (Jowita)

Ciekawym wątkiem jest z kolei nauka, która była podejmowana nie w celu zwiększenia atrakcyjności lub konkurencyjności na rynku. W przypadku Doroty studia pomogły w zrozumieniu samej siebie.

Największy element (rozwojowy – przypis AP), to były te takie już potem studia podyplomowe, które rozpoczęłam. Dużo mi dała psychologia społeczna na SWPS-ie, takiego przyglądania się sobie, co też czasem było ciekawe i fajne, i można się było pogłaskać, no ale czasem też były te informacje niełatwe do przyjęcia, albo zaakceptowania w ogóle. (Dorota)

Pomimo bardzo intensywnego życia zawodowego badane kobiety decydują się także na działania edukacyjne, które pozwalają im poszerzać swoje zainteresowania lub realizować się w obszarach zupełnie niezwiązanych z pracą.

Bardzo dużo rzeczy robię nadal związanych z moja pasją, z moimi osobistymi gdzieś tam zainteresowaniami i też mam przeróżne studia podyplomowe, kursy, którymi raczej nie chwalam się na LinkedInie, ale robię to dosyć konsekwentnie i regularnie. (Katarzyna)

Uczenie się jest więc nie tylko środkiem do uzyskania konkretnych korzyści zawodowych, np. awansu, szerszego zakresu wpływu czy wyższego uposażenia. Odgrywa także ważną rolę w budowaniu własnej tożsamości, jako pełnej i różnorodnej jednostki.

2.3 Praktyki nieformalnego uczenia się

Uczenie się w działaniu

Nieformalne uczenie się przebiega poza ramami instytucji czy programów nauczania. Odbywa się przez całe życie, głównie jako konsekwencja codziennych doświadczeń, rozwiązywanych problemów oraz interakcji. Jego rezultatem jest wiedza i umiejętności, które można bezpośrednio zaaplikować w codziennym życiu (por. Malewski, 2010).

Uczenie się nieformalne jest więc najbardziej praktycznym wymiarem uczenia się ludzi dorosłych. Na tę wartość wskazują również wypowiedzi badanych.

Natomiast biznesowo uważam, że największą praktyką to jest to takie klasyczne 70% w tym modelu 70/20/10, czyli po prostu kiedy jest się już w polu działania i kiedy można się uczyć już na żywym case'ie (przypadku – przypis AP), sprawdzając tak naprawdę własne możliwości i własną wiedzę, korzystając tak dosłownie z wiedzy innych osób. (Katarzyna)

Uczenie się w realnych sytuacjach życia zawodowego daje możliwości zdobycia nowych umiejętności. Wymaga także konfrontacji ze swoimi kompetencjami lub ich brakami, a to z kolei stanowi impuls do nauki.

Wiele z badanych menedżerek jasno deklaruje swoje preferencje w zakresie uczenia się.

Myślę sobie, że fajne było to, że ja jestem taką osobą, która się lubi uczyć z praktyki i która lubi się uczyć na doświadczeniu, więc dla mnie każde nowe wyzwania, które się pojawiały (...), no to ja po prostu je łapałam i chciałam je realizować. (Agata)

Potrzeba zdobywania wiedzy i umiejętności poprzez działanie popycha moje rozmówczynie do podejmowania kolejnych wyzwań i realizacji coraz trudniejszych zadań.

Przy okazji tego mojego rozwoju i tych wszystkich stanowisk ja widzę u siebie taką prawidłowość, że zawsze szukałam dodatkowych zadań i dodatkowych rzeczy i bardzo mi to, moim zdaniem, pomogło w rozwoju, bo nie tylko pomogło mi to nauczyć się nowych kompetencji, umiejętności, ale też pokazywało moim przełożonym, że ja chcę się rozwijać. (Jowita)

Zdarza się jednak, że uczenie się w praktyce jest jedyną dostępną formą, kiedy ograniczony jest czas lub po prostu organizacja nie daje potrzebnego wsparcia.

(...) w tamtym czasie mi nawet do głowy nie przychodziło, że ja bym mogła, nie wiem, książki jakież czytać na ten temat, w jakichś szkolenia uczestniczyć. Kompletnie nawet nie miałam takiego myślenia, bo też nie ukrywam, że ja nie miałam za bardzo czasu, ponieważ sama sobie trochę narzuciłam taką presję, no to siedziałam dniami, całymi nocami i zajmowałam się tą robotą merytoryczną, a nie szukaniem sposobu. Więc moją strategią było po prostu zacisnąć zęby i przetrwać, a nauka przyszła z czasem chyba sama bardziej. (Marta)

Nowe obowiązki i znacznie wyższe stanowiska wywierają ogromną presję, wymuszają także szybkie dopasowywanie się do nowych warunków i odnajdywanie się w nowym środowisku.

Ja się niesamowicie dużo uczę w pracy. To znaczy, nikt mnie do roli obecnej nie przygotował, ja miałam zero introduction plan (planu wdrożenia – przypis AP). I pamiętam jeszcze, (...), bo to była duża zmiana poziomu, (...) gdzie nagle (...) jest to zespół zarządzający, i w pełni globalny, (...). No to (...) czujesz, prawda, że, kurczę, to już są innego rodzaju. I niesamowicie, być może, ucząc się, adaptując też z otoczenia i do otoczenia. (Joanna)

O gwałtownym przyspieszeniu wywołanym awansem mówi także Bożena.

Bardzo mi się podobało, jakby to wszystko odkrywałam, bo to inaczej jest jak się przechodzi z roli do roli, a inaczej jak się awansuje. I gdzie się tak naprawdę uczy. (Bożena)

Wspomniany przez rozmówczynie rozwój nie dotyczy jedynie wiedzy czy dopasowywania się do nieznanych okoliczności. Nowe obowiązki i zadania wymagają podejmowania decyzji, które do tej pory nie były w zakresie sprawowanych ról.

Uczyłam się na doświadczeniu bardzo mocno i na praktyce. Bo te wszystkie nowe rzeczy, które poznawałam, to musiałam przepraktykować, czasami podejmowałam

złe decyzje, za które słono płaciłam, ale też wyciągałam lekcję i szłam do przodu, a czasami cieszyłam się z sukcesów, jak dobre decyzje były też podejmowane. (Agata)

Dobre oraz te niewłaściwe decyzje są wpisane w charakter roli menedżerskiej. Nie zawsze wynikają z braku wiedzy czy umiejętności. Proces uczenia polega jednak przede wszystkim na analizie i wyciąganiu wniosków z zebranych doświadczeń, co ilustrują wypowiedzi Marii i Joanny, dwóch kobiet, których decyzje zawodowe mają charakter globalny.

Codziennie robimy błędy. I uważam, że trzeba być wyrozumiałym dla siebie, starać się oczywiście uczyć z tych błędów, natomiast z wiekiem jest tak niestety, że bardzo trudno zmienić siebie, natomiast można starać się robić mniej czegoś, albo więcej czegoś innego. (Maria)

Bardzo dużo uczenia się, ale też takiego poczucia, dobra, to nie wyszło. No to, to jakby to wyszło następnym razem. Takiego otrząsania się, ale to się wszystko dzieje wewnątrz, tak. Może byłoby łatwiej uzewnętrznić te porażki, ale dużo z tych też i porażek, ale też dużo z rzeczy, które, powiedzmy, się pozytywnie zadziały (dały szanse – przypis AP) uczenia się na przyszłość. (Joanna)

Doświadczenia mają bardzo dużą wartość edukacyjną pod warunkiem, że stają się przedmiotem krytycznej refleksji. W takim przypadku doświadczenie pomaga w opanowywaniu rzeczywistości, jej rozumieniu i ustosunkowywaniu się do niej (por.: Olesen 2004).

Szczególnym rodzajem uczenia się w działaniu są projekty. Są to aktywności wykraczające poza codzienne obowiązki. Projekty są stawiane na równi z wyzwaniem, ponieważ wymagają dodatkowych wysiłków i opuszczania „strefy komfortu”. Podobnie jednak jak wyzwania, stanowią czynnik mocno przyspieszający rozwój.

Uczenie odbywa się na wielu płaszczyznach. Małgorzata mówi o konieczności poszukiwania własnych dróg działania i stawiania celów, a w związku z tym badania także potrzeb organizacyjnych.

Najwięcej nauczyłam się przez różnego rodzaju projekty i wyzwania. Wyzwania w takim sensie, że większość rzeczy, za które się zabierałam, była jakoś niedookreślona. (Małgorzata)

Pojawiające się u Małgorzaty niedookreślenie w przypadku Alicji dotyczyło jej samej. Uczestniczenie w różnych projektach tworzyło szanse na badanie swoich preferencji i próbowanie się w różnych obszarach.

Później to było wchodzenie w obszary typu, to spróbuję w tym projekcie, spróbuję w tamtym projekcie, takie zadanie, czyli powiedziałbym, takie uczenie się poprzez doświadczenie. (Alicja)

Projekty są także okazją do sprawdzenia własnych umiejętności. Dają sposobność do konfrontacji i rewizji wiedzy oraz założeń i przekonań.

Przez obserwację, doświadczanie, bycie w jakimś procesie, więc największą naukę zawsze dostawałam w projektach, w których pracowałam, tak, czyli jak, nie wiem, dziewięć lat temu zrobiłam pierwszy projekt międzynarodowy, to do tej pory jestem w stanie wylistować wszystkie lekcje, jakich się nauczyłam i po prostu zapamiętałam je do końca życia. (Katarzyna)

To również możliwość poznania biznesu. Wiele projektów wykracza poza ramy danego stanowiska. Co więcej, realizowane są w zespołach międzynarodowych. Kontakty kształtują i wzmacniają z kolei umiejętności współpracy i budowania relacji. O takich aspektach wspomina Bożena: *nabrałam takiej dojrzałości, takiej prawdziwej, nie operacyjnej, ale takiej biznesowej i radzenia sobie w kontaktach, w komunikacji. (Bożena)*

Refleksyjne i świadome bycie w biznesie jest okazją do wielu obserwacji i wyciągania wniosków. Nauka przychodzi z czasem. Nie wystarcza jednak samo bycie. Ważna jest krytyczna i wyostrzona percepcja zarówno złożonych procesów, jak i codziennych praktyk.

No jednak lata spędzone w korporacji może są jakąś tam nauką i człowiek się uczy różnych rzeczy, tego jak niektóre sytuacje funkcjonują, jak niektóre procesy funkcjonują, jak relacje funkcjonują między ludźmi. Więc są też takie rzeczy, które po prostu przychodzą z czasem. (Marta)

Czasem, pomimo ukończonych studiów lub specjalistycznych kursów, zdobyta wiedza nie jest wystarczająca do tego, by zrozumieć specyfikę danych zadań i projektów.

Mieliśmy ogromny projekt (...) restrukturyzacji. (...) sphywała ogromna ilość maili dotyczących tego, co powinniśmy dostarczyć, jak powinniśmy dostarczyć, i ja w pewnym momencie złapałam się na tym, że ja nie rozumiem, czego oni ode mnie chcą. Wiedziałam, co piszą, natomiast nie wiedziałam, po co to robią (...) I pamiętam, że wtedy mówię, „ja muszę zrozumieć drugą stronę i kto może mi pomóc, żeby zrozumieć, jak to działa po drugiej stronie.” (...) „ja muszę sobie to poukładać w głowie i nauczyć się tego, co oni robią, żeby rozumieć, jak mogę jeszcze lepiej dostarczać te dane, na które jest zapotrzebowanie”. (Anna)

Wchodzenie w nieznane obszary może być narzędziem „turboprzyspieszenia”, o którym mówi Katarzyna.

Często też dostawałam w swojej karierze zawodowej obszary, którymi się nigdy nie zajmowałam właśnie. I to jest też ciekawe, bo to jest taki poziom eksploracji i turboprzyspieszenia, jeśli chodzi o naukę, (...) , nie zbuduje się poziomu ekspertyzy w dwa dni, oczywiście, że buduje się ją razem z innymi ludźmi, którzy tymi ekspertami są. Ale to, że można rzeczywiście spojrzeć na ten świat z jeszcze innej perspektywy, to jest też jakby coś, co jakoś osobiście mnie zawsze interesuje. (Katarzyna)

Nowe doświadczenia obnażają braki wiedzy lub umiejętności. Równocześnie jednak dają szerokie pole do szybkiego uczenia się, na dodatek poza dobrze znanymi granicami dotychczasowego działania. Aby wykorzystać tę szansę, istotne są ciekawość i odwaga.

Najbardziej istotne kompetencje to zdobyłam poprzez, powiedziałabym, podejmowanie pewnego ryzyka i, no właśnie, niewciskania się w jakieś ramy, tak, że na przykład okej, nie robiłam tego do tej pory, to na pewno mi się nie uda. Raczej zawsze myślałam pozytywnie i jak pojawiały się jakieś nowe, większe niż do tej pory wyzwania, bo nowe sytuacje, nowe konfiguracje zespołów, ludzi, z którymi mogłam pracować, no to to mi chyba dało największą możliwość do zdobycia kompetencji. (Małgorzata)

Bycie wystawionym na ryzyko nie jest komfortową sytuacją. Naturalną tendencją (wynikającą z atawistycznych odruchów) jest unikanie ryzyka, a raczej utrzymywanie warunków, które służą zachowaniu bezpieczeństwa. Podejmowane działania, będące konsekwencjami świadomych decyzji wytrącają moje respondentki z ram znanego im świata i zmuszają do intensywnej nauki. Rezultatem jest natomiast szeroki zakres i szybkie tempo uczenia się.

Uczenie się od innych

Środowisko pracy, przynależność do różnych grup i społeczności zarówno formalnych i nieformalnych wiąże się z nawiązywaniem relacji oraz obserwowaniem innych ludzi. Proces uczenia się zachodzi często w sposób nieuświadomiony czy nieintencjonalny. Jego efektem jest zasób nowej wiedzy, ale także wartości i postawy, a nawet światopogląd.

Teorie uczenia się społecznego zakładają, że ludzie uczą się przez obserwację i interakcje z innymi we właściwym im środowisku społecznym (Malewski 2010, s. 94). Nabywanie wiedzy czy umiejętności może odbywać się poprzez, uświadomione lub nie, przyjmowanie pewnych wzorców zachowań, ale także poprzez krytyczną ocenę, której rezultatem jest dystansowanie się wobec pewnych wzorców lub ich odrzucanie i poszukiwanie innych (tzw. przeramowanie w terminologii uczenia się transformatywnego).

Uczestniczki mojego badania zwracają uwagę na wartość uczenia się społecznego. Przebiega ono różnie w zależności od potrzeb i etapu drogi zawodowej, na którym się znajdują. Czasem uczenie się jest naturalnym efektem współpracy w ramach zespołu, stałego kontaktu i okazywanego sobie wsparcia.

Mam fantastycznego szefa, mam kilkoro kolegów na jakimś tam podobnym poziomie, z którymi jesteśmy w kontakcie codziennym (...) Mam absolutnie przekonanie, że z czymkolwiek mogę się do nich zwrócić i ja zawsze dostanę pomoc, czy poradę. Zwłaszcza że to środowisko, w którym ja teraz jestem, i ten nasz proces, on jest tak

koszmarnie złożony, tam jest tak strasznie dużo różnych elementów, że nie ma takiej możliwości, żeby wszystko gdzieś tam pamiętać i jakby być ze wszystkim cały czas na bieżąco, to jest po prostu absolutnie niesamowite u nas pod tym względem. (Marta)

Zespół i zachodząca w nim wymiana doświadczeń stanowi bezpieczne środowisko nauki. Ludzie, których spotykają na swojej drodze zawodowej badane, są bogatym źródłem inspiracji i przeróżnych wzorów. Co ważne jednak, procesowi uczenia się towarzyszy znacząca refleksja i dystans, dzięki któremu obserwowane sposoby działania są traktowane jako dostępna opcja, paleta możliwości do zastosowania we własnym życiu.

(...) na swojej drodze spotkałam kilka takich osób. Nie powiedziałabym, że to są takie osoby typu guru i wszystko, co one robią, to bym skopiowała, bo mamy inne osobowości, inne sposoby podchodzenia, natomiast z każdej z tych osób mogłam coś czerpać. Ktoś na przykład świetnie sobie radził z konfliktami, ktoś na przykład świetnie adresował jakieś zadania i potrafił zawsze dobrze argumentować, ktoś inny był znowu świetnym politykiem i potrafił tak przy kawomacie załatwić sprawę, że już na innym spotkaniu właściwie nic nie trzeba było zdecydować, wszystko było zdecydowane. Tak że każda z tych osób, które mogłam obserwować i z którymi mogłam współpracować, tych takich wybitniejszych dla mnie, na pewno coś mi dały. (Alicja)

Znaczącymi osobami dla rozwoju zawodowego moich rozmówczyń byli ich szefowie. Ścisła współpraca, działanie w ramach trudnych projektów i obserwowanie ich sposobów funkcjonowania pomagało zrozumieć biznes.

Tam sporo było różnych tematów, które realizowaliśmy wspólnie, ja się mogłam po prostu od niego wielu rzeczy nauczyć, bazując na jego doświadczeniu, na jego wiedzy, na jego złych jakby przykładach i na tych dobrych, więc to też pomogło. (Agata)

Style zarządzania przełożonych stały się także kanwą do samodzielnego kształtowania swojej roli liderskiej.

Nasz szef na pewno pokazał, jak zbudować takiego ducha zespołu i tą atmosferę zaufania i generalnie zintegrować zespół, żeby lepiej wspólnie osiągać wyniki, cele. I też na pewno bardzo zwracał uwagę na taką profesjonalną komunikację biznesową z klientami i to myślę, że do dzisiaj we mnie zostało. (Jowita)

Kilka badanych przeze mnie kobiet w swojej karierze zawodowej pracowała z osobami, które, formalnie lub nie, pełniły role ich mentorów. Byli to przedstawiciele wyższego kadry zarządzającej. Ich zaangażowanie miało pomóc młodszym, dobrze zapowiadającym się menedżerkom w zrozumieniu kultury organizacyjnej, aspektów funkcjonowania biznesu oraz rozwijać ich kompetencje kluczowe dla objęcia wyższych stanowisk.

On mnie nauczył takiego spokoju w podejściu do problemów i analitycznego rozwiązywania tych sytuacji, bo sam prezentował takie podejście i tego wymagał od

wszystkich wokół i fajnie było się tego nauczyć i to na pewno do dzisiaj stosuję. (...) został moim mentorem oficjalnym, dużo się od niego nauczyłam. On mnie prowadził za rękę, ale zawsze zadawał coachingowe pytania i trzeba było do niego wrócić z odpowiedzią. (Bożena)

Mentorzy, wbrew temu, co mogłaby sugerować nazwa, nie występują z pozycji wiedzącego lepiej. Dzielą się wiedzą będącą efektem wieloletnich doświadczeń i funkcjonowania w biznesie. Poprzez zadawanie pytań, czasem trudnych i niepozwalających na natychmiastową odpowiedź, inspirują do przemyśleń i wytrącają z ramy ugruntowanych poglądów lub przyzwyczajęń.

Ważnym elementem relacji mentoringowej może być także informacja zwrotna. Na jej wartość której zwraca uwagę Katarzyna.

Nie miałam nigdy w swoim życiu takiego stricte mentora (...) pamiętam, że jak zaczynałam pracę w tej firmie i byłam naprawdę bardzo jeszcze nieopierzona, on był w tym czasie dyrektorem dwóch bardzo dużych obszarów. (...) Pamiętam doskonale nasze rozmowy (...) kiedy on jasno krok po kroku pokazywał mi, gdzie popełniam błędy, na co warto zwrócić uwagę, (...). Po prostu dla mnie to było fascynujące, jak on potrafi uczyć z tym feedbackiem, tak to było niezwykle konstruktywne, czasem bardzo niemiłe, ale to pamiętam, że uwielbiałam po prostu z nim pracować (...) zrobiliśmy (...) olbrzymi wspólny projekt (...) ja wiedziałam, że jakby będzie szorstko, ale że bardzo dużo się będziemy w stanie uczyć. (...) dawał jasną informację zwrotną i jakby ona nie była obciążona niczym innym, (...) nigdy nie dotyczyła niczego więcej niż te zadania, nad którymi pracujemy. Czyli nie punktował człowieka, punktował zadanie. O, i też jakby bardzo otwarcie, bardzo chętnie też dzielił się wiedzą. (Katarzyna)

Informacja zwrotna może być silnym narzędziem rozwojowym. Wymaga jednak dużej umiejętności jej stosowania przez osoby wspierające (np. mentorów). Wartość informacji zwrotnej jest zależna od poziomu refleksji i motywacji uczącego się.

Wspomniany wcześniej mentoring jest z założenia długotrwałą relacją, która wymaga zaangażowania obydwu stron. Proces uczenia się następuje z czasem, wraz ze wzrostem zaufania i otwartości na oferowaną pomoc.

Jak pokazuje poniższa wypowiedź Anny, mentoring nie jest rozwiązaniem idealnym. Dla niej znacznie istotniejszym niż budowanie relacji była możliwość pozyskania konkretnej wiedzy potrzebnej jej w poradzeniu sobie z napotkanymi problemami.

Ja potrzebuję mieć zwrot z inwestycji relatywnie szybko, więc dlatego mi zawsze pasował ten taki właśnie przykład osób, które mają takie umiejętności i które ja mogę zdobyć w relatywnie krótkim czasie. (...) więc ukierunkowałam się na konkretną osobę, która może mi pomóc w tym i nawiązałam taką właśnie mentoringowo-coachową relację z tą osobą (...) to tak nie musi wcale tak się nazywać, że teraz mamy coachingową sesję. To tak nie działa. Najczęściej się po prostu z kimś spotykamy na jakimś projekcie bądź zadaniu i ta osoba po prostu pomaga nam przez to przejść.

Przynajmniej ja mam tak, że ja potrzebuję mieć coś uchwytnego, co widzę, w relatywnie krótkim czasie. Takie bardzo długofalowe plany najczęściej mnie zniechęcają. (Anna)

Opisana przez Annę typ relacji ma wartość użyteczną, ukierunkowaną na zdobycie informacji potrzebnych w doraźnym problemie.

Zupełnie inną formą relacji rozwojowej, z której korzystały moje respondentki, jest coaching. Według definicji międzynarodowej federacji coachów ICF „coaching to partnerska relacja oparta na prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, który inspiruje do osiągnięcia i wykorzystania najwyższego osobistego i zawodowego potencjału” (Kodeks etyczny ICF).

Ten rodzaj relacji zazwyczaj proponowany jest początkującym menedżerom, jako wsparcie w kształtowaniu ich postawy i świadomości liderkiej.

Ja miałam to szczęście, i sama lubię z tego korzystać, że pracowałam z coachem, który mi mocno pomógł to wszystko poukładać. I powiem szczerze, że też czasami z takich rzeczy dzisiaj korzystam, jeśli gdzieś tam nie widzę jakiegoś jasnego obrazu (...) W zasadzie trafiłyśmy na siebie w bardzo istotnym momencie, kiedy właśnie była kwestia mojej świadomości bycia menedżerem. I ja jej bardzo mocno wtedy zaufałam, i myśmy naprawdę fajny coaching przeszły razem. I ona mi też bardzo mocno pomogła przede wszystkim w tym zbudowaniu mojej świadomości. (Agata)

Coaching pomógł Agacie wykrystalizować jej wizję siebie jako liderki na początkowym, trudnym etapie kariery menedżerskiej. Ta metoda nie jest jednak zarezerwowana jedynie dla osób początkujących w roli. Ważną funkcją coachingu jest praca ze świadomością, pomoc w zrozumieniu motywów działania oraz ukierunkowanie na zmianę postaw i sposobu myślenia o sobie. Temu służyła relacja coachingowa, w której uczestniczyła Zofia.

Sesje coachingowe mi bardzo pomogły. Uzmysłowiły mi jakby, że rzeczywiście te moje słabsze strony są takie do pewnego stopnia jakby przerysowane w tym sensie, że ja sama sobie robię presję bardziej niż powinnam. I jakby to mi pozwoliło pracować nad tym, żeby sobie troszkę odpuścić, żeby nie zawsze chcieć wszystko robić na piątkę i na 110%, tylko że można trochę mniej, że to też jest w porządku. I te sesje mi bardzo dużo dały. (Zofia)

Efektem takiej relacji jest zmiana sposobu funkcjonowania, niekoniecznie tylko zawodowego. Ważnym aspektem jest także dookreślenie własnych potrzeb, celów i pragnień oraz wypracowanie sposobów ich realizacji. Rezultatem może być poczucie samorealizacji i wzmocniona motywacja do działania.

Pierwszy moment, taki, kiedy myślę, że chyba trochę bardziej uwierzyłam w siebie, to był moment, kiedy (...) zakładam, że to za sprawą procesu coachingowego, (...) ja autentycznie dostałam skrzydeł i wtedy wszystko wydawało mi się możliwe. I wydaje mi się, że na tej fali naiwności takiej, takiego, wiesz, pozytywnego myślenia, wiary w swoje możliwości czy też akceptację tego, że nie wszystko się wie od razu i że, no po prostu ten proces uczenia wymaga tego, że się idzie krok po kroku, ale ten etap

dał mi jakąś taką wewnętrzną siłę do tego, żeby po prostu gdzieś iść za swoimi pragnieniami, za ciekawością. Więc to był taki pierwszy moment, bo to był taki mocny zastrzyk wiary w siebie i takiego, wiesz, poczucia, że jestem w stanie zrobić wszystko.
(Małgorzata)

Coaching nie jest metodą, która sprawdza się w każdych warunkach. Ponieważ bazuje ona na zasobach klienta (*coachee*) ma szansę przynieść efekty jedynie u osób, które faktycznie są gotowe do zmiany i konsekwentnie pracują nad swoim rozwojem.

Uczenie, rozwój, wyzwania to wątki, które często pojawiają się w narracjach badanych przeze mnie kobiet. Stanowią motyw ich działania, podejmowanych decyzji i zmian. Ważną więc dla mojej pracy była próba zrozumienia, co kryje się pod pojęciem rozwoju oraz co stanowi jego główną wartość dla moich rozmówczyń. Ciekawiła mnie także forma podejmowanych działań edukacyjnych i przyczyna ich wyborów.

Pierwszym wnioskiem, który wypływa z zebranych wypowiedzi jest to, iż uczenie się jest dla moich respondentek nieustannym procesem wplecionym w ich funkcjonowanie, zwłaszcza w wymiarze zawodowym. Zdobywanie wiedzy i umiejętności umożliwia im „bycie na bieżąco” i podnoszenie swojej atrakcyjności zawodowej. Dla wielu jednak rozwój jest wartością, która pozwala także na zachowanie racjonalnego dystansu do otaczającego świata oraz na refleksję dotyczącą ich funkcjonowania w nim.

Stałe uczenie się kobiet menedżerek jest częścią ich życiowego projektu. Dorośli zazwyczaj mają swój życiowy projekt, który ma charakter stały, długoterminowy. Wszystkie projekty życiowe ulokowane są w indywidualnych historiach życia, dotyczą sytuacji obecnej oraz tej przewidywanej i są ściśle związane z poczuciem indywidualnej tożsamości. Stanowią też podstawę do planowania naszej strategii obronnej, mającej na celu ochronę naszych życiowych projektów. Wybieramy z otaczających nas działań to, co jest istotne z punktu widzenia naszego projektu, a odrzucamy wszystko, co nie wkomponowuje się w nasz plan (Illeris 2009, s. 94). Badane kobiety przejmują pełne dowodzenie nad swoimi projektami. Analizują, jakie zasoby są im potrzebne do jego realizacji. Na tej podstawie dokonują przemyślanych wyborów dotyczących wiedzy, umiejętności i postaw. Z własnej inicjatywy podejmują działania edukacyjne, które mają zniwelować ich braki wiedzy i pomóc w staniu się równorzędnym partnerem w biznesie. W zebranych wypowiedziach brak jest jakiegokolwiek wzmianki o ograniczonym przez organizację dostępie do edukacji. Wiele z przedsięwzięć edukacyjnych moich rozmówczyń jest efektem ich własnych poszukiwań i decyzji. Biorą one pełną odpowiedzialność za swój rozwój i nie oczekują wsparcia ze strony firmy. To element

silnej tożsamości zawodowej, która jest przejawem samodzielności i niezależności moich badanych oraz elementem budowania ich wartości zawodowej, niekoniecznie związanej z danym pracodawcą.

Autonomiczność w działaniach edukacyjnych moich rozmówczyń jest elementem wyróżniającym je na tle innych kobiet funkcjonujących w biznesie. Badania prowadzone w Belgii (Boeren 2011) oraz w Bułgarii (Bancheva & Ivanova 2015) wskazują na zjawisko utrudnionego dostępu kobiet do edukacji, zwłaszcza formalnej i pozaformalnej, oraz, w przypadku bułgarskich badań, na pasywną postawę kobiet w oczekiwaniu na propozycje rozwojowe. Aktywna i samostereowna postawa moich rozmówczyń przypomina raczej sposoby działania członkiń najwyższej kadry zarządzającej największych amerykańskich firm, z którymi rozmawiała L. Bierema (1996). Dla nich gromadzenie wiedzy i doświadczeń było formą budowania kapitału i radzenia sobie z ograniczeniami strukturalnymi, wciąż obecnymi w organizacjach (ograniczony dostęp kobiet do najwyższych stanowisk).

Badane przeze mnie kobiety uczestniczą bardzo intensywnie we wszystkich dostępnych formach uczenia się. Formalne oraz pozaformalne działania edukacyjne służą przede wszystkim zdobyciu wiedzy i umiejętności potrzebnych w wykonywanej pracy. Jednak w przypadku kilku badanych są także formą realizacji pasji i zainteresowań prywatnych.

Wśród elementów uczenia się nieformalnego ważną rolę dla badanych odgrywały doświadczenia zawodowe. Pozwoliły one w praktyce wykorzystać i skonfrontować wiedzę zdobytą głównie na drodze formalnego i pozaformalnego uczenia się. Moje badane podkreślały szczególne znaczenie wyzwań, który wymuszały konieczność szybkiego uczenia i odnajdywania się w nieznanym obszarach, oraz projektów, czyli zadań realizowanych w dużej mierze poza zakresem stałych obowiązków. Doświadczenia oprócz nowych umiejętności pomogły w zbudowaniu większej pewności zawodowej.

Znaczący obszar w ramach uczenia się nieformalnego stanowi także społeczne uczenie się. Jak pisałam we wcześniejszej części tego podrozdziału, ten rodzaj uczenia się odbywa się najczęściej w sposób nieświadomy, na skutek ciągłych interakcji z otaczającymi ludźmi. Część z badanych kobiet wskazuje jednak osoby znaczące dla ich rozwoju. Byli to najczęściej ich przełożeni, z których zachowań i postaw badane mogły wybierać te, które najbardziej odpowiadały ich wyobrażeniu lidera. Niektóre uczestniczki badania miały także okazję uczyć się w ramach relacji mentoringowych. Wart podkreślenia jest fakt, że wymieniane przez rozmówczynie osoby, zarówno znaczące dla ich rozwoju, jak i pełniące role mentorów, to w zdecydowanej większości przypadków mężczyźni. Może to być naturalnym wynikiem zdecydowanie mniejszej reprezentacji kobiet na wysokich stanowiskach menedżerskich.

Warto jednak zastanowić się, w jakim stopniu mężczyźni menedżerowie wyższego szczebla oraz mentorzy oprócz wiedzy pomocnej w odnalezieniu się w biznesie przekazują (świadomie lub nie) charakterystyczne dla swojej płci kulturowej wzory postępowania sprzyjające sukcesowi w życiu zawodowym. Efektem może być powielanie przez kobiety menedżerki zachowań, które nie są zgodne z ich naturalnym stylem lub które podtrzymują czy wręcz konserwują określony typ funkcjonowania w organizacji. Z badań L. Bieremy (2005) wynika, że kobiety otrzymują od innych kobiet społeczne wsparcie i przyjaźń. Instrumentalne dla ich rozwoju zawodowego są jednak relacje z mężczyznami. Zwraca na to uwagę E. Hayes (2000), przywołując wnioski z badań D. Horgan²⁶. Taki sposób zdobywania wiedzy w relacji kobieta-uczeń – mężczyzna-nauczyciel może utwierdzać wszystkich aktorów życia społecznego w przekonaniu, że to mężczyźni są predestynowani do roli „objaśniających świat” (por.: Solnit 2017).

Uczeniu się moich rozmówczyń towarzyszy także dosyć znacząca niechęć do uczestniczenia w programach adresowanych do kobiet lub w specjalnych grupach networkingowych²⁷. Z wyjątkiem jednej badanej, która bardzo intensywnie działa w grupach kobiecych we własnej organizacji oraz lokalnych stowarzyszeniach, reszta dystansuje się od tego typu aktywności. Tego rodzaju działania nie odpowiadają ich potrzebom lub w ich opinii sprzyjają stygmatyzacji kobiet (jako grupy dyskryminowanej). Być może jest także przejawem potrzeby samostanowienia i brania odpowiedzialności za swój rozwój oraz kreowania własnego życia.

W procesie rozwoju badanych kobiet ważne miejsce zajmuje także element budowania własnej tożsamości zawodowej i menedżerskiej. Odbywa się to poprzez systematyczne, przemyślane działania edukacyjne. W tym procesie jest jednak także miejsce na krytyczną refleksję i wgląd w siebie, swoje wartości i cele. Niektórym z badanych w tym procesie pomogły sesje coachingowe. Inne kobiety dochodziły do własnych wniosków dzięki wypracowanym przez lata mechanizmom krytycznego myślenia. Dzięki refleksyjności badane stają się aktywnymi podmiotami działającymi, które kierują własnym życiem (Archer 2007). Są świadome różnych kontekstów wytwarzania wiedzy. Potrafią czerpać z różnych źródeł, jednocześnie zachowując swój indywidualny ogląd i głos.

²⁶ Horgan, D.D. (1989). A Cognitive Learning Perspective on Women Becoming Expert Managers. *Journal of Business and Psychology*, 3.

²⁷ Piszę o tym w części dotyczącej funkcjonowania kobiet w biznesie.

Uczenie się badanych kobiet, bez względu na wybraną formę ma więc wartość emancypacyjną. Pomaga im dokonywać własnych wyborów i aktywnie kreować swoją rzeczywistość.

Jak pisze Agnieszka Bron (2006), cytując Ari Antikainen (i in. 1996, s. 19), uczący się to osoba aktywna i proaktywna, holistyczna i intencjonalna, która nie tylko dostosowuje się do warunków lub sytuacji, ale jednocześnie tworzy i przekształca świat społeczny, w którym się znajduje.

3. Cechy tożsamości zawodowej menedżerek

W poprzedniej części opisywałam drogę zawodową, którą pokonały moje rozmówczynie. Odtworzenie procesu miało na celu określenie głównych etapów kształtowania życia zawodowego. Opis miał więc przede wszystkim strukturę chronologiczną, od momentu podjęcia decyzji o edukacji akademickiej do obecnego etapu w karierze. Moją intencją było przyjrzenie się z bliska całości dotychczasowej drogi zawodowej i próba zrozumienia, jak przebiegał proces jej budowania.

W tej części rozdziału chciałabym z kolei przeanalizować karierę zawodową pod kątem głównych elementów, które pomogły ukształtować tożsamość zawodową moich rozmówczyń i w dużym stopniu przyczyniły się do osiągnięcia przez nie obecnej pozycji zawodowej.

W pierwszej części skupię się na opisie zidentyfikowanych w zebranych narracjach elementach, które stanowią punkty wspólne dla tożsamości zawodowych moich rozmówczyń. Druga część poświęcona będzie konfrontacji wyników mojej analizy z opisywanymi w literaturze głównymi determinantami sukcesu kobiet w biznesie.

W zebranych przeze mnie narracjach nie pojawia się określenie „sukces”. Część respondentek wymienia nazwy swoich stanowisk lub tłumaczy swoje ulokowanie w strukturze globalnych korporacji. Dystansuje się jednak od jednoznacznego określania pozycji, akcentując raczej możliwości lub specyfikę obecnej roli.

Gdzie nie jestem, a gdzie jestem – jestem w miejscu, w którym jest możliwość spojrzenia na sprawy, no rzeczywiście z perspektywy globalnej. (Joanna)

Nowe ujęcie pojęcia „kariera zawodowa” nie wartościuje działalności człowieka w kategoriach sukcesu i porażki. Wskazuje się jednak na kilka wyznaczników kariery zawodowej, świadczących o postępie i rozwoju. Między innymi są to: awans poziomy i pionowy, większa odpowiedzialność i autonomia, wyższe zarobki, osiągnięcie mistrzostwa, coraz większy bagaż doświadczeń, rozwój, poszerzanie zakresu wiedzy i doskonalenie umiejętności (Mazurek 2007, s. 157). Kierując się powyższymi wyznacznikami, etap kariery, do którego dotarły moje rozmówczynie, można nazwać sukcesem. Problem polega jednak na trudności w znalezieniu jednoznacznej definicji tego pojęcia²⁸. Sukces może być rozpatrywany przez pryzmat osiągnięć (ujęcie statyczne) lub procesu ich nabywania (ujęcie dynamiczne). W literaturze pojawiają się

²⁸ Próbę opisania różnych definicji sukcesu podjęła Arleta Kos w swojej pracy *Doświadczenia biograficzne kobiet odnoszących sukcesy zawodowe. Warunki uczestnictwa społecznego* (2018).

także próby obiektywnego opisu lub podejścia akcentujące subiektywny aspekt sukcesu. Obiektywne ujęcie sukcesu akcentuje osiągnięcie powszechnie pożądanego celu, czego skutkiem jest uznanie społeczne (por.: Łukaszewicz 1979, s. 61). Takie podejście zakłada uniwersalność celów i pragnień. Różnorodność modeli życia i systemów wartości w ponowoczesnej rzeczywistości podważa jednak zasadność takiej definicji. Trudno zakładać, że osiągnięcie wysokiej pozycji zawodowej w korporacji międzynarodowej będzie postrzegane jak sukces np. przez młodego antyglobalistę. Obiektywne opisanie sukcesu jest także niemożliwe ze względu na uwarunkowania społeczne (inne oczekiwania różnych grup czy warstw społecznych) oraz kulturowe. Subiektywne podejście do kategorii sukcesu podkreśla z kolei aspekt indywidualnych motywacji, które wynikają z różnych wartości. Sukcesem może być więc realizacja potrzeb lub aspiracji na polu zawodowym, rodzinnym, materialnym, finansowym, artystycznym, naukowym itp. Różnorodna jest także forma przeżywania sukcesu np. własna satysfakcja wynikająca z faktu pokonania ograniczeń i słabości, uzyskane uznanie czy poczucie stabilności i bezpieczeństwa.

Często sukces jest definiowany jako stan, wynik końcowy podejmowanych starań i działań. Przeciwnością takiego podejścia jest opis w kategoriach dynamicznego procesu zachodzącego w czasie. Tutaj podkreślana jest realizacja określonych przez jednostkę celów. Ich osiąganie wymaga podejmowania ciągłych starań, pokonywania swoich ograniczeń oraz wyciągania wniosków ze zgromadzonych doświadczeń. Co warto podkreślić, osiąganie sukcesu nie jest drogą, na której pokonuje się kolejne etapy. W drodze jest się w jednym, aktualnym miejscu, w procesie sukcesu jednostka jest zarówno w punkcie „dojścia”, jak i w uprzednio przebytych miejscach, a nawet w punkcie wyjścia. Doświadczenia są niejako zbierane, kumulowane, nawarstwiają się. W tym rozumieniu „sukces oznacza stopniowy postęp oparty o konsolidację wszystkich etapów” życia jednostki (Kos 2018, s. 24). Cele stawiane przez jednostkę mogą także podlegać dynamicznym zmianom, często będąc konsekwencją przeżyć i zdobytych doświadczeń.

Procesualne ujęcie, oprócz dynamiki będącej elementem zdobywania osiągnięć, mocno akcentuje sprawczość jednostki. Podejmowane działania są ukierunkowane na utrzymanie tego, co już zostało osiągnięte, a także reagowania na pojawiające się zarówno szanse, jak i zagrożenia. Oznacza to więc konieczność ciągłego działania, podejmowania decyzji oraz samorozwoju.

Analizując wypowiedzi dotyczące drogi zawodowej, chciałabym oprzeć się na dynamicznym i subiektywnym podejściu. Sukces traktuję jako proces osiągania pozycji oraz

budowania tożsamości zawodowej. Chcę skupić się na elementach, które przyczyniły się do osiągnięcia obecnego stanu i miejsca, w którym znajdują się moje rozmówczynie. Przyglądając się ich karierom, chcę przede wszystkim spróbować odkryć ich indywidualne cechy oraz przyjmowane postawy. Te indywidualne cechy, koncepcje siebie i zdolności mają wpływ na definiowanie i osiąganie sukcesu. Subiektywny sukces kariery jest „definiowany jako indywidualne spojrzenie jednostki i ocena swojej kariery z perspektywy aspektów, które są dla niej ważne” (Cybal-Michalska 2017, s. 60).

Konstruowanie własnej drogi zawodowej jest formą budowania własnej tożsamości. Stwarzanie siebie i budowanie własnego wizerunku (autoprezentacji) jest efektem ciągłego procesu przeżywania doświadczeń, a co nawet ważniejsze, ich rekonstruowania i nadawania im znaczeń (por.: Domecka 2007, s. 168). Ponowoczesność, w której żyjemy, charakteryzuje się niejednoznacznością, czy może bardziej wieloznacznością znaczeń. Nie ma już jednoznacznych wzorców i przepisów na udane życie, w tym także życie zawodowe. W tej rzeczywistości jednostka sama odpowiada za siebie, swoją drogę życiową i sposób realizacji postawionych celów.

Jak zostało powiedziane w poprzedniej części rozdziału, obecny rynek pracy i zmiany systemowe, które przyniosły ogromne zmiany w funkcjonowaniu zarówno organizacji, jak i jednostek powodują, że inaczej niż jeszcze trzydzieści lat temu wygląda sposób budowania drogi zawodowej. Inne są także czynniki osobowościowe, zasoby, które umożliwiają odnalezienie się w obszarze życia zawodowego. Dawny sposób organizacji życia zawodowego w oparciu o solidne podstawy jednej organizacji czy instytucji nie jest już możliwy do zastosowania. W nowej rzeczywistości to jednostka bierze odpowiedzialność za swój los zawodowy i samodzielnie go kształtuje. Powodzenie w tym procesie jest uwarunkowane jej dopasowaniem do rynku pracy (jego potrzeb i zasad) oraz atrakcyjnością, wyrażającą się przez odpowiedni zestaw kompetencji, doświadczeń i cech.

W literaturze z zakresu poradnictwa zawodowego można znaleźć szereg typologii kariery zawodowej. Modelem odzwierciedlającym zmiany zachodzące w życiu jednostek, będące rezultatem ponowoczesnej rzeczywistości, jest kariera proteuszowa D.T. Halla (1986). Zdaniem jej twórcy za kształt i przebieg życia zawodowego odpowiada jednostka. To ona podejmuje działania i dokonuje wyborów, których rezultatem jest taki, a nie inny rozwój (lub stagnacja) kariery. W ujęciu Halla kariera proteuszowa stawia w centrum jednostkę, która jak mityczny bohater (Proteusz) dostosowuje się do zmiennych okoliczności. Jednostka sama zarządza własną karierą, sama wytycza jej cel oraz definiuje mierniki jego osiągnięcia w oparciu o własne wartości (Rutkowska 2010). Czynnikiem sukcesu jest w tym modelu kariery

zdolność jednostki do adaptacji do otoczenia (zmiennego i niestabilnego) oraz jej samosterowność, czyli kompetentne nawigowanie swoją karierą. Osoby reprezentujące ten typ kariery są skoncentrowane na ciągłym zdobywaniu doświadczeń i nieustannym uczeniu się, bardzo świadomie konstruując własną historię życia (Minta 2013, s. 55). Jak podkreśla P. Bohdziewicz (2011), ważną kompetencją jest także budowanie tożsamości profesjonalnej wokół wykonywanego zawodu, a nie w odniesieniu do przynależności organizacyjnej (co jak wiemy charakteryzowało tradycyjny model kariery). Znaczącym komponentem tożsamości profesjonalnej są przenośne obszary indywidualnej wiedzy i umiejętności zawodowych (*transferable work competences*) (Nijhof 2005, za : Bohdziewicz, 2011, s. 50).

Dla prowadzonej przeze mnie analizy karier ważne jest przyjęcie szerokiej definicji tożsamości zawodowej. Przez to pojęcie rozumiem nie tylko identyfikację z wykonywanym zawodem, ale przede wszystkim sposób definiowania i redefiniowania siebie. Zdaje się to zgodne z podejściem reprezentowanym przez współczesnych badaczy kariery. Jak pisze Joanna Minta, współcześni badacze²⁹, definiując jednostkową karierę, uwzględniają przede wszystkim to, jak jednostka postrzega siebie samą, jaki jest jej stosunek do samej siebie, jak w perspektywie czasowej przekształca samą siebie, jak działa, jak określa i osiąga postawione cele oraz w jaki sposób włącza się w tę tworzoną konstrukcję (2013, s. 78). Refleksyjny ogląd rzeczywistości i własnych działań oraz samodzielność podejmowanych decyzji kształtują podmiotowość jednostek i umożliwiają wybór własnego stylu życia czy tożsamości (Cybal-Michalska 2012, s. 75)

W dalszej części moich rozważań podejmę próbę zidentyfikowania głównych elementów kształtowania tożsamości zawodowej moich rozmówczyń. Interesują mnie szczególnie ich cechy rozumiane jako właściwości (zasoby/ kapitały³⁰) umożliwiające im nie tylko funkcjonowanie w przestrzeni życia zawodowego, ale także osiągnięcie wysokiej pozycji zawodowej (por.: Domecka, Mrozowicki, 2008).

Opisane w dalszej części właściwości pojawiają się w zdecydowanej większości wypowiedzi badanych kobiet. Zidentyfikowane cechy nie są jednak przez moje respondentki

²⁹ R. Vance Peavy – *Socjodynamiczna Koncepcja Poradnictwa*, Mary McMahon i Wendy Patton – *Systemowa Teoria Konstrukcji (Systems Theory Frame Work)*, Mark Savickas – *Teoria Konstrukcji Kariery (Career Construction Theory)*, Norman Amundsen – *Koncepcja Aktywnego Zaangażowania*, Jean Guichard – *Samokonstruujący się Model (Self-Construction Model)*. Wymienieni badacze przytoczeni za: Minta, J. (2013), *Tranzycje w konstruowaniu karier przez młodych dorosłych. Przesłania dla poradnictwa*. Wrocław: Wydawnictwo DSW.

³⁰ Marketa Domecka i Adam Mrozowicki w swoim artykule dokonują rozróżnienia na zasoby i kapitały. Zasoby określają pewien potencjał, podczas gdy kapitał oznacza właściwości faktycznie wykorzystywane w podejmowanych działaniach. Autorzy stosują jednak te pojęcia wymiennie.

przytaczane w kontekście ich osiągnięć. Pojawiają się jako elementy ich funkcjonowania zawodowego lub wynik interpretacji ich wieloletnich doświadczeń zawodowych i życiowych.

3.1 Pracowitość i konsekwencja

Jedną z najczęściej powtarzalnych cech pojawiających się w wypowiedziach uczestniczek mojego badania jest ich pracowitość i sumienność.

W literaturze pojawiają się różne definicje tej właściwości. W kontekście kariery kobiet pisała o niej Teresa Kupczyk. Sumienność jako cecha osobowości oznacza zorganizowanie, skłonność do porządku, skrupulatność, skuteczność, odpowiedzialność, ambicję, wytrwałość, samodyscyplinę, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizację, rozwagę, porządek, praktyczność i pracowitość (Kupczyk 2009, s. 102). W badaniach wymienionej autorki sumienność była najczęściej wymienianą cechą psychologiczną, która miała wpływ na sukces kobiet w ich rolach menedżerskich³¹. Atrybut ten wskazało 85% kobiet wyższego i 83% średniego szczebla zarządzania.

Dla potrzeb mojej analizy przyjąłabym bardziej zawężone rozumienie sumienności. Sumienność jest dla mnie pojęciem zamiennym dla pracowitości. Oznacza przede wszystkim skłonność do poświęcania uwagi i wysiłku powierzonym zadaniom lub obowiązkom, zaangażowanie w pracę oraz skrupulatne wywiązywanie się z zadań. W ujęciu psychologicznym (Model Wielkiej Piątki³²) sumienność jest jednym z wymiarów osobowości, który warunkuje efektywność działania. Trzeba podkreślić, że wskazane w modelu cechy osobowości stanowią pewien potencjał, a nie determinantę zachowań czy osiągnięć (por. Strelau 2000). Istotny wpływ na efektywność oprócz wrodzonych predyspozycji mają także czynniki społeczne i środowiskowe.

W wypowiedziach niektórych rozmówczyń pracowitość nie jawi się jako właściwość, która została nabyta w trakcie życia zawodowego lub forma przystosowania się do obowiązujących warunków czy oczekiwań pracodawcy. Wydaje się, że wręcz odwrotnie, to właśnie pracowitość jest naturalną cechą większości kobiet, z którymi prowadziłam badania. Moje respondentki różnie definiują ten swój atrybut.

³¹Ciężką pracę jako istotny czynnik osiągniętego sukcesu wskazują także uczestniczki badania prowadzonego przez Arletę Kos.

³² Model struktury osobowości określający pięć podstawowych czynników osobowości: ekstrawersję, neurotyzm, sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenia.

Dla Joanny pracowitość i sumienność to cecha niemal wrodzona. Odziedziczyła ją po swoim ojcu Ślązaku, który odegrał w jej życiu znaczącą rolę m.in. w przekazywaniu wzorców postępowania. (...) *ja też jestem taka trochę pół-Ślązaczka, a oni są tacy. Tam jest taka niezłomna, do pewnych rzeczy, niezłomna dyscyplina, niechodzenia na skróty, nieoszczędzania sił.* (Joanna)

Pracowitość w przypadku Alicji przyjmowała wręcz formę pracoholizmu. Ciężka praca i branie na siebie coraz większych obciążeń i obowiązków miało służyć zaspokojeniu ambicji i udowodnianiu własnej wartości. Zyskana perspektywa i doświadczenie pozwala jej jednak spojrzeć z dystansem na dotychczasowe życie i dokonać obiektywnej oceny swojej postawy.

Ja zawsze byłam takim, powiedziałabym, no pracoholikiem źle to brzmi, ale osobą, która bardzo mocno przedkładała pracę często nad kwestie prywatne (...) Natomiast jak będę wychowywać dalej swoją córkę, to też jej będę mówiła, że nie ma sensu sobie samemu robić jakichś barier w głowie i że ambicja jest fajna, ale wszystko ma swoje granice, tak, skrajności zawsze nas prowadzą na manowce. Bo myślę, że miałam też takie chwile właśnie takiego poczucia, że, wiesz, jeszcze więcej, jeszcze więcej coś od siebie chcę dać. (Alicja)

Mimo zauważalnych negatywnych aspektów ciężka praca pozwalająca zrealizować własne ambicje stała się istotnym czynnikiem sukcesu zawodowego. Badane mówią o tym otwarcie, będąc jednocześnie świadome poniesionych kosztów. *Więc taka jest moja historia, no na pewno ciężka praca i ambicje.* (Agata)

Sumienność czy pracowitość nie jest tylko drogą do realizacji celów. Dla części kobiet, np. Zofii, jest środkiem umożliwiającym udowodnienie swojej wartości merytorycznej i profesjonalnej.³³

Co sprawiło, że jestem tu, gdzie jestem? Wydaje mi się, że moje zaangażowanie, etyka pracy, to, że zawsze staram się jakby dawać z siebie najwięcej jak mogę, realizować te cele, które są przede mną postawione. (...) Więc bardzo dużo uwagi poświęcałam temu, żeby wszystko mi świetnie wychodziło. Bo jakoś tak sama sobie narzucałam taką presję, że tak musi być. (Zofia)

Narzucona sobie samodyscyplina i kontrola kierunkuje działania, decyduje o natężeniu wkładanego wysiłku i sposobie wykonywania zadań. Wspomniana przez Zofię presja nie pozwala na poprawne wywiązywanie się ze swoich obowiązków czy zleconych zadań. Kobiety mają silną potrzebę wykonania swojej pracy w możliwie jak najlepszy sposób. Temu

³³ To zjawisko, o którym piszę w części dotyczącej funkcjonowania kobiet w korporacjach.

perfekcjonizmowi towarzyszy często silne poczucie zobowiązania czy potrzeba udowodnienia, że decyzja o powierzeniu obowiązków czy awansie była właściwa i uzasadniona.

Ja faktycznie mam takie poczucie, że jeżeli ktoś mi daje pracę, to ja muszę dać z siebie wszystko, bo to jest moja praca, za to mi płacą, to są moje obowiązki i nie robię nigdy niczego na 50%, czyli po łebkach, tylko faktycznie, jak dostaję zadania, to robię je na 100% albo nawet i na 150%. (Jowita)

Powyższa wypowiedź jest ilustracją dosyć powszechnej wśród kobiet tendencji do podejmowania się ambitnych zobowiązań, które wymagają dużego nakładu sił i środków. Źródłem takiej postawy jest pragnienie uznania i potrzeba osiągnięć. Niestety odbywa się to ze szkodą dla dobrostanu psychicznego czy emocjonalnego (Braiker 1987, za: Vinnicombe, Colwill 1999). Okazane przez przełożonego czy organizację zaufanie lub docenienie stanowi bodziec do wytężonej pracy i dodatkowego wysiłku, by sprostać wymaganiom. Kobiety nie są skłonne przyznać się do swoich ograniczeń. Zadanie jest zleceniem, które trzeba wykonać, a ewentualny brak kompetencji lub doświadczenia jest dodatkowym impulsem do wytężonej pracy (ibidem). Potwierdzają to także wypowiedzi moich respondentek.

*Natomiast rzadko można ode mnie usłyszeć, że ja czegoś nie zrobię, mimo tego, że tego na przykład nie umiem, czy że tego nie potrafię. (Dorota) *

Prezentowana postawa wymaga samozaparcia i determinacji. Pociąga za sobą znaczące koszty dla samych kobiet, głównie w obszarze ich życia pozazawodowego. Z drugiej strony ich organizacjom i przełożonym daje komfort i pewność realizacji nawet najbardziej wygórowanych celów, bez konieczności kontroli czy korygowania.

Nigdy nie musiał ingerować w to, co ja dokładnie robię. Zawsze to było dostarczane nawet ponad to, na co się umawialiśmy. (Małgorzata)

Wkładany wysiłek i stałe dostarczanie rezultatów, często przekraczających oczekiwania, przynoszą organizacjom wymierne korzyści. Dowodem docenienia są propozycje obejmowania wyższych stanowisk, które stwarzają możliwości rozwoju, ale także wiążą się z koniecznością dalszego wysiłku i jeszcze bardziej wzmożonej pracy.

(...) tak to mniej więcej zaczęło wyglądać i tam już, jak gdyby się sytuacja rozwijała, w ramach już różnych procesów, które ja gdzieś miałam, dostawałam co chwilę jakieś trudniejsze zadania. Najczęściej to wyglądało troszeczkę tak, że jak coś tam nie działało, to rzucali mnie i mówili „dobra, zobacz, trzeba tutaj ustrukturyzować”. (Anna)

Opisywana pracowitość i sumienność przejawiają się nie tylko w podejściu do zadań i obowiązków. Co ważniejsze, z perspektywy rozwoju kariery, są znaczącym elementem realizacji długofalowych celów i dążeń (Kupczyk 2009, s. 63). Zdają się to potwierdzać

wypowiedzi uczestniczek mojego badania. Ambicja w powiązaniu z determinacją umożliwia osiągnięcie nawet najbardziej wymagających celów, często wbrew okolicznościom. (...) *byłam mega uparta i mega dążąca do celu, i w zasadzie wszystko, co sobie tam wymyśliłam, to miałam.*

(Agata)

Osiągnięcie celów nie zawsze przychodzi łatwo. Jest okupione ciężką pracą, samodyscypliną, a przede wszystkim brakiem przyzwolenia na pójście na skróty. Taką postawę prezentuje Jowita.

Niestety nie ma jakiegoś magicznego czynnika, który nam pomoże osiągnąć te cele, bo ja mocno w to wierzę, że faktycznie ciężka praca jest potrzebna i konsekwencja w dążeniu do osiągnięcia tych celów. (Jowita)

Z drugiej strony konsekwencja, czy nawet upór, o którym często mówią moje respondentki, pomaga stawić czoła przeciwnościom i nie wycofywać się z podejmowanych działań.

Mam taki temperament, który jest bardzo upierdliwy (...), więc jeżeli ja naprawdę mam jakiś cel i chcę do niego dojść, to będę tak długo drążyła, aż rzeczywiście osiągnę odpowiedź na swoje pytanie, albo gdzieś się przejdę ze swoją decyzją i niezależnie, czy stoi mi pięciu mężczyzn na drodze, czy same kobiety, to po prostu jest tylko zadanie do zrealizowania i to w ten sposób staram się na to patrzeć. (Katarzyna)

Wytyczony cel lub świadoma potrzeba osiągnięć nadaje kierunek. Nie pozwala być zwiedzioną przelotnym modom czy nastrojom, jak o tym mówi Joanna.

*Ja też jestem dość taka uparta, w tym sensie uparta, że jeżeli już coś decydujemy, to nie lubię, jeżeli jest to *flavor of the month* (przelotna moda – przypis AP) tak, to ja raczej już się czegoś uczipię.* (Joanna)

Przytoczone wypowiedzi pojawiają się w kontekście całego życia zawodowego. Sumienność i zaangażowanie badanych kobiet w ich pracę nie mijają wraz z nabywaniem doświadczenia życiowego lub wiekiem. Ich wypowiedzi zdają się więc nie potwierdzać tezy Teresy Kupczyk, która pisze, że na początku kariery ambitne kobiety są w stanie dostosowywać się do oczekiwań otoczenia. Z czasem, po zapewnieniu sobie i swojej rodzinie bezpieczeństwa finansowego, nie chcą już płacić tak wysokiej ceny, wolą mniej zarabiać, rezygnują z prestiżu na korzyść równowagi między wszystkimi sferami życia i samorealizacji (2009, s. 51). Nie oznacza to, że czas i uwaga poświęcana pracy nie kolidują z wypełnianiem innych ról życiowych związanych z życiem prywatnym³⁴. Dla moich rozmówczyń praca nie stanowi już źródła utrzymania czy środka do uzyskania wyższej pozycji. Jest raczej wartością samą w sobie,

³⁴ Piszę o tym w dalszej części rozdziału analitycznego

która daje poczucie sensu i satysfakcji (por.: Mazurek, 2007). Osiągane sukcesy zdają się formą potwierdzenia własnej wartości i sprawczości, a to z kolei daje motywację do dalszej pracy.

3.2 Samodzielność i niezależność

Ciągłe podejmowanie wysiłków zdaje się naturalną cechą większości moich rozmówczyń. Zakorzeniona i utrwalana przez lata sumienność łączy się jednocześnie z silnym przeświadczeniem o konieczności brania odpowiedzialności za swój los i realizację postawionych sobie celów.

To (podejmowanie pracy w okresie szkolnym i studenckim – przypis AP) mi bardzo dużo dało w życiu i nauczyło i dzięki temu też dzisiaj nie oczekuję, że ktoś mi coś po prostu da, tylko mam to przekonanie, że muszę zapracować na to, co chcę osiągnąć.
(Jowita)

Wypowiedź Jowity jest ilustracją postawy życiowej, która, w mojej opinii, charakteryzuje się głównie samodzielnością i niezależnością.

Powyższe cechy można opisać, posługując się kategoriami psychologicznymi: poczuciem umiejscowienia kontroli oraz sterowności. Teoria społecznego uczenia się (poczucia lokalizacji kontroli wzmocnień – *locus of control*) Juliana Rottera (1966) wyjaśnia sposób, w jaki jednostki subiektywnie odczuwają swój wpływ na otoczenie oraz poziom sprawstwa wobec doświadczanych zdarzeń. Osoby z wewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli dopatrują się własnego wpływu na zdarzenia, które dzieją się w ich życiu. Doświadczane sukcesy, ale także niepowodzenia są rezultatem ich decyzji, podejmowanych działań oraz wkładanego wysiłku. W związku z tym samodzielnie stawiają sobie cele i konsekwentnie dążą do ich realizacji, przekraczając własne ograniczenia. Drugą kategorią pozwalającą także zrozumieć stopień niezależności danej osoby jest wewnątrz- lub zewnątrzsterowność (*inner / outer containment*). To pojęcia wprowadzone do psychologii przez Waltera Recklessa³⁵, twórcy teorii kontroli społecznej. Osoby opisane jako wewnątrzsterowne cechują się dużą niezależnością od innych ludzi. Samodzielnie podejmują decyzje, kierują swoimi działaniami ze świadomością ponoszonych konsekwencji. Potrafią przeciwstawić się wpływowi innych osób i nie ulegać manipulacjom. Mają zasoby, tj. wiedzę i krytyczny zmysł, aby analizować sytuację, dokonywać jej oceny i na tej podstawie dokonywać ważnych wyborów.

³⁵ Zewnątrz i wewnątrzsterowność opisują pochodzenie informacji, które kierują zachowaniem. Teoria Rottera dotyczy procesów atrybucyjnych.

Na samodzielność i niezależność mają wpływ doświadczenia zdobywane w trakcie życia, a zwłaszcza w jego początkowych etapach. Jak pokazują wypowiedzi moich badanych, ich niezależna postawa życiowa została ukształtowana na wczesnym etapie życia.

Poważne problemy ze zdrowiem, czego konsekwencją było długofalowe leczenie i rehabilitacja, wykształciły u Jowity samodzielność i przeświadczenie o konieczności stawiania czoła trudnościom.

(...) w dzieciństwie miałam mocne problemy z kręgosłupem i przeszłam (...) operację kręgosłupa, więc to też nauczyło mnie tej samodzielności, bo już od chyba początku podstawówki często jeździłam do sanatorium, sama do szpitali i tak dalej. No to dużo jakby zmieniło w moim charakterze, myślę. To na pewno też wpłynęło mocno na moją samodzielność, upór i jakieś takie radzenie sobie z przeciwnościami losu. (Jowita)

W procesie kształtowania sposobów działania niekwestionowane znaczenie miał oczywiście dom rodzinny i obserwowane u rodziców postawy życiowe. W relacji Małgorzaty potrzeba kontroli nad życiem jest efektem wychowania i zasad przekazywanych przez rodziców, zwłaszcza ojca.

W mojej rodzinie ta pracowitość, czy w ogóle poczucie, czy staranie się, żeby własnym zachowaniem wpłynąć na sytuację, no to zawsze pamiętam, żeby się uczyć, że to od ciebie zależy, że musisz wybrać, kim jesteś, że musisz być sobą. (Małgorzata)

Powyższa wypowiedź jest przykładem tego, w jaki sposób zasady wpajane przez rodziców mogą determinować podejście do życia i kształtowanie własnej niezależności. Inaczej proces budowania swojej postawy życiowej przebiegał u innych respondentek. Część z nich swój sposób działania zdefiniowała poniekąd w kontrze do wzorców zachowań obowiązujących w domu rodzinnym. Obserwowane działania i wynikające z tego konsekwencje budziły bunt lub motywację do kierowania swoim życiem w odmienny sposób. Samodzielność i silna potrzeba brania odpowiedzialności za swoje życie u Zofii jest konsekwencją trudnej sytuacji finansowej jej rodziców. Branie „spraw w swoje ręce” miało uchronić ją przed podążaniem za wzorcami rodziny i zapewnić lepsze życie.

Pamiętam, jak nam było ciężko. I to wszystko chyba gdzieś mnie ukształtowało właśnie w taki sposób, że myślałam sobie o tym, że nie chciałabym powielić tego sama, być w takiej samej sytuacji i wiedziałam, że żeby móc coś zrobić, to muszę wziąć sprawy w swoje ręce i chyba po prostu to wydawało mi się najrozsądniejszą drogą, żeby to osiągnąć. (Zofia)

Obserwowana przez Marię postawa jej rodziny, która żyła w stanie permanentnego zawieszenia, spowodowała silny bunt. Gotowość do budowania swojego szczęścia, nie licząc na pozytywne zrządzenie losu, stała się napędem jej życia, zarówno rodzinnego, jak i

zawodowego. Maria przyjęła postawę menedżera zarządzającego swoim życiem. Inwestowanie czasu ma przynosić wymierne rezultaty. Kluczową rolę odgrywa więc motywacja i przemyślane działanie, które daje szansę na uzyskanie zwrotu z inwestycji.

U mnie pojawił się bardzo szybko taki bunt, taka decyzja, że nie można czekać. To znaczy, że czekając, to szczęście może nie nadejść, albo to, co nadejdzie nie będzie miało wymiaru tak dużego, żeby zwrócić tę inwestycję w czas, w oczekiwanie. Żeby to się gdzieś tam zbalansowało. Czyli żyć trzeba teraz, tu i zrobić wszystko, żeby dzisiaj chciało ci się chcieć. (Maria)

Przemózna potrzeba życia inaczej niż rodzice lub chęć przeciwstawiania się ich sposobom funkcjonowania zrodziła się także u Doroty. Bunt był konsekwencją odczuwanego przez nią kwestionowania znaczenia jej osobistych starań. Rodzice, w trosce o jej przyszłość i komfort życia, próbowali pokierować jej karierą zawodową i zdecydować o stanowiskach. Przyszłość zawodowa spoczywała w rękach ojca, który ze względu na wysoką pozycję w organizacji miał możliwości przygotowania córce dobrej posady.

Pamiętam takie poczucie, że to jest jakaś straszna bzdura, to, co mówi mi moja mama, i że nikt mi nigdy nie będzie niczego załatwiać. I gdzieś tam myślę, że to się stało takim dużym motywem przewodnim w moim życiu zawodowym, bo faktycznie, nikt mi niczego nie załatwił. I ja niczego nie zawdzięczam nikomu, ani wstawiennictwu, ani jakiejś promocji. (Dorota)

Zebrane wypowiedzi pozwalają wyciągnąć wniosek, że u badanych kobiet doświadczenia, zarówno te pozytywne, jak i negatywne, mogą stanowić mocną podstawę do budowania własnej niezależności. Przejawia się ona w samodzielnym określaniu celów i środków ich osiągnięcia. To z kolei pozwala odczuwać satysfakcję i poczucie spełnienia, a jednocześnie tworzy pole do autokreacji (Mazurek 2007). Autokreacja polega na konsekwentnym budowaniu siebie, czyli między innymi swojej drogi zawodowej oraz samodzielnym wytyczaniu jej kształtu. Nie ma tu miejsca na przypadek czy łut szczęścia.

Podejmowałam decyzję, że nie ma co czekać, czyli że ja nie będę czekać kolejnego roku, że być może coś się mi przytrafi, tylko po prostu ja chcę mieć wpływ na swoje życie. (Katarzyna)

Życie jest rezultatem własnych niezależnych działań i decyzji. To daje poczucie kontroli i sprawstwa, chociaż, jak pokazuje wypowiedź Anny, taka postawa życiowa może stanowić ograniczenie w relacjach.

W przypadku moim (...) jestem przyzwyczajona do tego, żeby po prostu podejmować decyzje i brać za nie odpowiedzialność w pełni. To mi też pewnie pomaga w życiu i w pracy, natomiast uczę się cały czas kompromisu. (Anna)

Jak zostało powiedziane, życie zawodowe moich rozmówczyń to efekt ich pracy, samodyscypliny oraz podejmowanych niezależnych decyzji i brania za nie pełnej odpowiedzialności. To postawa, która jest absolutnym zaprzeczeniem zjawiska, które w literaturze określane jest syndromem kopciuszka³⁶ (Dowling 1981). Zdaniem Colette Dowling, autorki książki, w której opisane zostało to zjawisko, część kobiet odczuwając strach przed własną niezależnością, rezygnuje z inicjatywy i aktywności, która w konsekwencji mogłaby zaowocować wysoką pozycją społeczną. Co więcej, przyjmują postawę oczekującą, wiążącą się z nadzieją na wpływ zewnętrznych sił („księcia z bajki”), które pomogą im w budowaniu ich szczęścia.

Moje respondentki podejmują szereg działań i odznaczają się dużą aktywnością. Są bardzo świadome swoich potrzeb i potrafią wyraźnie je komunikować. W ich opinii pozostawanie w przeświadczeniu, że ktoś zauważy lub domyśli się tego, czego oczekują, jest stratą czasu i zaprzepaszczeniem szansy. Podejmowane przez kobiety rozmowy o ich potrzebach są efektem analizy tego, co jest istotne dla ich funkcjonowania zawodowego lub dalszego rozwoju, oraz rezultatem przemyśleń i planów dotyczących tego, jakie działania mogą być podjęte.

Nie czekam, aż ktoś mi coś zaproponuje, nie uważam, że ktoś właśnie zauważy, że coś zrobiłam, tylko muszę na to zapracować i muszę mówić o tym, czego potrzebuję (...). Ja bardzo często rozmawiam o tym z moimi przełożonymi i sama proponuję, co mogę zrobić w tym kierunku, czyli nie czekam, aż ktoś to zrobi za mnie. (Jowita)

Mówieniu o swoich potrzebach towarzyszy świadomość ryzyka otrzymania odmowy lub nawet rozminięcia się z oczekiwaniami i wizją firmy.

Po prostu mówię otwarcie o swoich potrzebach. Mam świadomość tego, że ktoś może tych potrzeb nie spełnić, może odmówić. Ale też wiem o tym, że jeżeli o ich nie powiem, to nikt nie zgadnie. A to już ma zupełnie inne konsekwencje. (Dorota)

Ryzyko nieotrzymania tego, co jest w danym momencie potrzebne, nie paraliżuje działań ani nie powoduje obniżenia motywacji. Zdaniem Anny kobiety z naszej strefy kulturowej nie mają jednak w sobie odwagi, aby sięgać po więcej i stawiać wysokie wymagania swojemu otoczeniu, w tym także firmom i przełożonym. Kilkuletni pobyt w Stanach Zjednoczonych oraz

³⁶ O Kopciuszku jako symbolu powszechnie wykorzystywanym w naukach, nie tylko humanistycznych i społecznych pisze A. Gromkowska-Melosik (2017) w artykule Kopciuszek: zagubiony szklany pantofelek i metamorfozy kobiecości. *Studia Edukacyjne*, nr 46.

wieloletnia praca w korporacji amerykańskiej nauczyła ją śmiałości, a nawet, jak mówi, bycia *bezczelną* w zabieganiu o to, co dla niej ważne.

Czasami warto troszeczkę pomalować trawę na zielono, być troszeczkę, jak to Amerykanie mówią, bold, czyli takim bezczelnym, żeby móc pójść dalej. I to jest coś, co ja zawsze mam z tyłu głowy już teraz, że trzeba po prostu być czasami bezczelnym w tym, jak się gdzieś tam komunikuje swoje potrzeby. I w korporacji, jak patrzę się na przykład na moje doświadczenie korporacyjne, to jest chyba taka numer jeden zasada.
(Anna)

Wydaje się, że wypowiedź Anny dobrze ilustruje współczesną rzeczywistość, nie tylko korporacyjną. Przy braku jednoznacznych wzorców i gotowych przepisów na osiągnięcie sukcesu to jednostki muszą brać los w swoje ręce i kreować swoją rzeczywistość, w tym także swój wizerunek (Mazurek 2007). Odpowiedzialność za własny sukces, oprócz świadomości potrzeb i ich komunikowania przejawia się w asertywnym proszeniu o pomoc. Mówienie o swoich brakach nie jest powodem do wstydu. Wręcz przeciwnie daje szansę uzyskania zasobów, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu.

Ale też to jest kwestia tego, żeby się po prostu przemoc i poszukać rozwiązania (...) pamiętam, że wtedy poszłam po prostu zupełnie wysoko (...) i powiedziałam, że mam takie zadanie, ale nie umiem tego i tego, i potrzebuję kogoś z zespołu, kto mnie poprowadzi na początku. I on mi dał jedną z najlepszych swoich osób (...) która powiedziała mi dokładnie, jak to działa, i wytłumaczyła procesy, co musimy zrobić.
(Anna)

Potrzeba samostanowienia i wypracowana pewność siebie dają także siłę, by jasno formułować swoje oczekiwania i domagać się należnego docenienia.

Dostałam tak zwaną nominację PO, czyli pełniąca obowiązki. (...) ja powiedziałam, że ja nie idę na taki układ, znaczy ja nie chcę takiego PO, żeby go sobie gdzieś tam wsadzili. Ja mogę robić to, co robię, ale robię to z przekonania i z własnego wyboru, natomiast dawanie mi (...) po takim wysiłku z łaski takiego PO, to mnie to w ogóle nie interesuje (...) Teraz od mojej decyzji zależy, czy przyjmę propozycję, czy też jej nie przyjmę, natomiast proszę, żeby ta propozycja na jutro została skonkretyzowana, ponieważ dla mnie na dzień dzisiejszy po prostu jest nieczytelna. (Dorota)

Asertywność nie jest postawą reprezentowaną przez wszystkie uczestniczki mojego badania. Część z nich w dalszym ciągu uczy się pewności siebie i odwagi w jednoznacznym formułowaniu swoich oczekiwań. Należy jednak podkreślić, że dokonywane wybory i decyzje są wynikiem ich refleksji nad przebytą już drogą, swoimi doświadczeniami oraz potrzebami i zamiarami na przyszłość. Te przemyślenia i wnioski budują spójną motywację do dalszych działań.

3.3 Potrzeba wyzwań

W ciągu swojej kariery zawodowej uczestniczki mojego badania doświadczyły pracy na różnych stanowiskach i w różnych rolach. Te zmiany nie były jednak rezultatem podejmowanej rywalizacji, czy próby udowodnienia swojej przewagi nad innymi. Przeciwnie, wynikały z potrzeby przekraczania swoich granic i podejmowania wyzwań, na większą skalę, przy wyższym poziomie trudności.

Brak takich wyzwań powoduje obniżoną satysfakcję. To jednak nie prowadzi do stagnacji, czy braku motywacji. Jest natomiast punktem wyjścia do działania i dalszych poszukiwań.

miałam takie poczucie, że chciałabym robić coś więcej, mieć jakieś takie zadania, które będą dla mnie jakimś wyzwaniem, będą mi dawały jakąś satysfakcję po prostu. (Zofia)

Mocna pozycja budowana w organizacji przez wiele lat może nie być wystarczającym źródłem poczucia spełnienia. Badane nie mają oporów, by zdecydować się na znaczący ruch, czyli nawet na odejście z pracy, która nie dostarcza już bodźców do dalszego rozwoju, czy ekscytacji.

To był ten moment (...), kiedy ja po prostu wiedziałam, że ten supply chain (zarządzanie łańcuchem dostaw – przypis AP), który tam jest, to już jest coś, co mi nie wystarcza, ja to czułam. Bo ja widziałam po sobie, po swojej motywacji, po tym, że ja już za dużo wiedziałam, za dużo znałam, już mnie te wyzwania, które były, nie ekscytowały (...) No i to, że nie było wtedy żadnej propozycji i to, że ja po prostu potrzebowałam wyjść na zewnątrz, żeby zobaczyć, co tam się dzieje (...) to to mnie zmotywowało do zmiany. (Agata)

Postrzegana przez moje rozmówczynie stagnacja popycha je do podejmowania inicjatywy i poszukiwania nowych wyzwań. Opuszczenie firmy jest racjonalną i przemyślaną decyzją, której nie towarzyszy poczucie krzywdy czy niesprawiedliwości. To po prostu konsekwentne realizowanie swoich potrzeb, którym nie może sprostać obecny pracodawca.

To już była moja inicjatywa, bo czułam, że chcę większej odpowiedzialności, szerszego stanowiska, natomiast w tamtym momencie nie było takiej możliwości w firmie, więc wtedy już sama poszukałam czegoś szerszego dla siebie. (Jowita)

Podobnie jak ugruntowana pozycja, tak i bezpieczeństwo zatrudnienia oraz bardzo dobre warunki nie stanowią dla badanych czynnika motywacyjnego. Jak mówi Dorota, mogą wręcz stać się łańcuchem, który ogranicza ich dalsze ruchy i uniemożliwia wzrost.

Moment mojej frustracji, że ja gdzieś stanęłam w miejscu, no że ja się nie rozwijam, że z jednej strony jest mi wygodnie, to jest taka złota klatka, no bo są wysokie zarobki, bo jest tak zwany jakiś prestiż (...) I z jednej strony było takie poczucie, że ja

naprawdę stanęłam w miejscu i ja, no nie wiem co ja będę robić za rok, za dwa, za trzy, a za cztery, za pięć to już jest jakiś koszmar (...) to przestaje mi sprawiać przyjemność, że ta praca staje się takim łańcuchem trochę, dlatego myślę, złota klatka. (Dorota)

Podobną frustrację przeżywała Katarzyna. I w jej przypadku poczucie braku wyzwania stało się powodem odejścia z intratnego stanowiska.

To były czasy, w których (...) pod kątem finansowym, myślę, że pewnie nikt nie podejmowałby takich decyzji, bo to było bardzo intratne. Ja miałam tam dobry zespół, dobry obszar, tak, można by było w nieskończoność tak naprawdę budować (...), realizować te wszystkie projekty. Tylko wtedy ja sobie zdałam sprawę, że to jest po prostu tak, była kiedyś ta reklama z tym świstakiem i sreberkami, tak, że zawijam w te sreberka i oczywiście mam z tego olbrzymie korzyści, ale nie mam już w tym sensu i motywacji, (...) tam nie ma wyzwania, tam nie ma tych zmiennych okoliczności, to jest zbyt przewidywalne. (Katarzyna)

Nowe stanowiska, inne miejsca pracy, coraz szersze obszary odpowiedzialności dostarczają energii. Są jednak także potwierdzeniem własnej wartości i potencjału, który nie zawsze został odkryty we wcześniejszych etapach życia.

(...) to mi sprawiało przyjemność, jakby udowadnianie sobie, bo to w szkole nie, bo to była inna chyba świadomość, ale później sprawiało mi przyjemność, że poznaję, że zmierzam się z czymś, co zawsze mi się wydawało, że jestem słabsza w tym. (Bożena)

Nowe wyzwania dostarczają także impulsów do ciągłego rozwoju, uczenia się. To niekończący się proces. Potrzeba rozwoju umożliwia kobietom poszerzenie ich zakresu kompetencji. To wpływa na ich efektywność i sprawczość, co spotyka się z uznaniem przełożonych i organizacji. Ostatecznie skutkiem są kolejne awanse i poszerzony zakres odpowiedzialności.

3.4 Akceptacja ryzyka i oswojenie niepewności

Nowe stanowiska i role dają ekscytację, szeroki zakres wpływu i odpowiedzialności, ale także niosą ze sobą duży zakres ryzyka i niepewności. Podejmowanie się dodatkowych obowiązków i zadań wiąże się z koniecznością wejścia w nieznaną obszar. To z kolei wymaga konfrontacji z samą sobą, poznania siebie w dotychczas niedoświadczanych sytuacjach.

Wydaje się, że dla wielu badanych przede mną kobiet to istotny czynnik ich rozwoju oraz satysfakcji z pracy. To element, którego szukają na kolejnych etapach swojego życia zawodowego. *Stawiać sobie jakoś wyżej poprzeczkę i sprawdzać w takich warunkach nierozpoznanych, tak, bo to jest dla mnie ciekawe. (Katarzyna)*

Oprócz aktywnego sprawdzania siebie w nowej rzeczywistości zawodowej dużą rolę odgrywa także zaciekawienie.

Jestem osobiście bardzo zachwycona tym, jak zmienia się szybko świat i na przykład kompletnie nie bronię się przed tym tempem zmian i nie przeraża mnie to, że nie mam kontroli nad większością rzeczy, bo trudno teraz mówić o jakiegokolwiek kontroli. (Katarzyna)

To otwarcie się na nieznanne jest odczytywane przez badane jako czynnik lub nawet warunek ich skutecznego funkcjonowania zawodowego.

Jak myślę sobie o takich, powiedzmy, przewodnich, uniwersalnych wartościach, to raczej ciekawość, no myślę, że ambicja czy też aspiracje, otwartość na nowe doświadczenia, niezamykanie się w jakichś schematach, to mnie doprowadziło tutaj. (Małgorzata)

W swoich poszukiwaniach zawodowych moje rozmówczynie przyjmują rolę badacza, który z ciekawością i ekscytacją eksploruje to, co jeszcze niezbadane i niesprawdzone. Nieznane nie budzi lęku. Jest raczej szansą i nadzieją na nowe wyzwania. *Nieznane nigdy nas nie zawiedzie. (Katarzyna)*

Dostrzeganie nowych szans i odważne ich wykorzystywanie wiąże się ze wspomnianą przez Małgorzatę otwartością. Wymaga także określonej postawy polegającej na elastycznym reagowaniu na to, co przynosi rzeczywistość. Nie oznacza to rezygnacji z własnych celów i ambicji, ale akceptowania zmian i przekuwania ich na korzyści zarówno dla siebie, jak i organizacji.

Ja mam takie wrażenie, że kiedy pozwalamy sobie na tą elastyczność, ale wiemy, czego chcemy, to te możliwości, wyzwania, powiedziałabym, które się trafiają codziennie, mogą się przekuwać w możliwości, w zmiany organizacyjne. Zazwyczaj jest to strach, nie będzie już ten mój szef moim szefem, gdzie ja wyląduje, ale pod względem organizacyjnym można później przekuć to w coś fajnego, dobra, to jest impuls do tego, żeby poszukać czegoś innego. (Alicja)

Otwartość oznacza między innymi poszukiwanie nowych doświadczeń, aktywne działanie, twórczość i szerokie horyzonty (Kupczyk 2009). Pozwala także wyrobić w sobie akceptację niepewności, a to z kolei umożliwia dostrzeżenie szans.

Potrzeba zmian i robienia czegoś nowego niesie konieczność opuszczenia bezpiecznego miejsca. Ekscytacja wynikająca z nowości pomaga przezwyciężyć lęk, a nawet odważnie inicjować zmiany.

Faktycznie ruszyłam to domino. I tak z jednej strony sobie zdawałam sprawę, że ja naprawdę sobie strzelam w kolano, bo ja nie mam nic innego, nie jestem

przygotowana do tej zmiany, trochę ją przywoływałam, ale tak bym powiedziała, że ją próbowałam uwieść. (Dorota)

W obecnym świecie nieustannych zmian to właśnie oswojenie lęków i akceptacja ryzyka oraz kreatywne podejście do napotykanego problemów pomaga w samorealizacji (por.: Mazurek, 2007). Pozbawienie się kontroli i poczucia wpływu budowanego dzięki zdobytej wiedzy i kompetencjom oraz sprawdzonym sposobom działania jest nazywane *wychodzeniem ze strefy komfortu*. To zwrot, który pojawia się w zdecydowanej większości wypowiedzi dotyczących rzeczywistości zawodowej.

Radzenie sobie ze zmianą, chcianą lub narzuconą, jest właściwie stałym elementem codzienności dzisiejszych menedżerek.

Tak naprawdę z tej strefy komfortu trzeba wychodzić ileś razy dziennie (...) często zmieniamy stanowiska, zmieniamy pracę, czyli od nowa właściwie trzeba to wszystko sobie budować i stawiać. (Bożena)

Opuszczenie strefy komfortu jest także szansą na rozwój, poznawanie swoich możliwości i proponowania nowych, często niedostrzeganych rozwiązań.

Moja droga zawodowa zawsze zaczynała się od tego, żeby badać swoje granice komfortu i badać też granice komfortu organizacji i jak najbardziej rozszerzać. Wprowadzać nowe obszary, albo eksplorować dla siebie nowe obszary, które są poza twoimi granicami komfortu. (Maria)

Oczywiście wyjście poza obszar swoich kompetencji wpływa negatywnie na poczucie sprawstwa i własnego wpływu. Niesie konieczność konfrontacji ze swoją niewiedzą, niewystarczającymi umiejętnościami czy doświadczeniem. Decyzja o wyjściu z bezpiecznego kręgu ma właśnie służyć nauce i pokonywaniu oporów, chociażby tych związanych z proszeniem o pomoc. Wymaga jednocześnie pokory w poszukiwaniu nowej wiedzy i akceptacji swojej (choćby chwilowej) niekompetencji.

Jeżeli czegoś nie wiedziałam, to ja nie zostawałam w swojej strefie komfortu, że „jak nie wiem, to nie ruszam, to tego nie będę dotykać”, tylko najczęściej szłam do osoby, która odpowiadała w danym momencie, powiedzmy, za mój rozwój. (Anna)

Dla części badanych najlepszą okazją do rozwoju jest zmierzenie się z możliwie jak najtrudniejszym wyzwaniem. Nie przez przypadek więc pewnie na swojej drodze zawodowej były, jak same o tym mówią, wrzucane na głęboką wodę.

To był straszny stres i bardzo dużo gdzieś tam takiej własnej pracy, żeby rozgryźć to, jak działa (...) jak wygląda ta struktura. (...) ja sobie nie wyobrażam, jak ci moi szefowie ówcześni mogli do tego tak lekko podchodzić i rzucić mnie na głęboką wodę, i „albo sobie poradzi, albo utonie”. No na szczęście sobie poradziłam, ale było to naprawdę duże wyzwanie. (Marta)

Presja nowych obowiązków przy jednoczesnym braku umiejętności może prowadzić do frustracji czy poczucia wypalenia. Jak pokazują jednak wypowiedzi uczestniczek mojego badania, wyzwania potrafią uruchomić motywację i wyzwolić często nieodkryte zasoby. Elastyczność i otwartość na nowe doświadczenia uruchamia proces bardziej intensywnego pozyskiwania i przetwarzania informacji. To z kolei umożliwia kreatywne podejście do napotykanym problemów, wyzwala ciekawość oraz ułatwia odnalezienie się w nowych warunkach (Kupczyk 2009).

Świadomość poradzenia sobie z własnymi ograniczeniami daje satysfakcję i wyposaża w siłę potrzebną do zmierzenia się z kolejnymi wyzwaniami. Jedną z największych trudności w dzisiejszym świecie jest niepewność i nieprzewidywalność. Współczesny świat należy zatem do jednostek, które, aby w nim przetrwać, muszą umieć refleksyjnie konstruować i rekonstruować swoje życie, tolerując niepewność świata i ponosząc odpowiedzialność zarówno za sukcesy, jak i za porażki (Beck 2002, s. 203–205).

3.5 Potrzeba wpływu na biznes

Jak pisałam wcześniej, uczestniczki badania to osoby o wysokim poziomie odpowiedzialności. Ten atrybut odnosi się jednak nie tylko do ich sposobu kierowania własnym życiem czy karierą, ale także przejawia się w podejściu do organizacji, w których pracują. Z poprzedniej części tego rozdziału wiemy już, że część kobiet od lat związana jest z tym samym pracodawcą. Inne respondentki zgromadziły doświadczenia w wielu firmach.

Wszystkie, bez względu na długość stażu, czy zajmowane stanowiska, mocno identyfikują się ze swoją pracą, czego przejawem jest potrzeba realnego wpływu i dodawania wartości ich firmom. Możliwość uczestniczenia i kształtowania procesów i wpływania dzięki temu na biznes jest często głównym motorem ich działań. Co więcej, jest także skutecznym sposobem ich rozwoju. *To, za co się zabierałam było odbierane jako pozytywną wartość dodaną dla organizacji. I wydaje mi się, że rosłam razem z tą firmą.* (Małgorzata)

Wydaje się, że taka postawa nie jest zjawiskiem wyjątkowym. Możliwość wpływania na rzeczywistość oraz wnoszenia wkładu w dany obszar stanowi dla kobiet większą motywację niż wymierne korzyści, takie jak m.in. wysokie wynagrodzenie czy stałość zatrudnienia (Hewlett, Buck 2006). Wpływanie na wyniki organizacji jest wewnętrzną potrzebą moich

badanych. Co ważne jednak, ich sposób myślenia o biznesie wpływa na to, jak kształtują zespoły, za które odpowiadają.

Joanna, szefowa departamentu HR na poziomie globalnym, wie, że oczekiwania wobec obszaru, którym zarządza, wynikają ze strategii firmy. Funkcjonowanie działu personalnego ma wpisywać się w długofalowe cele i potrzeby organizacji.

To jest ważne, żeby powiedzieć, że to funkcja wychodząca poza HR. I to jakby w niej najciekawsze, (...) ja jestem odpowiedzialna za HR, tutaj musi być all the ideals (wszystko idealnie – przypis AP) , ale tak naprawdę oczekiwana jest kontrybucja z poziomu całej firmy. (Joanna)

Rolą szefowej jest więc aktywne uczestniczenie w zarządzaniu firmą i takie kształtowanie procesów HR, by wspierały one rozwój biznesu.

My dużo pracujemy (...), żeby rzeczywiście wiedzieć, nie, „co tobie się wydaje, że jako ten HR, chcesz wniesić, ale zapytaj, co chcą, żebyś wniosła”. (Joanna)

Takie myślenie i kształtowanie swojej roli wymaga faktycznej ciekawości i gotowości do uczenia się biznesu, bez względu na reprezentowany obszar kompetencji czy wykształcenie.

Jeżeli jesteś szefem działu personalnego, to musisz zrozumieć, jak się robi pieniądze. Niezależnie od tego, w jakiej branży pracujesz, to gdzie jest ta wartość, jak ta wartość powstaje. Taka identyfikacja, czy zrozumienie, gdzie ja mam największe przełożenie na biznes, czyli w jaki sposób ja buduję wartość dla organizacji. (Maria)

Wkład w biznes i jego rozwój nie oznacza bezpośredniego uczestniczenia w procesach produkcyjnych czy sprzedażowych. Wymaga rozumienia specyfiki organizacji oraz zaangażowania i udziału w proces tworzenia nowej wartości. W przypadku menedżerek odpowiedzialnych za tzw. funkcje wspierające, jak np. dział personalny, oczekiwanie biznesu dotyczy przede wszystkim pomocy w formułowaniu celów i wsparcia osób odpowiedzialnych za ich realizację.

Ja jestem bardzo dobrą drugą osobą, która pomaga pewne rzeczy sformułować, gdzieś dokończyć, może czasem zainspirować i potem spowodować, że one się po prostu dzieją w organizacji. (Maria)

Zdobyte doświadczenie i wiedza biznesowa nie ogranicza się jedynie do własnego obszaru. Zbudowane relacje oraz ciągła ciekawość i intuicja motywuje moje rozmówczynie do podejmowania prób i starań przynoszących realną wartość dla firmy.

Jeśli organizacja daje nam tę przestrzeń, no to dla mnie to jest taki moment, kiedy ja chcę się po prostu spróbować z tym, żeby zrobić to inaczej, żeby sprawdzić, czy od drugiej strony da się też w jakiś sposób zrealizować, przygotować produkty, rozwiązania, które w tej organizacji mogą mieć zastosowanie. To jest coś, co mnie chyba bardzo napędza. (Katarzyna)

Komunikowane potrzeby uczestniczenia i współtworzenia biznesu idą w parze z typowym dla kobiet tzw. myśleniem sieciowym. To pojęcie zostało ukute przez Helen Fisher na potrzeby opisu sposobu myślenia charakterystycznego dla kobiet. Zdaniem autorki ten typ myślenia odznacza się umiejętnością gromadzenia, przetwarzania i przyswajania dużej ilości informacji, dostrzegania i wartościowania różnic i wszechstronnych powiązań między różnymi koncepcjami, przewidywania różnych kierunków rozwoju, intuicyjnego podejmowania decyzji, radzenia sobie w niejednoznacznych trudnych sytuacjach, tworzenia długookresowych planów strategicznych, przewidywania różnorodnych konsekwencji, przygotowywania opcji rezerwowych i ujmowania zagadnień biznesowych w szerokim kontekście społecznym (Fisher 2003, s. 50–51).

Opisane powyżej umiejętności, które cechują także moje respondentki, wpływały zapewne na ich silną potrzebę zmiany specyfiki pracy i ukierunkowania się na działania bardziej strategiczne.

Męczyły mnie te operacje, ja jestem też osobą, która lubi tworzyć. Umiejętności artystyczne, moje talenty powodują, że (...) ja bardzo lubię tą strategiczną część tworzenia, budowania, rozwijania. (Bożena)

(...) ja przez te lata już jak gdyby chciałam odejść stricte od operacji, a bardziej wejść na projektowanie, planowanie, takie bardziej strategiczne, długoterminowe. (Alicja)

Swoje ambicje i potrzeby rozwoju w ramach biznesu bardzo wyraźnie określiła Jowita, która na swojej ścieżce zawodowej przeszła od typowo operacyjnych czynności w zakresie finansów do zarządzania globalnymi kontraktami jednej z największych firm doradczych.

Chcę właśnie spróbować tego, czyli bardziej takiej strategicznej roli i skupienia się na kontraktach biznesowych, na negocjacjach, na zarządzaniu właśnie dostawcą. (Jowita)

Przekraczanie granic swoich obszarów i własnych ograniczeń, wchodzenie na nowe pola i proponowanie rozwiązań, które mogą odpowiadać faktycznym potrzebom biznesu, stanowi znaczący element motywacji i rozwoju badanych kobiet.

Móc tworzyć coś, co jest większe, duże, jakieś takie kompleksowe rozwiązania, które też odpowiadają na potrzeby biznesowe, które widzi się w trakcie swojej pracy, no to to było coś, co mnie mocno interesowało. (Katarzyna)

Możliwość działania poza ramami przypisanych procesów, przekraczanie granic swoich obszarów i współuczestniczenie w działaniach strategicznych daje motywację. Jest także uzasadnionym powodem do satysfakcji wynikającej ze świadomości, że własny wkład przyczynia się do realizacji celów własnych oraz całej organizacji.

Gotowość działania, współdecydowania o biznesie daje kłam powszechnie panującym stereotypom o małej decyzyjności kobiet. Konsekwentne realizowanie potrzeb uczestniczenia w biznesie i kreowania realnego wpływu na jego sukces pozwala także z optymizmem myśleć o przyszłej roli kobiet w organizacjach.

Powyższa analiza zebranych wypowiedzi miała na celu znalezienie cech lub postaw charakterystycznych dla kobiet, które osiągnęły wysoką pozycję w biznesie, często pokonując i przewyżając ograniczenia własne oraz organizacyjne. Tym, co wyróżnia ich sposób funkcjonowania w życiu zawodowym oraz moim zdaniem stanowi ważny czynnik ich osiągnięć, jest:

- **Pracowitość i konsekwencja**

Pracowitość opisuje przede wszystkim poświęcenie i gotowość do wkładania wysiłku w realizację celów i zamierzeń. To cecha, która zdecydowanie dominuje we wszystkich narracjach. Dla części rozmówczyń jest czymś niemal naturalnym lub ukształtowanym na wczesnych etapach życia. W przypadku innych respondentek zaangażowanie i poświęcenie pracy pojawiło się z czasem, na skutek awansu lub docenienia. Pracowitość idzie w parze z ambicją, która steruje motywacją kobiet. To, co wyróżnia moje badane na tle innych osób, to z pewnością także konsekwencja, a nawet upór w działaniu i przeciwstawianie się własnym słabościom czy warunkom zewnętrznym. To ona pozwala zrealizować nawet najbardziej wygórowane cele indywidualne dotyczące kariery oraz plany i „targety” organizacyjne, co z kolei skutkuje kolejnymi awansami i ... dodatkową pracą. Poświęcony życiu zawodowemu czas, wysiłek i uwaga kolidują z innymi wymiarami funkcjonowania. Uczestniczki mojego badania zdają się mieć tego świadomość. Praca jest oczywiście źródłem wymiernych korzyści materialnych, docenienia i samorealizacji. Wydaje się jednak, że dla respondentek jest wartością autoteliczną i elementem ich tożsamości, nie tylko zawodowej.

- **Samodzielność i niezależność**

Z całą pewnością moje respondentki nie należą do osób, które biernie oczekują na zrządenie losu lub interwencję sił wyższych. To kobiety, które bardzo intensywnie pracują na swój sukces, wierząc w moc sprawczą swoich działań, starań i decyzji. Ich niezależność podobnie jak pracowitość została w wielu przypadkach nabyta jeszcze w latach dzieciństwa lub wczesnej młodości. W przypadku innych kobiet zrodziła się później, w toku rozwoju kariery.

Na pewno jednak jest czynnikiem ułatwiającym ich obecne funkcjonowanie zawodowe. Niezależności towarzyszy także ocena dotychczasowych działań i wyborów oraz krytyczna refleksja nad przyszłymi kierunkami działań i decyzjami. Stąd bierze się pewność dotycząca dalszych kroków i celów rozwojowych oraz asertywność w komunikowaniu własnych potrzeb i oczekiwań. Potrzeba niezależności i asertywność pomagają w przyjmowaniu racjonalnej postawy i traktowaniu swojego życia, przynajmniej zawodowego, jako zadania lub projektu, który wymaga odpowiedniego zarządzania.

- **Potrzeba wyzwań**

Wspomniana ambicja i niezależność powodują, że badane kobiety stawiają sobie bardzo wygórowane cele. Nie zaspokaja ich potrzeb bezpieczne środowisko pracy, w którym przez lata mogą oddawać się podobnym obowiązkom, nawet jeśli wiąże się to z realnymi materialnymi i pozamaterialnymi korzyściami. Wręcz przeciwnie, stabilna praca, powtarzalność i przewidywalność postrzegane są jako kula u nogi lub przynajmniej elementy znacznie spowalniające wzrost. Ciągła potrzeba sprawdzania się w nowych warunkach powoduje, że kobiety bez żalu opuszczają swoje dotychczasowe stanowiska z nadzieją na pracę, która dostarczy im kolejnych wyzwań oraz pozwoli na dalszy rozwój. Ta postawa jest reprezentowana także przez rozmówczynie, które od lat związane są z jedną organizacją. Globalna i złożona struktura, wielość i różnorodność procesów oraz wyzwania których dostarczają międzynarodowe korporacje, powodują, że badane aktywnie poszukują dla siebie nowych miejsc i zadań, które przynajmniej na chwilę dadzą im satysfakcję i przyczynią się do poszerzenia ich zakresu wiedzy oraz umiejętności.

- **Akceptacja ryzyka i oswojenie niepewności**

Dzisiejsza rzeczywistość cechuje się dużą zmiennością i nieprzewidywalnością. Dawne ugruntowane w tradycji sposoby działania nie sprawdzają się wobec liczby zmiennych i różnorodnych czynników. Dla wielu osób jest to powód do lęku wynikającego z poczucia braku kontroli. Moje rozmówczynie zdają się całkowicie oswojone z taką rzeczywistością. Wyzwania, których poszukuje większość badanych, wytrącają je z poczucia bezpieczeństwa i możliwości przejęcia natychmiastowej kontroli. Ten stan, nazywany przez badane opuszczaniem strefy komfortu, mimo że pozbawia lub znacznie ogranicza ich wpływ, otwiera jednocześnie nowe perspektywy i zmusza do poszukiwania nowej wiedzy i kompetencji. Bycie „wrzuconą na głęboką wodę” jest okupione silnym stresem, ale równocześnie twórczym wysiłkiem, którego nie udałoby się pewnie osiągnąć w warunkach normalnej pracy.

Kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań lub odzyskania względnego komfortu wymaga także namysłu nad sobą, swoimi sposobami działania i skonfrontowania ich z nową rzeczywistością. Paradoksalnie poddanie się niepewności i narażenie się na ryzyko utraty kontroli daje szansę na większą pewność siebie i swoich możliwości. Warunkiem koniecznym jest wspomniana refleksja i otwarte konfrontowanie się nie tylko z tym, co przynosi rzeczywistość, ale (nawet w większym stopniu) z samym sobą. To z perspektywy moich rozmówczyń stanowi największy czynnik ich rozwoju zawodowego i osobistego.

- **Potrzeba wpływu na biznes**

Moje rozmówczynie zostały zaproszone do badania ze względu na wysoką pozycję w swych organizacjach. Wkład pracy i zaangażowania oraz udowodniona skuteczność nie są jednak wystarczającym czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie stanowisk znaczących dla rozwoju firmy na poziomie lokalnym, a w niektórych przypadkach także globalnym. Tym, co wyróżnia jednostki piastujące wysokie stanowiska, są ich motywacja i gotowość do zmiany zastanej rzeczywistości i przyczynianie się do rozwoju firmy. Moje rozmówczynie w toku swojego życia zawodowego przechodziły szereg zmian stanowisk, obszarów i firm. Te doświadczenia i wspomniane wcześniej wielokrotne opuszczanie strefy komfortu pomagają im nabyć doświadczenie i dogłębnie zrozumieć procesy i prawa, którymi rządzą się biznesy. Te zasoby, a także potrzeba wnoszenia własnego wkładu w działania firmy umożliwiają im bycie coraz bliżej miejsc, w których zapadają decyzje kluczowe dla przyszłości organizacji.



Rys. 1 Cechy tożsamości zawodowej badanych kobiet menedżerek na podstawie badań własnych

Zidentyfikowane i opisane powyżej cechy tożsamości zawodowej są efektem mojej subiektywnej analizy zebranych narracji kobiet na wysokich stanowiskach. W literaturze dotyczącej zawodowego funkcjonowania kobiet pojawiają się różnorodne zestawy cech opisujących i wyjaśniających sukces. Lektura różnych opracowań³⁷ pozwoliła mi na zebranie i pogrupowanie czynników, które są wskazywane jako kluczowe dla osiągnięć zawodowych. Poniżej przedstawiam porównanie cech najczęściej opisywanych w literaturze z wnioskami z moich badań.

Zdecydowanie dominującą grupą czynników ułatwiających sukces są **kompetencje społeczne**. W tym zbiorze pojawiają się między innymi umiejętności interpersonalne, współpraca, tworzenie sieci kontaktów, komunikacja oraz sprawne porozumiewanie się. Nie chodzi w tym miejscu o cechy przywódcze, ale umiejętności budowania kontaktów i relacji, które pomagają w sprawnym funkcjonowaniu zawodowym. Porównanie wyników innych badań z wypowiedziami moich respondentek prowadzi do zaskakujących wniosków. Wątek relacji czy sieci kontaktów pojawia się tylko w nieznacznej części zebranych przeze mnie narracji, głównie w kontekście osób znaczących, które pomogły badanym kobietom w początkowych latach kariery zawodowej. Potrzeba dbałości o relacje, czy rozwijanie ich jako budulca swojej pozycji zawodowej pojawia się w tylko jednej wypowiedzi. Co jednak istotne, część rozmówczyń wspomina o konieczności utrzymania pewnego dystansu i bycia „selektywną” w kontaktach.

Ja jestem niezwykle selektywna, ja nie spędzam czasu z ludźmi, z którymi nie chcę. Po prostu z takimi, którzy albo moralnie, etycznie jakoś nie odpowiadają mi, albo też takimi, z którymi nie mam przestrzeni do takich rozmów, które by były dla mnie ważne. (Maria)

Przytoczona wyżej postawa służy dbałości o swój czas i inne zasoby. Umożliwia skupienie się na tym, co istotne, bez ponoszenia niepotrzebnych kosztów. W podobnym tonie o relacjach wypowiada się Zofia.

Ja mam taki bardzo silny instynkt samozachowawczy, znaczy jeżeli mi coś nie służy, albo ja się czuję z czymś źle, to ja się od tego odetnę. Po prostu, mam taki charakter. Ja mam łagodne usposobienie, ale to jest jakiś taki pierwiastek bardzo, nie wiem, ktoś by mógł powiedzieć, brutalny nawet. Ja potrafię się odciąć i to nie jest tak, że mówię, że nie chcę cię nigdy widzieć, nie, tylko ograniczam kontakt po prostu do minimum, chroniąc siebie samą. (Zofia)

³⁷ Opracowania: Mazurek (2007), Kupczyk (2009), Bilińska, Rawłuszko (2011), Baskiewicz (2013), Gładys-Jakóbk (2012), Łukasik, Sawicki (2016), Różycka (2018), Wilk, Lewicka, Karp-Zawlik, Pec (2020).

Zachowanie dystansu i brak zaangażowania emocjonalnego pozwala skupić się na pracy i osiągać efektywność.

Kiedy nie czuję się z kimś dobrze, no to tym trudniej może mi z nim pracować. I wtedy te przekonania, postrzegania, systemy wartości, waga relacyjności, oczekiwania, ukryte oczekiwania, o których ja też na przykład czasami nie mam świadomości, że je komunikuję, no mogą powodować, że tam potem praca zawodowa jest jeszcze trudniejsza. Więc myślę, że ja też mam w sobie taką umiejętność oddzielania tej warstwy emocjonalnej od tej warstwy zadaniowej, skupienia się na zadaniu. (Dorota)

Paradoksalnie skupienie się na pracy i (w przypadku części rozmówczyń) rodzinie nie pozostawia czasu na poszerzanie kontaktów.

Po prostu już wtedy nie ma takiego, przynajmniej ja nie mam, miejsca w swoim życiu na bardzo dojrzałe życie towarzyskie. Nigdy tego nie mieliśmy, właściwie tylko pracowaliśmy i zajmowaliśmy się rodziną. (...) Ale takie właśnie networki, zarówno przyjacielskie, jak i zawodowe, to jest coś, w co teraz troszkę więcej zainwestuję. (Joanna)

W wypowiedzi Joanny zadbanie o zbudowanie kontaktów, w tym także tych zawodowych, pozostaje w sferze planu, a raczej projektu lub inwestycji.

Być może właśnie brak w zebranych wypowiedziach wątku relacji zawodowych jest konsekwencją wyboru tego, w co inwestować czas i energię. W przypadku uczestniczek mojego badania w centrum uwagi pozostaje praca i wywiązywanie się z zadań.

Drugą pod względem częstotliwości występowania w literaturze grupą czynników jest obszar związany z **elastycznością**. Pod tym pojęciem mieści się otwartość na zmianę, proaktywność, kreatywność oraz znajdывanie rozwiązań. W przypadku moich rozmówczyń elastyczność łączy się z dużą tolerancją wobec ciągłych zmian i niepewności oraz gotowością do podejmowania ryzyka.

Do licznie wskazywanych przez badaczy cech lub postaw ułatwiających sukces należy także **zaangażowanie w pracę**. Kobiety sukcesu charakteryzują się pracowitością, sumiennością, zaradnością, obowiązkowością, zdyscyplinowaniem i dobrą organizacją pracy. Wymienione przymioty to zdecydowanie dominujące cechy moich rozmówczyń. Towarzyszy im jednak mocno podkreślana przez badane niezłomna konsekwencja i upór, które pozwalają trzymać się objętego kursu i nie ulegać chwilowym modom lub zachciankom.

Wysokie miejsce w rankingu atrybutów kobiet sukcesu zajmuje także **wiedza, zdobyte wykształcenie oraz rozwijanie kompetencji**. Dla moich badanych ważna jest nie tyle sama wiedza czy wykształcenie, ile przede wszystkim rozwój i poszerzanie możliwości

działania poprzez nabywanie nowych umiejętności i kompetencji. W zebranych przeze mnie wypowiedziach kluczowym wątkiem jest podejmowanie wyzwań i konsekwentne „wychodzenie ze strefy komfortu”, jako gwarancja procesu uczenia się.

Ostatnią grupą czynników wymienianych w opracowaniach dotyczących kobiet są ich **umiejętności lidere i zarządcze**, np. podejmowanie decyzji i budowanie zespołu. Moje respondentki to w większości menedżerki z wieloletnim stażem liderekim. Zarządzają zespołami lokalnie oraz na poziomie globalnym. Wypowiedzi na temat bycia liderką pojawiają się jako odpowiedź na moje pytanie dotyczące tego tematu. Wątek przywództwa nie pojawia się spontanicznie w kontekście ich funkcjonowania w biznesie.

W tym miejscu warto także porównać wyniki mojej analizy z wnioskami z badań Mainiero (1994). Wywiady przeprowadzone z menedżerkami wysokiego szczebla w organizacjach amerykańskich dotyczyły czynników pomagających w ich karierze. Elementami kluczowymi była ekspozycja, tj. uczestnictwo w ważnych dla firmy projektach, ciężka praca, przedsiębiorczość, uzyskanie wsparcia menedżerów najwyższego szczebla oraz identyfikacja z wartościami firmowymi (za: Bierema 2001).



Rys. 2 Porównanie elementów wspierających osiągnięcia zawodowe kobiet menedżerek Na podstawie badań własnych oraz Mazurek (2007), Kupczyk (2009), Bilińska, Rawłuszko (2011), Baskiewicz (2013), Gładys-Jakóbk (2012), Łukasik, Sawicki (2016), Różycka (2018), Wilk, Lewicka, Karp-Zawlik, Pec (2020) oraz Mainiero (1994)

Porównanie moich wniosków z wynikami polskich badań dotyczących zawodowego funkcjonowania kobiet jest ciekawym doświadczeniem pozwalającym na wychwycenie cech wspólnych dla tej grupy. Powyższa analiza ma raczej charakter ilościowy. Opisane grupy cech zostały zidentyfikowane poprzez analizę ich częstotliwości pojawiania się w polskich publikacjach od początku XXI wieku.

Z punktu widzenia prowadzonych przeze mnie badań ważniejsze lub ciekawsze wydaje się jednak przeanalizowanie zidentyfikowanego przeze mnie kompleksu cech i postaw w odniesieniu do procesu budowania życia zawodowego. Ciekawym zadaniem jest dla mnie zbadanie, jak określone cechy wpisują się w dzisiejsze koncepcje kształtowania kariery zawodowej.

W przywołanym na początku tego podrozdziału modelu kariery proteuszowej Halla w kształtowaniu i skutecznym rozwijaniu drogi zawodowej znaczącą rolę odgrywa samosterowność, rozumiana jako samodzielne wytyczanie kierunków i celów kariery. Aby zrealizować zamiary, jednostka musi także wykazać się zaradnością i energią napędzającą działanie i podtrzymującą zapał. Do pokonywania ewentualnych trudności konieczna jest z kolei otwartość myślenia i umiejętność kreatywnego rozwiązywania problemów. Okazję do uczenia się stanowią zbierane doświadczenia lub napotykanne wyzwania. Jednostka musi więc być zdolna do czerpania z nich i refleksyjnego wyciągania wniosków. Ostatnim elementem warunkującym powodzenie jest także zdolność budowania i podtrzymywania kontaktów i znajomości (Truty 2003, za: Bohdziewicz, 2010)

W celu opisanego czynników warunkujących powodzenie w dzisiejszej rzeczywistości stworzone zostały różne modele lub zestawy umiejętności i postaw, zwanych kompetencjami kariery. Dla M. L. Savickasa należą do nich refleksyjność, adaptacyjność, umiejętność konstruowania własnej tożsamości, zbalansowanie życia zawodowego i pozazawodowego, narracyjność oraz zatrudnialność (Minta 2016, s. 125). Zatrudnialność (*employability*) oznacza dyspozycję jednostki do bycia zatrudnioną dzięki zestawowi kompetencji i doświadczeń wymaganych przez pracodawców, umiejętności funkcjonowania w strukturach społecznych oraz sposobowi komunikowania swoich zalet na rynku pracy (O'Mahony, Bechky 2006, za: Bohdziewicz 2010).

Podsumowując rozważania na temat elementów kształtujących tożsamość zawodową badanych przeze mnie kobiet menedżerek, podkreślić należy, że to osoby, które zdają się bardzo dobrze odnajdywać w dzisiejszej, trudnej i zmiennej rzeczywistości. W skutecznym funkcjonowaniu i odnoszonych sukcesach z pewnością pomaga im ich samosterowność i niezależność w obieraniu celów i kierunków działania. Pracowitość, upór i konsekwencja stanowią gwarancję osiągania zamiarów i nawet najtrudniejszych celów. Odważne wchodzenie w nowe obszary działania i nieznane rejony wraz z dużą potrzebą zmian i wyzwań powodują, że stale konfrontują się nie tylko z tym, co nieznanne, ale także z własnymi ograniczeniami i

niewiedzą. Ambicja, głód wiedzy i potrzeba uczenia się z kolei prowadzi do stałego poszerzania ich kapitału intelektualnego, który z powodzeniem może być wykorzystany w kolejnych organizacjach lub na stanowiskach. Zakres wiedzy, doświadczeń i umiejętności połączony z silną potrzebą działania i wnoszenia własnego wkładu w funkcjonowanie biznesu umożliwia im pięcie się coraz wyżej w strukturach organizacji i obejmowania coraz bardziej wymagających i odpowiedzialnych ról. Moje rozmówczynie krytycznie oceniają swoje osiągnięcia i z dużym rozmysłem mówią o swojej drodze zawodowej. Ta refleksja pomaga im w dostrzeganiu różnych aspektów ich życia zawodowego.

W odniesieniu do przytoczonych zestawów umiejętności będących rezultatem opracowań naukowych z dziedziny poradnictwa respondentki sprawiają wrażenie dobrze wyposażonych w szereg kompetencji, które umożliwiają im sprawne nawigowanie w dzisiejszej trudnej i niejednoznacznej rzeczywistości. Ciekawe jednak, że elementem, któremu poświęcają zdecydowanie mniej uwagi, jest kwestia kapitału społecznego, tj. budowanie i dbanie o relacje. Jak pisałam wcześniej, być może wynika to z przemyślanego wyboru dotyczącego kierunku skupienia uwagi i wysiłku. Uczestniczki mojego badania bardzo mocno angażują się w swoją pracę, poświęcając dużo uwagi także swojemu rozwojowi. Być może więc koncentracja na zadaniach oraz własnym rozwoju pozostawia niewiele miejsca na kwestie społeczne.

Jak zauważyła B. Budrowska (2003), kobiety w obszarze biznesowym różnią się od przedstawicielek swojej płci bardziej niż mężczyźni menedżerowie od innych mężczyzn. Nie wchodzi one w stałe związki partnerskie, cechują się „pewnością siebie, orientacją na osiągnięcia, potrzebą władzy, nastawieniem na karierę (2003, s. 79). Współczesny polski rynek pracy, mimo 30 lat od czasu przełomu, jest stosunkowo młody. Wzorce kariery, zwłaszcza w odniesieniu do kobiet, dopiero się wyłaniają i tworzą. Stąd być może w świadomości kobiet menedżerek postawa i podejście zawodowe wspierające osiągnięcie wysokiej pozycji musi odpowiadać bardziej męskiemu modelowi postępowania, w którym mniej jest miejsca na cechy tradycyjnie przypisywane kobietom.

4. Społeczne funkcjonowanie kobiet okresu transformacji gospodarczej i ekonomicznej w Polsce

W poprzednich częściach rozdziału analitycznego przyglądałam się zawodowemu funkcjonowaniu kobiet menedżerek, które weszły na rynek pracy w późnych latach 90. lub wczesnych XXI wieku. W dokonanych rozważaniach istotne było dla mnie zrozumienie ich drogi zawodowej wytyczanej w czasie intensywnych zmian systemu gospodarczego. Analizując narrację, chciałam zrozumieć, jakie właściwości okazały się pomocne w zbudowaniu ich pozycji oraz ukształtowaniu ich tożsamości zawodowej.

Rozważając sposób funkcjonowania kobiet menedżerek we współczesnym świecie społecznym, ważne wydaje się także zwrócenie uwagi na dwa aspekty: życie w polskim społeczeństwie naznaczonym historią, tradycją i kulturą, a jednocześnie funkcjonowanie w organizacjach międzynarodowych, które mają charakter kosmopolityczny, a ich kultura wynika raczej z wybranych wartości i celów biznesowych.

W dalszej analizie zamierzam przyjrzeć się z bliska rolom społecznym silnie ugruntowanym w polskim społeczeństwie oraz temu, w jaki sposób badane kobiety konfrontują się z nimi. Temu będzie poświęcona część zbudowana wokół konstruktów Matki Polki, który zawiera w sobie różnorodne role kobiece kształtowane na przestrzeni dziejów Polski.

W drugiej części niniejszych rozważań zamierzam zbadać środowisko pracy moich respondentek oraz zrozumieć, w jaki sposób odnajdują się w nim.

4.1 Zmagania z rolami ukształtowanymi przez społeczeństwo i kulturę

Role kobiece są jednym z elementów pojemnego zbioru ról społecznych i są określone praktycznie we wszystkich wymiarach życia społecznego. Jednocześnie jednak ulegają ciągłemu kształtowaniu i negocjacji. Kobiecość i męskość nie stanowią kategorii ustalonej raz na zawsze. Należy je zawsze postrzegać jako społeczne konstrukcje, nasycone różnorodnymi znaczeniami, a także często sprzecznościami i paradoksami. Definicja kobiecości i mękości, która jest typowa (czy nawet obowiązująca) w danym miejscu i czasie, podlega zmianom. Odpowiedź na pytanie: *co oznacza być kobietą?* lub *co oznacza być mężczyzną?*, jest odmienna w różnych społecznościach i epokach (Gromkowska-Melosik 2011, s. 173).

Role kobiece czy męskie zawsze konstytuowane były, przez wiele czynników zarówno związanych z czasem historycznym, obowiązującą w nim kulturą i ukształtowaną przez wieki tradycją. Znaczenie miały także czynniki geopolityczne (ustrój polityczny, ekonomia) oraz warunki lokalne (lokalne społeczności). W przypadku kobiet ich role nie były wynikiem niezależnych decyzji i wyborów. Były kształtowane przez mężczyzn w odniesieniu do ich ról i związanych z tym obowiązków i potrzeb (Kotlarska-Michalska 2011).

W Polsce rola kobiety w dużej mierze została podporządkowana wzorcowi Matki Polki. Matka Polka to figura, stała i dobrze utrwalony element polskiej tożsamości obudowany historią, tradycją i religią. To także synonim określonej postawy życiowej. Matka Polka jest jednak nie tylko symbolem narodowym, ale również częścią języka potocznego (Hryciuk, Korolczuk 2012). Funkcjonuje jako pojęcie powszechnie znane i rozumiane, jednak zawiera w sobie szereg znaczeń i powinności.

Matka Polka jako konstrukt wywodzi się z kultury szlacheckiej. Jego znaczenie, z szerokim spektrum ról i funkcji wzrosło w okresie rozbiorów. Wówczas to kobieta, stojąca w obliczu wyzwań spowodowanych nieobecnością mężczyzny w domu, przejmowała wszystkie obowiązki, nie tylko te związane z materialnym funkcjonowaniem domu i rodziny. Oczekiwania dotyczyły przejęcia obowiązków dotyczących zarządzania gospodarstwem i majątkiem, opieką nad rodziną oraz kultywowanie wartości i tradycji.

Jak podkreśla A. Titkow za historykiem Januszem Tazbirem, wywodząca się z kręgów arystokratycznych rola Matki Polki opisywała jedynie nieliczną grupę kobiet w Polsce. Siła i nośność tego symbolu spowodowały jednak, że wzorzec Matki Polki utrwalił się na wieki w polskim społeczeństwie (Titkow 2012). Jest wykorzystywany także dzisiaj i podobnie jak w poprzednich wiekach odgrywa rolę opisową i normatywną. Jest także zgrabnym zabiegiem umożliwiającym nałożenie różnorodnych obowiązków i ciężarów na kobiety przy jednoczesnym utrzymaniu ich w podległości w stosunku do mężczyzn. Matka Polka łączy w sobie ideał kobiety uległej i podporządkowanej „naturalnym powinnościom kobiety”, a jednocześnie silnej, zaradnej i niezależnej, zdolnej sprostać największym wyzwaniom. Podstawowe skojarzenie to kobieta matka, której powołaniem jest rodzenie i wychowywanie dzieci. Jednocześnie matka jest opiekunką domowego ogniska, a jej obowiązkiem jest troska o członków rodziny, ich zdrowie i samopoczucie. Matka Polka dba nie tylko o swoje potomstwo, ale także o męża, któremu jest oddana i wierna. Podporządkowuje się jego zdaniu i decyzjom, ale potrafi także być podporą w trudnych sytuacjach. Nad swoje potrzeby przedkłada ambicje

i pragnienia męża. Jako strażniczka domowego ogniska zapewnia sprawne funkcjonowanie domu w sensie fizycznym. To więc zaradna gospodyni, która potrafi zadbać o porządek, dopilnować obowiązków, zarządzić dostępnymi środkami w sposób zapewniający możliwy komfort. W figurę Matki Polki mocno wpisany jest także element narodowy. Poprzez odgrywanie roli macierzyńskiej spełnia swój patriotyczny obowiązek. Rodzi Polaków, a w procesie wychowania chroni i pielęgnuje polskie wartości, tradycje i język. Przekazuje je dalszym pokoleniom. Jest także gotowa poświęcić swoją rodzinę dla dobra ojczyzny (por. Titkow 2012).

Pojęcie Matki Polki ze względu na swoją pojemność znaczeniową stało się punktem wyjścia do analizy wypowiedzi moich rozmówczyń. Nie znalazło się ono przypadkowo. Pojawiło się w wypowiedziach kilku uczestniczek badań³⁸. Rozmówczynie traktowały figurę Matki Polki jako punkt odniesienia i wzór, według którego dokonują oceny swojego macierzyństwa czy kobiecości.

Figura Matki Polki pomogła mi nadać strukturę analizie zebranego materiału badawczego. Ze względu na główne komponenty tego konstruktury swoją analizę oparłam na pojęciach: „matka”, „partnerka” (niekoniecznie żona) i „Polka”.

W kolejnych częściach tego rozdziału zamierzam skupić się na wymienionych wyżej pojęciach, odnosząc je do figury Matki Polki oraz sprawdzając, jak ukształtowane przez tradycje wzorce funkcjonują we współczesnej rzeczywistości badanych menedżerek.

4.2 Matka

Biologiczne uwarunkowania kobiety i możliwości w zakresie rodzenia dzieci stanowią jej atrybut obowiązujący we wszystkich kulturach. Oczekiwania dotyczące przyszłego macierzyństwa kształtują proces socjalizacji (piszę o tym w części dotyczącej społecznego wymiaru uczenia się kobiet). We wszystkich kulturach, miejscach i czasach urodzenie się kobietą przesądza w dużej mierze o biografii i możliwościach życiowych jednostki (Gromkowska-Melosik 2011, s. 173).

Osiem spośród dwunastu moich rozmówczyń jest matkami. Stały się nimi w różnych momentach życia. Załedwie w przypadku jednej (Agata) pierwsze dziecko pojawiło się już w

³⁸ Warto zwrócić uwagę, że podobne odniesienie pojawia się w wypowiedzi uczestniczki badania prowadzonego przez E. Korolczuk (2019).

okresie studiów. Dla większości kobiet ciąża i macierzyństwo było naturalnym etapem w ich drodze życiowej.

Przychodzi taki moment w życiu, no może są takie osoby, które całe życie chcą przeżyć tylko karierą, natomiast naturalną kolejną rzeczą jest to, że się wchodzi w jakiś stały związek, rodzi się dziecko, idzie się na macierzyński, chce się gotować obiady.
(Bożena)

Urodzenie i wychowywanie dziecka jest realizacją potrzeb. Może stanowić znaczący, a nawet przełomowy moment życia kobiety. W przypadku Zofii urodzenie syna wyzwoliło w niej siłę, poczucie odpowiedzialności, a w związku z tym podniosło poczucie własnej wartości.

Prywatnie od momentu kiedy urodziłam dziecko, jakaś przemiana we mnie nastąpiła. I trudno mi to wytłumaczyć, podobno wiele kobiet tak się czuje, w momencie kiedy zostaje mamą. Jakies ma takie poczucie, nie wiem, na czym to polega, ale, że moje poczucie własnej wartości, jakiejś takiej pewności siebie jest na wyższym poziomie niż było wcześniej. (...) ja na pewno to u siebie też zauważyłam, że miałam takie poczucie, że jestem mamą, mam swoje dziecko, mam odpowiedzialność za kogoś innego i jakby wypełniając swoje obowiązki ja na pewno nie jestem idealna, ale dawało mi to jakies takie poczucie, że coś jednak zrobiłam. (Zofia)

Posiadanie rodziny, podobnie jak macierzyństwo, dla większości rozmówczyń jest najważniejszym elementem ich życia. Nie odbiega to zresztą od powszechnie deklarowanych wartości większości Polek i Polaków (Titkow 2007). Badania CBOS z 2019 (*Rodzina – jej znaczenie i rozumienie*) wskazują, że dla 84% Polaków rodzina stanowi największą wartość. To o trzy punkty procentowe więcej niż w 2013 roku oraz o sześć w porównaniu z rokiem 2008. Jednocześnie szczęście rodzinne ważne jest dla 80% społeczeństwa. Co więcej, zdecydowana większość badanych (87%) stoi na stanowisku, że do pełni szczęścia człowiek potrzebuje rodziny.

W przypadku uczestniczek badania posiadanie rodziny stanowi element stabilizacji i wsparcia potrzebnego w intensywnym tempie życia, naznaczonego w dużym stopniu obowiązkami zawodowymi. *Moja rodzina, to bez dwóch zdań, to jest taki fundament absolutny, bez którego trudno byłoby mi sobie wyobrazić siebie funkcjonującą i zachowującą zdrowie psychiczne.*
(Maria)

Mimo wysokiego miejsca rodziny w hierarchii wartości badanych menedżerek ich macierzyństwo jest dalekie od tradycyjnej formy. *Myszę, że zdecydowanie nie jestem tutaj jakimś ideałem Matki Polki.* (Małgorzata)

W tym miejscu pojawia się porównanie do figury Matki Polki funkcjonującej w ramach silnego stereotypu 3M (miłość, małżeństwo, macierzyństwo)³⁹, według którego od wczesnych lat dziewczynki przygotowywane są do odgrywania ról przykładowej matki i żony skupionej na obowiązkach domowych (Mandal 1995).

Deklarowane przez moje rozmówczynie odejście od tradycyjnego modelu może wynikać z rzeczywistości społecznej, w której znaczącą rolę odgrywa praca. Aktywność zawodowa kobiet w Polsce rośnie systematycznie na przestrzeni lat. Dla przykładu w 1950 r. pracowało zaledwie 31% kobiet, około 1975 – 40%, na początku lat 90. – 45%, w 2015 r. już 48,6%. W 2020 roku ponad 63% kobiet w wieku produkcyjnym (15–64 lat) było aktywnych zawodowo. Na tym tle wyróżniają się kobiety z wyższym wykształceniem. Obecnie w tej grupie znajduje się prawie 90% Polek, które wykonują pracę zawodową (Magda 2020).

Zatrudnienie kobiet w Polsce stale wzrasta. Aktywność zawodowa w tej grupie społecznej nie była czymś nadzwyczajnym także po 1945 roku. Wbrew obiegowym opiniom w Polsce powojennej, podobnie jak w innych krajach komunistycznych kobiety licznie podejmowały pracę. Wynikało to przede wszystkim z trudnych warunków materialnych. Częściowo wymuszone było to także przez ustrój i propagandę ówczesnych władz (hasło „Kobiety na traktory”)⁴⁰. W świadomości moich rozmówczyń praca ich matek różniła się jednak znacząco od obowiązków i wyzwań, z którymi one same muszą się dzisiaj mierzyć. Zmienił się charakter pracy, związane z tym obciążenie czasowe i emocjonalne.

Bo kiedyś kobieta pracowała w domu, mężczyzna w zakładzie pracy, czasami sobie gdzieś tam pracowała parę godzin (...), ale moja mama pracowała, powiedzmy w firmie. I pamiętam, jako dziecko przychodziłam do niej do pracy i tam się piło kawę, i sobie miło spędzało czas, i jedyne stres, to powiem, czasami szef pokrzyczał, to był bardzo duży jakby stres. No właśnie. Dzisiaj się to wydaje śmieszne. (Bożena)

W czasach aktywności zawodowej matek uczestniczek badania rodzina była kluczową wartością, której podporządkowane były wybory dotyczące życia zawodowego⁴¹. Praca i jej charakter oraz obowiązki związane z zajmowanym stanowiskiem musiały uwzględniać potrzeby i powinności związane z rodziną. Dlatego używając figury Matki Polki, moje rozmówczynie odwołują się do ideału kobiety, która całkowicie podporządkowuje swoje życie dobru rodziny (Budkowska-Maciąg, Rzepa 2017). Rezygnuje zatem ze swoich potrzeb i

³⁹ Stereotyp 3 M nie jest zarezerwowany jedynie dla polskiej tradycji i obyczajowości. Podobny schemat pojawia się w kulturze niemieckiej: die drei K (trzy K): *Kinder, Küche, Kirche* (dzieci, kuchnia, kościół).

⁴⁰ W ramach akcji „porządkowania miejsc pracy” w 1958 roku 6 tysięcy kobiet polskich zostało pozbawionych pracy. Oficjalnym powodem była dbałość o warunki pracy. Ta decyzja władz pozbawiła wiele rodzin znaczących dochodów (patrz: Krzyżanowska 2012).

⁴¹ Por.: wypowiedzi matek w badaniu E. Korolczuk (2019), cytowane w książce *Matki i córki we współczesnej Polsce*.

ambicji oraz kieruje swoją uwagę i aktywność na członków rodziny. *Nie jestem typem takiej Matki Polki, która by była w stanie nie pracować i siedzieć w domu.* (Agata)

Dla dzisiejszych kobiet, zwłaszcza osiągających sukcesy zawodowe oraz legitymujących się wyższym wykształceniem, realizacja roli matki nie jest jedynym celem życiowym. Pragną one realizować się na polu zawodowym, a w związku z tym nie chcą całkowicie poświęcić się dziecku (Czernecka i in. 2009). Ważnym czynnikiem jest poczucie spełnienia w pracy i rozwój, którego nie daje im realizacja jedynie roli matki.

Moje życie jest cenne i moje dziecko jest dla mnie bardzo ważne. I jakby dobrze mi jest tutaj, gdzie jestem. I ja jestem taka, że ja bardzo lubię pracować, lubię się angażować i pewnie jakbym odeszła i gdzieś zwolniła tempo albo w ogóle bym odeszła, to po dwóch latach bym wróciła. (...) jak moja córka miała trzy latka, to postanowiłam, że zmienię troszkę, że zwolnię tempo i że zajmę się nią. I dwa lata miałam taką rolę wirtualną, ale bardzo mnie to męczyło. To było bardzo też dla mnie trudne, bo jakby czułam, że się nie rozwijam, że wręcz przeciwnie, tej pracy mam bardzo dużo (...). I też pracowałam po 11 godzin. Więc sobie pomyślałam, że zrobiłam coś dla dziecka, a finalnie nie zrobiłam nic, bo tej pracy jest tak dużo, że ja nie mam czasu na rozwój. (Bożena)

Współczesne kobiety chcą korzystać z wolności wyboru, której nie miały wcześniejsze pokolenia. Możliwość pojawia się już w momencie planowania życia rodzinnego. Dostępność środków antykoncepcyjnych ułatwia podejmowanie samodzielnych decyzji związanych z posiadaniem dzieci oraz ich liczbą. Wolność wyboru uwarunkowana jest także zmianami społecznymi i sposobem postrzegania kobiety jako niezależnej jednostki, która nie musi być już podporządkowana mężowi czy rodzinie. Moje rozmówczynie chcą same decydować i kształtować swoją drogę życiową oraz zawodową. Role zawodowe kobiet wydają się umocowane w ich planach życiowych (Titkow 2007).

To jest chyba wybór kobiety. Ja bym nie chciała powiedzieć, że idę taką drastyczną drogą i wybieram karierę, bo jakbym wybrała karierę całkiem, to bym pewnie tych dzieci nie miała. Natomiast myślę sobie, że to jest świadomy taki mój wybór, że ja chcę to robić w ten sposób. (Agata)

Bycie jednocześnie mamą skupioną na dziecku oraz skuteczną menedżerką nie jest możliwe. Zawsze jest to kwestia akceptacji ponoszonych kosztów. Brak czasu i uwagi wydają się naturalnym elementem funkcjonowania osób zajmujących odpowiedzialne stanowiska.

Jest takie coś, no takie poczucie, że jak się jest w pracy, to nie jest się w domu, jak się jest w domu, to nie jest się w pracy. Nie wydaje mi się, że to jest kwestia kobiety, to jest raczej kwestia stanowisk, bo ja też widzę, ile pracują mężczyźni, widzę, jak są dostępni online, nieważne, która jest godzina w ich domach. Tak że to wynika tak naprawdę z tego, że na takich stanowiskach, niestety, jeżeli dzieje się coś ważnego,

dyspozycyjność jest ważna, ponieważ wymaga podejmowania decyzji i dzieje się to kosztem rodziny. (Anna)

Moje rozmówczynie są tego świadome i wydaje się, że akceptują konsekwencje swoich decyzji. Intensywna praca zawodowa nie pozostawia zbyt dużej przestrzeni na realizowanie innych ról czy pasji.

Ja wiem, że to nie będzie popularne, pewnie powinnam powiedzieć coś innego, ale taka jest prawda. Nie ma awansów, nie ma rozwoju bez kosztów i to jest bardzo ważne. To nie jest tak, jak być może na różnych filmikach na YouTube, takich krótkich, jednonumitowych, chwytających za serce filmach, gdzie się okazuje, że kobieta może mieć wspaniałe życie, długoletnie małżeństwo i piątkę dzieci, pracę zawodową i jeszcze pracę akademicką, i jeszcze maratony biegać, i to się wszystko odbywa bez kosztów. Nie, są koszty z tym związane, absolutnie są koszty z tym związane. Więc jeżeli ma się ambicje, aspiracje zawodowe, to trzeba wybierać taki obszar w swojej pracy zawodowej, który się lubi, dlatego że on będzie wymagał bardzo dużego poświęcenia. (Maria)

Dla niektórych kobiet racjonalna i świadoma akceptacja kosztów nie wpływa jednak na zmniejszenie potrzeby sprostania narzuconym sobie wymogom idealnej matki, oddanej żony i wzorowej pracownicy, czyli „superkobiety”. Opisana przez Marjorie Hansen Shaevitz (1984) „superkobieta” to emanacja doskonałości. Łączy w sobie wymogi życia rodzinnego i zawodowego, bez względu na ponoszone koszty. Superkobieta potrafi sprostać rolom zawodowym i rodzinnym, a przy tym być także atrakcyjna i realizować swoje potrzeby rozwojowe.

(...) nie jest najłatwiejsze pogodzenie roli matki i pani domu, dla mnie przynajmniej, z byciem menedżerką. Bo ja lubię ciepło domowe, ja lubię, jak dom pachnie ciastem, ja piekę chleb. Uwielbiam spędzać czas z moim synem i się gilgotać na przykład. I to jest dla mnie wszystko bardzo ważne, a jednocześnie chciałabym, w stu procentach zawsze być przygotowana i wszystko dobrze robić w pracy, i czasami to jest okupione ogromnym wysiłkiem i wielkim stresem. (...) Ja bym chciała to wszystko pogodzić i wszystko zrobić, i potem siedzę i piekę chleb do 24:00 na przykład. I to lubię, ale też to jest ogromny wysiłek czasami, i sama muszę sobie świadomie powiedzieć „okej, no to teraz sobie odpuszczę, tego nie zrobię”. Ale to jest praca, to nie jest coś, co mi łatwo albo naturalnie przychodzi. To jest coś, nad czym ja muszę myśleć i świadomie podjąć decyzję, że właśnie teraz powiem „nie”. Bo moja pierwsza reakcja jest taka, że oczywiście, no pewnie, pojedę na basen, wrócę, upiekę, zrobię, jeszcze popracuję wieczorem (...) nie ma problemu, w końcu wszystko się da zrobić. (Zofia)

Bycie superkobietą wymaga ciągłej kontroli i procesu zarządzania. Nawet dawanie sobie przyzwolenia na chwilę niedoskonałości jest wynikiem świadomej decyzji i pracy nad sobą. Często jednak możliwości realizacji wszystkich obowiązków są ograniczone. Zwycięża chęć sprostania oczekiwaniom pracodawcy lub może bardziej własnym ambicjom. Kobiety

poświęcają energię i czas działaniom zawodowym, nawet wówczas, gdy naturalnie uwaga skupiona jest zazwyczaj na wejściu w rolę matki. *I porobiłam te wszystkie rzeczy tam pod sam koniec ciąży, pracowałam prawie całą ciążę, odeszłam w zasadzie miesiąc przed porodem.* (Agata)

Jedynie w jednym przypadku (Alicja) urodzenie dziecka stało się momentem przewartościowania i zmiany sposobu funkcjonowania zawodowego.

Ja zawsze byłam takim, powiedziałabym, no pracoholikiem źle to brzmi, ale osobą, która bardzo mocno przedkładała pracę często nad kwestie prywatne. I to przewartościowanie, kiedy pojawiły się dzieci, pozwoliło mi też tak naprawdę, z większą swobodą, z większym luzem, z mniejszym stresem, podchodzić do tego, co w pracy, tak że to było bardzo pozytywne doświadczenie dla mnie. I to nie było jakieś, nie wiem, stawiania rzeczy na ostrzu, teraz to muszę dzieciom poświęcić. Po prostu to się stało naturalnie. To jest myślę, że taka dojrzałość, która przychodzi, kiedy się tą rodzinę zakłada, że teraz okej, teraz troszeczkę inaczej. (...) mi to na pewno pomogło w tym, żeby być osobą bardziej zbalansowaną w pracy, nie tylko w życiu. (Alicja)

Dla zdecydowanej większości jednak łączenie roli mamy i menedżerki oznacza podejmowanie wzmożonych działań, także poza oficjalnymi godzinami pracy. Urodzenie i wychowywanie dziecka nie wpływa na zmniejszenie wymiaru czasu poświęcanego pracy. Wręcz przeciwnie czas wykorzystany na opiekę nad dzieckiem (wcześniejsze godziny zakończenia pracy, przerwy na karmienie, zwolnienia spowodowane chorobą dziecka itp.) muszą być nadrobione w czasie wolnym

Szczerze powiedziawszy to, że urodziłam dziecko i musiałam połączyć życie macierzyńskie z życiem korporacyjnym, sprawiło, że ja w pewnym sensie jeszcze więcej pracowałam. Ja pamiętam, że (...) niejeden weekend musiałam zawalić czy noc, żeby wywiązać się z tych obowiązków, które miałam, tak jak chciałam. (Małgorzata)

Próby pogodzenia wszystkich obowiązków skutkują frustracją i poczuciem rozdarcia pomiędzy powinnościami zawodowymi a obowiązkami matki. Słuchając wypowiedzi niektórych kobiet, trudno zachować wyzbytą emocji postawę obiektywnego badacza, tym bardziej badaczki.

Ja z pięciomiesięcznym dzieckiem w domu, wróciłam do pracy, a tu się nagle okazało, że tu trzeba pracować 26 godzin na dobę, żeby to wszystko ogarnąć. Więc to był bardzo trudny moment dla mnie, ponieważ po pierwsze łączenie życia rodzinnego z firmą, no pięciomiesięczne dziecko w domu, ja jeszcze wtedy matka karmiąca, a tutaj takie poważne tematy były w firmie. (Agata)

Pamiętam właśnie taki sympatyczny okres bycia w domu. A później z kolei pamiętam też taki, no okres, że ja przychodzę do domu, to już mój mąż, już synek, prawda, tutaj, a ja nie idę umyć rąk, tylko od razu idę do niego, żeby chociaż chwilę, bo on już zasypia. I notorycznie długie godziny w pracy, i tak dalej. (Joanna)

Przy tak intensywnym trybie pracy opieka nad dzieckiem staje się kolejnym zadaniem niejako wplecionym w obowiązki zawodowe.

Odbieram (...) moją córkę z przedszkola o 17:00, no i jak mam calla o 17:00, to ją odbieram i zawsze znajduję tę przerwę, a tam czasami jak mam takiego mniej ważnego calla, jakiegoś wewnętrznego, to czasami w samochodzie go po prostu wykonam. Jadę po dziecko i już w domu się łączę na kolejne calle. (Bożena)

Mimo deklarowanej potrzeby realizacji w życiu zawodowym i akceptacji kosztów, które to za sobą pociąga, w przypadku części badanych byciu mamą towarzyszy poczucie winy wynikające ze zbyt małej ilości czasu i uwagi poświęcanej rodzinie, zwłaszcza dzieciom. To dylematy, o których piszą Ulrich Beck i Elisabeth Beck-Gernsheim (2001). Kobiety funkcjonują z poczuciem rozdarcia pomiędzy „życiem własnym życiem” a „życiem dla innych”. W tej sytuacji nie ma satysfakcjonującego rozwiązania, a wybór którejkolwiek z opcji jest obciążony poczuciem winy.

Powiem szczerze, że to jest akurat obszar, którego ja się cały czas uczę i to jest też obszar, którego ja cały czas doświadczam. Są wzloty i upadki, więc szukam rozwiązań cały czas na to wszystko. Tylko że bycie poza domem nie zastąpi dzieciom matki, to choćbym znalazła najlepszą opiekunkę, choćbym dzieciom nieba uchylila i miałyby wszystko to, co im dam, to nie zastąpi matki. Więc to nie jest na pewno łatwe. I tutaj wychodzi ze mnie, że tak powiem, taka mocna kobiecość, bo ja mam wyrzuty sumienia, jeśli chodzi o to, jak długo pracuję, czy za mało czasu spędzam ze swoimi dziećmi. To mam sama w stosunku do siebie wyrzuty sumienia. (Agata)

Po tylu latach w korporacji śmiem twierdzić i może to nawet jest swego rodzaju spowiedź, że moja uwaga nie jest w takim stopniu skierowana na dzieci, jak by to mogło być, tak. Znaczący, ja im oczywiście staram się zapewnić jak najlepszy byt, staram się być dobrą mamą, ale siłą rzeczy jakieś są poświęcenia związane z tym, że się pracuje dla takiej dużej organizacji, jak moja. (Małgorzata)

Poczucia winy i obaw o jakość macierzyństwa nie rekompensują sukcesy odnoszone w pracy i satysfakcja z realizacji często bardzo trudnych zadań zawodowych

W ubiegłym roku jak przyjechałam do Wrocławia, no to budowałam startup (firma budowana od podstaw – przypis AP). Nie było w ogóle mowy o tym, żeby cokolwiek robić poza pracą. Właściwie to wzięłam opiekunkę i ta opiekunka wychowywała moje dziecko, więc to był bardzo zły rok dla mojego dziecka. Dla firmy bardzo dobry. Dla mnie, no to też była taka gratyfikacja, postawienie tego startupu. Nie powiem, to jest duża gratyfikacja, gdzieś tam każdego cieszy taki sukces, bo inaczej ludzie jakby nie pokonywali takiej drogi (...). Natomiast dla mojego dziecka to był bardzo zły rok. (Bożena)

Dokonując oceny swojego macierzyństwa, uczestniczki badania borykają się z poczuciem bycia niewystarczająco dobrą matką. Wyrzuty sumienia są wpisane w naturę współczesnych kobiet aktywnych zawodowo. Liczba, a przede wszystkim charakter ich obowiązków w życiu prywatnym nie uległy znaczącej zmianie. W dalszym ciągu są matkami,

zonami czy córkami. Według przywołanej już M. Hansen-Shaevitz (1984) zmiany społeczne nie wpłynęły znacząco na obniżenie oczekiwań wobec kobiet. W dalszym ciągu w obiegowej opinii to kobieta jest odpowiedzialna za wikt i opierunek, nawet gdy zarówno ona, jak i jej partner wykonują pracę w bardzo podobnych warunkach.

Siłę przeżywanych dylematów potęgują powszechnie obowiązujące wzorce rodzicielstwa. Opisana przez Sharon Hays (1996) ideologia intensywnego macierzyństwa zakłada, że dziecko jest najwyższym dobrem, a jednocześnie obowiązkiem. Stanowi punkt centralny w życiu kobiety, a w związku z tym to jemu podporządkowane powinny być wszelkie działania. Opinia publiczna jest kształtowana przez nagłaśniane przykłady idealnych matek (zazwyczaj celebrytek), które poświęcają swój czas i uwagę na samorozwój oraz zdobywanie wszechstronnej wiedzy (z zakresu psychologii, zdrowia, diety itp.) pomocnej w wychowaniu szczęśliwego dziecka (Bieńko 2015). Obowiązujące wysokie standardy mogą więc budzić wątpliwości, czy nawet lęk o niewystarczające umiejętności potrzebne do bycia mamą.

Ja się bałam mieć syna w ogóle, bo myślałam sobie, jak to będzie, ja przecież nie mam pojęcia na temat wozów strażackich, nie interesuje mnie to. W ogóle o czym będziemy rozmawiać, jak to będzie? Bo gdybym miała córkę, to bym wiedziała, bo miałam młodszą siostrę i znam się na Barbie i tak dalej. Oczywiście dzisiaj się śmieję z tego, ale miałam takie myśli naprawdę, że jak będę miała syna, to ja przecież nie wiem, jak my sobie tą relację ułożymy. (Zofia)

We współczesnym społeczeństwie macierzyństwo (rodzicielstwo) wymaga szeregu kompetencji, których źródłem są eksperci w danej dziedzinie. Macierzyństwo nabiera więc znamion profesji o określonych kwalifikacjach i związanych z nią zadań, a dziecko jest odzwierciedleniem jakości podejmowanych działań wychowawczych (patrz: Bieńko 2015).

Wyłamywanie się z obowiązującego wzorca rodzi pytania i rzuca cień na praktykowane macierzyństwo.

Cały czas przyglądam się temu, jakim jestem rodzicem, i staram się, no myśleć o tym, jaki wywieram wpływ na swoje własne dzieci. (...) myślę, że dużo uwagi poświęciłam pracy, a moje macierzyństwo nie jest takie też twórcze i kreatywne, czyli nie jestem mamą, która ma jakiś kreatywny plan na każdy dzień tygodnia, że dzisiaj będziemy szydełkować, a jutro będziemy, nie wiem, uczyć się czegośkolwiek. Raczej staram się dzieci włączać w takie codzienne sprawy i cieszyć się takimi prostymi rzeczami, plus organizować im czas. Chociaż myślę, że w ich świadomości to na pewno jestem (...) mamą w słuchawkach i z komputerem, ale mam nadzieję, że też będą pamiętać jakieś inne chwile, jak razem gotujemy, bawimy się, gramy w piłkę czy rozmawiamy albo czytamy książki, więc wierzę w to, że też będą miały takie wspomnienia. (Małgorzata)

Moje rozmówczynie zastanawiają się także nad konsekwencjami takiego, a nie innego rodzaju macierzyństwa dla przyszłości swoich dzieci. Zgodnie z powszechnymi opiniami to

matka ponosi odpowiedzialność za wszystkie aspekty życia dziecka, jego zdrowie, rozwój, osiągnięte sukcesy. Jest więc odpowiedzialna także za sukcesy i porażki w przyszłości (Budrowska 2004).

Chłopaki (...) nie żałują. Na pewno były sytuacje, w których musieli sobie jakoś radzić sami. Ale uważają, że już są..., że się do nich przygotowują jakoś. Nie mamy jakoś strasznie dużo dyskusji, ale gdzieś, przy jakichś tam okazjach one się zdarzają i raczej z nich wynika, że, no jakoś to do przodu. Ale nie wiem, bo to to wszystko wyjdzie kiedyś w praniu. (Joanna)

Macierzyństwo moich rozmówczyń dalekie jest od idealistycznego obrazu. Bycie matką nie jest dla nich jedynym i absolutnym powołaniem, któremu podporządkowują całe swoje życie. Chcą łączyć macierzyństwo z realizacją potrzeb zawodowych. Pełnienie obowiązków matki nie wyklucza równoległego rozwoju kariery. Odbywa się to jednak kosztem emocjonalnym. Macierzyństwo nie jest błogosławionym stanem, wbrew wielu obiegowym opiniom. Towarzyszy mu wewnętrzne rozdarcie lub przynajmniej świadomość konieczności balansowania na krawędzi świata zawodowego i rodzinnego.

4.3 Partnerka

W tradycji polskiej kobieta, Matka Polka, jest zależna od swojego męża. Mężczyzna jest głową domu. Zaspokaja potrzeby materialne. Stanowi łącznik ze światem zewnętrznym. Kobieta przypisana jest do strefy domowej. Jej rolą jest dbanie o męża i ich wspólne potomstwo.

Traktacik Jana Mrowińskiego Płoczywłosa *Stadło małżeńskie* z 1561 jest przykładem pierwszego polskiego piśmiennictwa na temat małżeństwa. Oczekiwania wobec żony są tam jasno określone: „żony też mają być powolne ze wszelaką utciwością mężom swym” , mają mieć „na pamięci iż dla pomocy mężów swych i dla męża są stworzone, aby pod mocą jego były” (za: Wyrobisz 1992). Kobiety mogą służyć swym mężom radą, „gdy żona mądra obaczy, iż ku szkodzie co się skłania, godzi się, aby temu zaskoczyła, pomogła, poradziła”, pod warunkiem jednak, że „to ma czynić miernie, utciwie, nie przekładając się tem nad męża” (ibidem). Przez wieki sytuacja kobiety w małżeństwie była zależna od mężczyzny. Nie zmieniła tego ani sytuacja porzoborowa, ani wojenna, która wymuszała na wielu Polkach konieczność stanięcia na czele rodziny i wzięcia odpowiedzialności za jej los. W okresie po drugiej wojnie światowej kobiety na niespotykaną wcześniej skalę podejmowały zatrudnienie.

Ich wkład w materialne funkcjonowanie rodziny mógł być równy udziałowi mężczyzn. Mimo to rolą kobiety była opieka nad rodziną, w tym także dobrym samopoczuciem męża. Kluczowe decyzje dotyczące rodziny podejmowane były przez mężczyzn, ojców rodziny, podczas gdy codzienność i jej trudy były w większości domeną kobiet. Polki czasów powojennych, mimo możliwej niezależności finansowej rzadko uzyskiwały status równy mężczyźnie, mężowi (m.in. Titkow 2012).

Tradycyjna rola żony nie przystaje jednak ani do rzeczywistości, ani do ambicji i potrzeb moich rozmówczyń. Być może dlatego, czasem mimo wieloletniego stażu małżeńskiego, wolą definiować się jako partnerki, nie żony. *Partnerka (...) dla męża. Żona, to tak jakoś właśnie już od razu brzmi jak takie upupienie. Raczej partnerka.* (Alicja)

Wydaje się, że transformacja społeczna w krajach kręgu euroamerykańskiego, widoczna także wyraźnie w Polsce⁴², zdecydowanie przekreśliła możliwości powrotu do dawnego statusu kobiet podporządkowanych mężczyznom i tradycyjnie konstruowanym rolom społecznym. „Duch równości” (narodzony m.in. dzięki zrównaniu szans edukacyjnych i silnej motywacji zawodowej młodych kobiet) nie da się „z powrotem zakorkować w butelce” (Beck, za: Ostrouch-Kamińska 2011, s. 79).

Zmiany wpływają także na potrzeby kobiet dotyczące ich związków. Coraz większą popularność w komunikowanych preferencjach zyskuje partnerski model rodziny (Titkow 2007). W zrealizowanych w 2013 roku badaniu „Polki same o sobie” kobiety zaklasyfikowane do grupy Spełnionych Profesjonalistek⁴³ (duże podobieństwo z uczestniczkami mojego badania) deklarowały potrzebę aktywności zawodowej dla dobrego samopoczucia i samorealizacji. W tej grupie 22% zgadza się ze stwierdzeniem, że to mężczyzna powinien mieć decydujący głos w małżeństwie. Taki sam odsetek nie podziela opinii, według której najlepszym modelem rodziny jest ten, w którym kobieta zajmuje się domem, a mężczyzna jego utrzymaniem. Około 1/3 (32%) uważa, że kobieta powinna umieć przede wszystkim zająć się domem, niż rozwijać swoją karierę zawodową (Pawlikowska, Maison 2014).

⁴² W tym miejscu powstrzymam się od komentarzy dotyczących obecnej sytuacji kobiet w początkach III dekady XXI wieku, pod rządami PIS, w której ograniczone są prawa do samodzielnego decydowania o macierzyństwie (restrykcyjne prawo aborcyjne, utrudniony dostęp do środków wczesnoporonnych), a deklarowane wsparcie rodziny ogranicza się do świadczenia tzw. 500+, które wpłynęło na obniżenie poziomu aktywności zawodowej kobiet, zwłaszcza tych o niskim poziomie wykształcenia i ograniczonych kwalifikacjach zawodowych.

⁴³ Kategoria Spełnionych Profesjonalistek dotyczy głównie trzydziesto- i czterdziestolatek. 62% ukończyło studia. 70% ma stałą pracę, 20% z nich prowadzi własne firmy. Są zadowolone ze wszystkich obszarów swojego życia: pracy, finansów i perspektyw na przyszłość.

Współczesna rzeczywistość kobiet aktywnych zawodowo, w której znaczącą rolę odgrywa ich niezależność finansowa, naruszyła stabilność tradycyjnego modelu związków. Jego miejsce coraz częściej przejmuje partnerstwo. Joanna Ostrouch-Kamińska (2011) podsumowuje cechy partnerskiego modelu rodziny. Nie ma w nim jasno wyspecjalizowanych ról czy funkcji, a panuje równy podział władzy. W przeciwieństwie do tradycyjnego modelu rodziny w partnerstwie nie ma strony dominującej. Partnerstwo to rodzaj związku, które nie podlega tradycyjnym normom czy standardom. Daje w ten sposób szeroką przestrzeń obydwu stronom.

„Partnerstwo”, „partner” pojawia się w większości wypowiedzi moich badanych, bez względu na oficjalny status ich związków. Częstotliwość tego określenia, ale także kontekst, w którym jest użyte wskazuje, że partnerstwo jest przejawem świadomej decyzji oraz emanacją potrzeb moich rozmówczyń

Miałam bardzo wyraźnie już od bardzo młodego wieku doprecyzowane moje oczekiwania na temat tego, jak moje życie powinno wyglądać w kontekście partnerstwa, tego jak ja chcę, żeby mój związek wyglądał. I bardzo dużo (...) uwagi poświęcałam temu właśnie, że jakby poukladałam, posortowałam sobie myśli, jakby byłam świadoma bardzo tego, co jest dla mnie istotne, co jest dla mnie ważne. (Zofia)

Partnerski model jest konsekwencją przemyślanych wyborów. Jest także rezultatem pracy, którą partnerzy wkładają w budowanie i rozwój związku. Podkreślona już wcześniej równość dotyczy także szeroko pojętej strefy emocjonalnej związanej z byciem w związku. Partnerstwo opiera się na akceptacji i zaufaniu. Daje pole i tworzy warunki do swobodnego wyrażania siebie.

(...) w roli prywatnej jestem partnerką. Tak i to jest tak naprawdę takie partnerstwo. Tak, ja bardzo mocno to czuję i to mi też daje fajne takie fundamenty, bo czuję dużą wolność w wyrażaniu siebie i (...) czuję przyjęcie mnie takim człowiekiem, jakim jestem, to daje taki niesamowity komfort. (Katarzyna)

Rozmówczynie podkreślają wartość wsparcia emocjonalnego, empatii, zainteresowania, które okazują sobie partnerzy.

Tak, że to jest następne szczęście, które ja mam, że on jest akurat takim typem człowieka, że my się świetnie dogadujemy i poza tym, że jest moim mężem, to jest superprzyjacielem i po prostu bardzo mi pomaga w tym wszystkim. (Agata)

W takim układzie partnerskim nie ma pozycji mniej lub bardziej ważnych, mniej lub bardziej znaczących doświadczeń.

Jest to zrozumienie, jest to wysłuchanie. Ja wiem, że ta osoba rozumie, co ja mówię. I w drugą stronę jest podobnie. Chociaż też oczywiście w naszej relacji są czy były, czy bywały i na pewno jeszcze będą, momenty lepsze, gorsze, bardzo złe, jakieś

kryzysy. To jest, myślę, że zupełnie normalne, bo też związek czy relacja ludzi po prostu się rozwija. Więc to zrozumienie ze strony partnera i taka wspólnota tej przestrzeni zawodowej, która jest podobna, więc po prostu się rozumiemy. (Dorota)

Partnerstwo nie ogranicza potrzeb samorozwoju. *Partnerstwo, to znaczy, żebym w tym związku miała też przestrzeń do tego, żeby się rozwijać.* (Zofia)

Osoby tworzące związki partnerskie „charakteryzują się wyższym poziomem indywidualizmu, niezależności i umiejętności przywódczych” (Ostrouch- Kamińska 2011, s. 87). Funkcjonowanie w związku jest więc balansowaniem pomiędzy potrzebami własnymi a drugiej strony. Potrzeba niezależności i samostanowienia musi być rozumiana przez strony związku. *Jak się (...) jest z partnerem, to ten partner musi być taki, który rozumie to, że to nie jest kwestia tego, że ktoś kogoś nie docenia i nie chce z nim podejmować decyzji.* (Anna)

Rozwój partnerów dotyczy nie tylko sfery indywidualnej. Atmosfera akceptacji tworzy pole do dalszego rozwoju samego związku i podnoszenia kompetencji (np. komunikacyjnych, negocjacyjnych, rozwiązywania konfliktów), które czynią relacje jeszcze lepszymi i silniejszymi. Jak podkreśla cytowana już Joanna Ostrouch-Kamińska (2011), powołując się m.in. na Giddensa czy Becka, partnerstwo jest opozycją do indywidualizmu, osobistych osiągnięć i potrzeb. Realizacja takiego modelu związku stawia wysokie wymagania w zakresie ciągłej autorefleksji i samo-zrozumienia.

Prawie wszystkie moje rozmówczynie podkreślają, że realizacja roli matki oraz menedżerki i ich łączenie nie byłoby możliwe bez wsparcia rodziny.

Jestem ambitną osobą, oczywiście, że chcę się realizować, ale chciałabym przy wsparciu rodziny móc to realizować i myślę, że mi się to udaje. (Zofia)

(...) pewnie nie jestem idealną żoną (...) Ale z drugiej strony (na obecnym etapie związku – przypis AP) jest więcej takiej ugruntowanej miłości i takiego zrozumienia (...) Muszę powiedzieć, że przez wsparcie męża czy rodziny jestem tutaj, gdzie jestem. (Małgorzata)

Odnalezienie się w sytuacji narastających wymagań i konfliktu obowiązków możliwe jest przede wszystkim dzięki mężom lub partnerom⁴⁴. Wydaje się, że dla moich rozmówczyń układ, w którym obowiązki związane z rodziną i domem są dzielone pomiędzy partnerów, jest

⁴⁴ Podobny wątek pojawia się w wypowiedziach uczestniczek badań przeprowadzonych przez Annę Zyrę (2006) i opisanych w artykule Kobieta sukcesu, żona, matka. Dylematy funkcjonowania. W: J. Ostrouch (red.) *Przywiązanie i przekraczanie*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

zupełnie naturalny. To raczej standard i habitat współczesnych kobiet menedżerek. Brak możliwości jego realizacji prowadzi do ostatecznych decyzji, tj. zakończenia związku.

Ja byłam obarczona dzieckiem, zarabianiem pieniędzy na rodzinę i jeszcze właściwie wszystkim w domu, bo mój mąż niby się angażował w tym biznesie. Albo inaczej, nie było go w domu. (Bożena)

W domach większości badanych zanika tradycyjny podział ról, w którym to kobieta dźwiga ciężar opiekunki domowego ogniska, dbającej o dobre samopoczucie wszystkich z wyjątkiem jej samej.

Nawet jak się czyta biografie, to w większości kobiet na wyższych stanowiskach, zazwyczaj kończy się to tym, że one piszą o tym, że tak naprawdę bez partnera, który przejął bardzo dużą część obowiązków, które najczęściej spadają na kobiety, nie byłyby tam, gdzie są. I tutaj nie ma żadnego..., to jest już kwestia tego, że trzeba po prostu być partnerami również w domu i mieć taką świadomość, że już nie ma takiej typowej roli męsko-damskiej, „to jest moje, to jest twoje”, tylko ktoś musi w tym czasie, nie wiem, zrobić pranie, wyszykować dziecko do szkoły, odebrać ze szkoły, zawieźć na basen. (Anna)

Wypowiedzi moich rozmówczyń korespondują z wnioskami A. Gromkowskiej-Melosik, której badania także dotyczyły funkcjonowania kobiet menedżerek. Orientacja kobiet na sukces zawodowy prowadzi do zasadniczej rekonstrukcji wzajemnych relacji pozostających ze sobą w związkach kobiet i mężczyzn. Kobieta kariery nie akceptuje już „ideologii ogniska domowego” jako wyznacznika swojej tożsamości; również dla niej przestrzeń życia publicznego stanowi naturalną sferę działania (2011, s. 350).

Płeć w związkach badanych menedżerek nie determinuje podziału władzy i odpowiedzialności za rodzinę (w tym opieka nad dziećmi) czy dom (jego utrzymanie, prace domowe itp.). Taki układ jest oznaką, czy nawet konsekwencją „przełamania kulturowej bariery podziału na prace, obszary i «odpowiedzialności» kobiece i męskie” (Duch-Krzysztofek 2007, s. 128).

Mam taki partnerski dom. Nie ma takiego podziału typowego, tylko jesteśmy bardzo mocno w tym oboje, więc jeżeli ja mam ciężkie dni, to mam po prostu ciężkie dni i mogę zakomunikować i czuć się z tym całkowicie okej. Jestem wyłączona, bo mam calle (spotkania telefoniczne – przypis AP) od rana do nocy, no i tak się zdarza czasami. (Anna)

Rzeczywistość respondentek jest raczej ewenementem w polskim społeczeństwie. Z badań sondażowych przeprowadzonych w 2013 roku wynika, że oczekiwania dotyczące równego podziału obowiązków związanych z rodziną i domem są bardzo wysokie, zwłaszcza wśród kobiet. 91% ankietowanych uważa, że zadania powinny być realizowane w sposób egalitarny, a 85% kobiet oczekuje także równości w podejmowaniu prac domowych (Pawlikowska, Maison 2014). Powszechne jak widać oczekiwania Polek pozostają często w

sferze marzeń. Deklarowany równy podział obowiązków pomiędzy obojga partnerów (rodziców) nie znajduje pokrycia w codziennej rzeczywistości⁴⁵. Komunikat CBOS z badania „Kobiety i mężczyźni w domu” przeprowadzonego w 2018 roku nie pozostawia złudzeń⁴⁶.

Równe sprawowanie obowiązków w rodzinach moich rozmówczyń nie jest ani wynikiem negocjacji, ani specjalnego kontraktu. Jest odzwierciedleniem partnerstwa, w którym szanowane są potrzeby i możliwości obydwu stron. Ograniczona dostępność zarówno pod względem czasu, jak i uwagi, wynikająca z intensywnego życia zawodowego partnerów jest elementem życia, którą uwzględnia się w naturalnym cyklu funkcjonowania rodziny

Myślę, że bardziej ważne jest to, że po drugiej stronie ma się osobę, która to rozumie i która wie, że „okej, dobra, teraz ty masz gorący okres, za tydzień mogę mieć ja” i się troszeczkę tak wymienia. Ja mam też ten taki komfort, że mój partner pracuje w sprzedaży. On też ma tak, że jak jest kontrakt do podpisania z klientem, to pracuje po 24 godziny na dobę, żeby go dopiąć, a później ma luźniej, bo się podpisał kontrakt i trzeba poczekać do następnego i jest jak gdyby ten okres takiego rozluźnienia. Więc on jest dużo bardziej elastyczny, niż ja, pod kątem też czasu pracy, i to mi pomaga. (Anna)

Na tle polskiego społeczeństwa rodziny moich rozmówczyń wyróżnia egalitaryzm w podziale władzy i obowiązków. Ze względu na charakter i wymogi ich pracy nie są w stanie w równym stopniu angażować swoją energię i czas w obowiązki zawodowe i rodzinne / domowe. W znacznej części domów moich badanych mężowie lub partnerzy są głównymi opiekunami dzieci oraz gospodarzami. *Czasem kobiety mówią o tym, że żeby mogły być w pracy, tak jak są, to muszą mieć „żonę” w domu, w cudzysłowie, śmiejąc się sarkastycznie. (Joanna)*

Oznacza to, że w tradycyjnym rozumieniu polskiej rodziny mężczyźni przejęli obowiązki przypisane kobietom.

Bardzo dużo jest na jego barkach (...) My nie mamy tradycyjnego domu, no tu jest inaczej. Więc też pomaga to, ale zwłaszcza taka świadomość, gdzie na przykład w domowych, personalnych sytuacjach... Bo ja jednak dużo jestem liderem w wielu sytuacjach zawodowych, ale w domowych, takich krytycznych sytuacjach jest nim mój mąż. (Joanna)

Model funkcjonowania w rodzinie i związku u moich rozmówczyń stanowi przeciwieństwo zjawiska opisanego przez V. J. Tichenor. Według badaczki nawet kobiety lepiej zarabiające od swych mężów (partnerów) nie są w stanie uwolnić się od ciążących na nich obowiązków przypisywanych tradycyjnie kobietom: „(...) żony, które zarabiają więcej od swoich mężów, nie mogą lub nie są w stanie wykorzystać swojego wysokiego wkładu w

⁴⁵ Pokazują to m.in. wnioski z badań prowadzonych w ramach projektu *Ciemna strona macierzyństwa* pod red. M. Sikorskiej M. (2012).

⁴⁶ Piszę o tym w rozdziale teoretycznym.

funkcjonowanie rodziny, żeby zmienić bilans w zakresie władzy w swoich związkach” (za: Ostrouch-Kamińska 2011, s. 81).

Badane, a przynajmniej duża ich część, wypracowały partnerski model swoich związków oparty na równości. To nietypowe dla polskiego społeczeństwa. W 2007 roku model związku, w którym to mężczyzna sprawował obowiązki domowe, reprezentowało zaledwie 2,9% polskich rodzin (Titkow 2007). Z badań z 2013 roku („Polki same o sobie”) wynika, że „przejęcie przynajmniej jednego zadania (przez mężczyznę – przypis AP) zdarza się w nie więcej niż w 5% polskich domów (Pawlikowska, Maison 2014). Co ciekawe, mimo deklarowanych oczekiwań wobec mężczyzn przejmowanie obowiązków tradycyjnie przypisanych kobietom spotyka się z krytyką zarówno po stronie innych mężczyzn, jak i kobiet. W przypadku tej drugiej grupy krytyczne głosy pochodzą przede wszystkim od reprezentantek starszego pokolenia, w którym podział władzy i obowiązków był jasno zdefiniowany⁴⁷.

Przejmowanie obowiązków przez mężczyzn nie wiąże się z faktycznym wykonawstwem. Zdecydowanie częściej jest to raczej sprawne zarządzanie pracami zleconymi profesjonalistom w danej dziedzinie (osobom sprzątającym, opiekunkom, kucharkom itp.)

On potrafi ogłoszenie wystawić na OLX, że on szuka pani do sprzątnięcia domu, on potrafi tę panią zatrudnić. On potrafi zakupy spożywcze przez Internet zrobić. On potrafi pranie wrzucić. Tak że nauczył się wszystkiego przez te cztery lata i świetnie sobie radzi. (Agata)

W dalszym ciągu wymaga to jednak sprawności organizacyjnej oraz wzięcia na siebie odpowiedzialności i kontroli za sprawne funkcjonowanie wielu procesów życia domowego. Nie jest to zjawiskiem powszechnym w polskim społeczeństwie. Mężczyźni często postrzegani są jako „duże dzieci”. W raporcie *Ciemna strona macierzyństwa*” mówi się o ich „zapominalstwie, niesłowności, niezdarności w załatwianiu spraw domowych i niesamodzielności” (Sikorska 2012, s. 24).

Moje rozmówczynie z racji obowiązków zawodowych i związanych z tym podróży nie tylko poświęcają mniej uwagi domowi, ale także fizycznie mniej czasu w nim przebywają, co niesie także niepożądane konsekwencje, o czym w formie anegdoty opowiada jedna z badanych.

⁴⁷ Warto tu przytoczyć wnioski z badania Elżbiety Korolczuk prowadzonego na diadach matek i córek. Patrz: Korolczuk, E. (2010). Z matki na córkę? Ku międzygeneracyjnemu modelowi przemian kobiecej tożsamości we współczesnej Polsce. W: M. Frąckowiak-Sochańska i S. Królikowska (red.), *Kobiety w polskiej transformacji 1989–2009. Podsumowania, interpretacje, prognozy*. Poznań: Wydawnictwo UAM.

Mieszkaliśmy w Polsce, ale praca była azjatycka. Tam było bardzo dużo wyjazdów i oni się właściwie zorganizowali sami (...). I pamiętam też kiedyś taką anegdotę, (...) ja przyjeżdżam, i coś boss around out (rządzą się – przypis AP), a oni mówią, „Nie pojechałabyś gdzieś? Chwila, bo my tu już wiemy, jak robić pewne rzeczy”. (Joanna)

Obowiązki domowe i troska o dobro rodziny dzielona z partnerem lub wręcz przeniesiona na jego barki wymaga czasem dokonywania trudnych wyborów dotyczących realizacji życia zawodowego. W trzech przypadkach mężowie badanych menedżerek zdecydowali się na częściową lub nawet całkowitą rezygnację z kariery zawodowej. Czasem decyzja ta była podyktowana koniecznością wyjazdu do innego kraju, w którym pracę podejmowała kobieta. Wówczas to mężczyźni podejmują większość zadań i obowiązków związanych z funkcjonowaniem domu i rodziny w nowym środowisku (zabezpieczenie spraw związanych ze szkołą, logistyką, zarządzaniem domem, zakupami itp.).

Jak zauważa U. Beck (2004), o ile równouprawnienie przynosi kobietom szereg korzyści (mniejsze obciążenie obowiązkami domowymi, lepsze wykształcenie i szanse kariery zawodowej), o tyle dla mężczyzn wiąże się z konkurencyjnością na rynku pracy i mniejszymi szansami na awans, brakiem wsparcia jego kariery po stronie żony oraz większym natężeniem prac domowych. Z badań Anny Kwak (2015) wynika, że partnerstwo nie jest jednoznacznie oceniane nawet przez osoby praktykujące taki model związku. Jedynie 72% faktycznie się z nim identyfikuje. Pozostałych 14% uważa, że lepszym rozwiązaniem jest tradycyjny model rodziny, w którym to mężczyźni zabezpieczają dochód, a żona całkowicie zajmuje się rodziną. 13% dopuszcza łączenie ról gospodyni domowej i pracownicy, ale podkreśla większą wagę pracy zawodowej mężczyzn. Jak pisze z kolei A. Gromkowska-Melosik (2011), mężczyźni realizujący się w życiu zawodowym i dbający o swoją karierę cenią wykształcenie swoich partnerek, ale poszukują kobiet mniej ukierunkowanych na rozwój zawodowy, za to zorientowanych na rodzinę.

Rezygnacja z ambicji zawodowych mężczyzny nie musi być jednak okupiona wysokim kosztem emocjonalnym. Może wynikać z mniejszych (w porównaniu z partnerką) potrzeb zawodowych.

Fakt faktem, że poszliśmy w tym kierunku, że jego kariera zawodowa jest na drugim miejscu, że moja jest na pierwszym, i to się samo naturalnie ułożyło. On chce być bardzo blisko domowego ogniska i on nie potrzebuje jakiegoś takiego szczęścia poza domem, żeby gdzieś się zrealizować daleko. I on rezygnuje z takich ofert. Więc on po prostu jest blisko domu i to jest super, i chce te różne rzeczy w domu robić, a dzięki temu ja mogę to wykorzystać na swój po prostu rozwój. (Agata)

Ograniczone potrzeby własnego rozwoju jednocześnie pozwalają cieszyć się i odczuwać dumę z sukcesów żony czy partnerki.

Jja też miałam zawsze takie poczucie, to jest takie ważne, ja nie byłam sama, ja mam wspierającego męża. On jest tak dumny, on nawet gdzieś tam opowiada ludziom o mnie. (Joanna)

Ambicje mężczyzn mogą ustąpić miejsca poczuciu satysfakcji z życia w związku partnerskim. Jak pisze Joanna Ostrouch-Kamińska, tacy mężczyźni „nie tylko popierają, ale także wspierają idee zaangażowania swoich żon w realizację ich kariery zawodowej” (2011, s. 106). Taka postawa świadczy o wysokim stopniu dojrzałości oraz poczuciu własnej wartości mężczyzn, a kobietom daje poczucie bezpieczeństwa i stwarza warunki umożliwiające dalszy rozwój.

Partnerstwo jest fundamentem życia pozazawodowego moich rozmówczyń. Umożliwia im realizację ich ambicji zawodowych, łączenia obowiązków i stawiania czoła wymaganiom. Co więcej jednak, stanowi ogromną siłę i wsparcie emocjonalne. Takie zjawisko nie jest częstym, czy naturalnym elementem życia społecznego w Polsce. Z przywołanych wyżej badań i raportów dotyczących kondycji polskich rodzin i małżeństw wynika, że model partnerstwa nie wpisuje się naturalnie w tradycyjny model rodziny i małżeństwa, z rolą mężczyzny jako głowy rodziny, dbającego głównie o status i byt materialny oraz kobiety strażniczki ogniska domowego. Ambicje moich rozmówczyń, ich osiągnięcia oraz możliwości czerpania wzorców z różnych źródeł (nie tylko tradycyjnie polskich) powodują, że bardziej świadomie kształtują one swoje związki, w oparciu o równość i szacunek zarówno do potrzeb swoich partnerów, jak i własnych aspiracji oraz pragnień.

4.4 Polka

Trzecim ważnym elementem pojęcia Matki Polki, choć może mniej uświadomionym w popularnym rozumieniu, jest patriotyzm. Matka Polka stoi na straży wartości i cnót narodowych. Wychowuje dzieci w duchu poszanowania i miłości do ojczyzny, jej tradycji, języka i kultury (Ostrowska 2004, Titkow 2012, Zielińska 2010). Robi to przede wszystkim w zaciszu domowym. Jest także gotowa poświęcić dobro swojej rodziny dla wyższych celów, czyli ojczyzny. Popiera zaangażowanie swoich mężów i synów w działania służące obronie kraju, akceptując nawet najwyższe związane z tym koszty.

Co ciekawe, rola matki polegająca na kształtowaniu i podtrzymywaniu tożsamości narodowej pojawia się także w poglądach prekursorki feminizmu Mary Wollstonecraft (1792).

Nie odnosi się więc jedynie do rzeczywistości polskiej. Warta jednak podkreślenia jest różnica w realizowaniu tej roli. W głosach wczesnych feministek przejawiał się postulat dotyczący świadomości kobiet i ich wykształcenia, jako gwarancji wychowania dobrych obywateli. (za: Sobolewska-Popko 2018). Ten aspekt nie jest obecny w dyskusji na temat Matki Polki. Miejsce wykształcenia zajmuje poświęcenie i podporządkowanie.

Jak zostało powiedziane pojęcie Matki Polki czerpie ze wzorców szlacheckich, ale rozkwitło i nabrało siły w okresie rozbiorowym. Było wykorzystywane zawsze, gdy pojawiała się realne (lub odczuwane) zagrożenie ojczyzny. Dzisiejsza rzeczywistość odbiega od sytuacji sprzed dwustu czy nawet osiemdziesięciu lat, chociaż w kręgach nacjonalistycznych, które głoszą wszechobecne zagrożenie dla suwerenności Polski, kobieta ma odgrywać tradycyjne role. Zmianie uległa także rzeczywistość zawodowa kobiet, ich możliwości i ambicje. Dzisiejsze funkcjonowanie Polek kształtują inne warunki ekonomiczne i sposób myślenia o sobie, ojczyźnie i byciu w niej. Dla współczesnych kobiet Polska nie jest już wyidealizowaną ojczyzną, miejscem ich urodzenia i wiecznego trwania, czy przywiązania. Dla uczestniczek mojego badania Polska to przede wszystkim kraj dzieciństwa, zapamiętany jednak niekoniecznie w pastelowych barwach. *Jak się cofam do czasów swojego dzieciństwa, to taką trochę mam Polskę w głowie, szarą, burą, pachnącą palonym węglem (Marta)*

Kobiety, z którymi rozmawiałam urodziły się pomiędzy rokiem 1971 a 1983. Moment przełomu systemowego przypada na czas ich wczesnej młodości (szkoła średnia) lub dzieciństwa (szkoła podstawowa). Bez względu na wiek, w którym doświadczyły przełomu, czasy realnego socjalizmu zapadły mocno w ich pamięć. Wspomnienia nie dotyczą jednak kwestii politycznych. *Ja jestem pokoleniem, które pamięta komunę, ale tak, że tak powiem, nie było jakoś specjalnie przez komunę ani aktywizowane, bo to jeszcze byliśmy nastolatkami, ale jakby pamięta. (Dorota)*

Interesujące, że wątek polityczny i historyczny pojawił się jedynie w dwóch rozmowach. Czasy PRL kojarzone są z okresem mocno ograniczonej wolności.

nasze czasy szkoły, dzieciństwa przypadają na czasy komunistyczne. To nie był taki twardy komunizm lat 50. czy 60., ale jednak nadal czasy, w których wolność poruszania się, zgromadzeń, słowa, były mocno ograniczone, a nawet piętnowane (Maria)

Polityka była tematem tabu, o którym nie rozmawiało się w sferze publicznej.

dużo rozmawialiśmy w domu na temat polityki, dużo było rozmów typu, „wiesz, Alicja, tak wyglądała historia, ale pamiętaj, nie mów o tym w szkole”. Bo to były inne czasy. (...)o pewnych rzeczach się nie mówiło wtedy. (Alicja)

Ze względu na powszechny strach przed konsekwencjami, kwestie polityczne lub temat trudnej historii Polski przemycane były często w formie metafor czy aluzji niedostępnych dla niewtajemniczonych rozmówców.

W pamięci moich rozmówczyń pozostały zarówno ograniczenia lat socjalistycznych jak i konsekwencje rodzenia się nowego systemu po 1989 roku.

I wszystkim nam przyszło w udziale obserwować zmiany 89 roku, potem budzenie się takiej przedsiębiorczości polskiej, też ogromne koszty społeczne jakie przyszło nam zapłacić przy tych wszystkich reformach i transformacjach. (Maria)

Wypowiedź Marii jest już rezultatem refleksji o czasach post PRL i przełomie systemowym. Wskazuje na skutki społeczne, które można oceniać z perspektywy 30 lat po odzyskaniu demokracji.

Większość moich rozmówczyń urodziła się w latach 70. XX wieku. Część w epoce tzw. wczesnego Gierka (1970-1976). W historii Polski były to lata oddechu od rządów Gomułki oraz upolitycznienia życia. Przede wszystkim jednak był to okres względnego dobrobytu i obiecywanego przez partyjnego przywódcę „godnego życia”. Dla Polaków wiązało się to z możliwościami większej konsumpcji i dostępem do towarów do tej pory nieosiągalnych (Cobel-Tokarska 2014). Epoka ta nie trwała długo i już w 1976 roku żywność ponownie uległa reglamentacji. Do życia weszły kartki na cukier, a w kolejnych latach objęły cały szereg produktów. Praktycznie cała dekada lat 80. stała pod znakiem niedoboru, kilometrowych kolejek nawet po podstawowe artykuły dnia codziennego oraz konieczności tzw. „wystawiania”, „polowania” i „załatwiania” (Stańczak-Wiślicz 2014).

Lata 80. XX wieku to dla moich respondentek czasy świadomego dzieciństwa. W ich wspomnieniach PRL pojawia się przede wszystkim w kontekście materialnym. W wypowiedziach pojawia się wątek deficytu. *Czasy komunistyczne, to były czasy, w których nie można było kupić sobie mebli, dostawało się kupony na meblościanki, albo na samochód. Trzeba było czekać ileś lat, żeby je dostać. (Maria)*

Wiele produktów pozostawało jedynie w sferze odległych marzeń. Ambicja, czy po prostu potrzeba zdobycia deficytowych produktów, często pierwszej potrzeby, stała się główną siłą napędową i motywatorem wielu tysięcy Polaków (patrz: Stańczak-Wiślicz 2014, Romaniszyn K. 2007)

A wzrastalam w takim srodowisku, gdzie ja jeszcze pamietam kartki i pamietam, ze zeby miec rower, to sie czekalo przed zelaznym sklepem cala noc, a telewizor, jak sie pojawil, to byl sprowadzany po znajomosci, gdziez tam z drugiego krańca Polski. Wiec to jest to takie pokolenie, gdzie jak ktos mial magnetofon, to bylo super, gdzie jezeli chodzi o takie rzeczy, jak komputer, to byla abstrakcja. (Anna)

W świadomości dziecka deficyt skutkował podziałem świata na ten lokalny, biedny i ten lepszy, w którym wszystko jest na wyciągnięcie ręki. Ten drugi utkwił w świadomości kobiet jako lepsza emanacja bytu, do którego się aspiruje.

Taka pierwsza rzecz, która mi przychodzi do głowy, to te czasy takiego wczesnego dzieciństwa kojarzą mi się z tym, że wiele rzeczy nie było i kojarzą mi się z paczkami z Niemiec, tak, więc, gdzieś tam to wyobrażenie takiego lepszego świata w tym takim wymiarze materialnym na pewno gdzieś głębiej w umyśle dziecka zaszczepiło taką chęć dostąpienia tego, wiesz, zaszczepiło, żeby w ten świat wejść, więc myślę, że to jest takie pierwsze piętno. (Małgorzata)

Wspomniane przez Małgorzatę piętno pozostaje na długie lata i nie dotyczy jedynie kwestii materialnych, chociaż we wczesnych latach 90. ambicje wielu Polaków kształtowane były przez potrzeby konsumpcyjne. Jak pisze Krystyna Romaniszyn (2007), „my wszyscy byliśmy przede wszystkim spóźnionymi przybyszami do krainy zachodniego kapitalizmu, jako oazy niczym niezmałconego dobrobytu” (2007, s. 113).

Mimo oczywistych niedogodności okres, w którym produkty podlegały reglamentacji, a specjalne kartki umożliwiały zakup towarów, nie wpłynął jednoznacznie na ogólną percepcję dzieciństwa.

Opowiadam o tym często iron curtain (żelazna kurtyna – przypis AP), ludzie są ciekawi tego, i ja mówię zawsze, że to nie było nieszczęśliwe dzieciństwo. Nam niczego nie brakowało, bo nie wiedzieliśmy, że jest coś więcej niż jedna tabliczka, w roku, wyrobu czekoladopodobnego. (Joanna)

Wręcz przeciwnie, brak możliwości natychmiastowego zaspokojenia potrzeb czy zachcianek według badanych kobiet stał się zaczynem ich pracowitości i cierpliwości, której brakuje obecnemu pokoleniu tzw. kultury *instant*.

Jak porównuję siebie z dziećmi, które dzisiaj mają swoje dzieciństwo, to na przykład nigdy w życiu nie miałam kieszonkowego, czy jakichś takich pieniędzy od rodziców. Nigdy mnie to nie spotkało, bo po prostu nie było na to środków. I w związku z tym ja już od takich nastoletnich lat na przykład pracowałam. Na pewno miały wpływ na to, jaka i kim jestem dzisiaj, no bo niczego nie dostałam jakby tak po prostu. Wiem, że tak naprawdę to nie jest tak, że coś mi się należy, tylko muszę na to zapracować. (Jowita)

Jak widać, obraz poprzedniego systemu nie jest jednoznaczny. Moje respondentki dostrzegają także pozytywne elementy życia społecznego, które przeminęły wraz z odejściem

PRL-u. Jedną z zalet poprzedniego systemu było wolniejsze tempo życia umożliwiające celebrowanie kontaktów i utrzymywanie relacji, czego tak bardzo brakuje w obecnej rzeczywistości.

Z drugiej strony jak cofam się do czasów mojego dzieciństwa i do tego, jak wyglądało nasze życie wtedy, no to wielkim plusem tamtej ery było to, że ludzie mieli czas, mieli czas po pracy, mieli czas się spotykać. Mieli sporo tego czasu, bez porównania więcej niż dzisiaj, na to, żeby być ze znajomymi, żeby to nie były wyłącznie spotkania weekendowe, tylko żeby to jakoś zupełnie inaczej wyglądało. Mieli więcej czasu chyba też dla rodziny, niż mają w tej chwili. No to jest chyba jedyna taka rzecz, o której ja myślę jakoś tam w miarę ciepło i pozytywnie. I to jest jedyna rzecz, którą, myślę, że fajnie by było jakoś zaimplementować na dzisiaj. (Marta)

Wspomniana częstotliwość i siła kontaktów z pewnością spowodowana była innym trybem życia. Przywoływane wspomnienia budowane są także na bazie obserwacji dziecka, które nie zawsze było w stanie dostrzec złożoność rzeczywistości.

W przeciwieństwie do obecnych czasów w epoce PRL dla większości społeczeństwa praca nie stanowiła głównej osi, wokół której toczyło się życie. Była elementem codzienności, który w odróżnieniu od dóbr konsumpcyjnych był powszechny i zagwarantowany wszystkim. Życiu zawodowemu nie towarzyszyła w związku z tym obawa o utratę pracy, czy konieczność spędzania w niej dominującej części czasu. Przede wszystkim jednak w czasach PRL to rodzina, grono znajomych i sfera prywatnych kontaktów stanowiła największą wartość. Ze względu na małe zaufanie do władzy i instytucji państwowych rodzina i grono przyjaciół tworzyło bezpieczną przestrzeń do wyrażania swoich poglądów i realizacji potrzeb społecznych (Tarkowska, Tarkowski 2016).

Jak zaznaczono wcześniej, wątki polityczne związane z poprzednim ustrojem nie są szczególnie silnie akcentowane przez moje rozmówczynie. Pojawiają się raczej w kontekście skutków dla ich bezpośredniego funkcjonowania. Ważnym aspektem życia w epoce PRL było ograniczenie wolności osobistej, co bezpośrednio przekładało się na brak możliwości wyjazdów, ale także ograniczony dostęp do informacji z zewnątrz, spoza żelaznej kurtyny. *No to był taki okres, no to był zupełnie inny świat, gdzie później się konfrontowaliśmy gdzieś tam wyjeżdżając za granicę, otwierały nam się oczy, jak świat może wyglądać. (Joanna)*

Zamknięcie, minimalne możliwości wyjazdu i konieczność funkcjonowania według jednego wzorca spowodowały, że w opinii części badanych pokutuje w nas, Polakach brak tolerancji i otwartości na inność we wszystkich jej wymiarach.

Strasznie mi tego brakuje w takiej kulturze polskiej, że my nie jesteśmy otwarci na takie aspekty i na innych, i tak naprawdę na różnorodność. Ja uważam, że to jest wynik tylko i wyłącznie tego, że myśmy przez tak długi czas byli zamknięci i żyliśmy jednak w jakiś tam sposób monotony, w kraju, w tamtym czasie. Myśmy wszyscy wyglądali tak samo, wszyscy mamy te same doświadczenia. Czasami jak się patrzy na zdjęcia ze szkoły, to nie wiadomo, czy to jest pani zdjęcie, czy moje, bo każdy miał dokładnie takie same, na drabinkach szkolnych, każdy miał podobne doświadczenia na trzepakach. Z jednej strony nas to bardzo połączyło, pod tym kątem, że my się świetnie rozumiemy jako pokolenie, że każdy z nas właściwie ma ten sam background (tu: doświadczenie – przypis AP), natomiast z drugiej strony strasznie nas to ograniczyło, jeżeli chodzi o otwartość na różnorodność i na coś, co może być inne, i jeśli nie miało się tego aspektu. (Anna)

Spostrzeżenia moich rozmówczyń znajdują odzwierciedlenie we wnioskach Jerzego Eislera, który pisze, że „jedną z konsekwencji faktu, iż w PRL mieliśmy w istocie do czynienia ze społeczeństwem zamkniętym, było pojawienie się i utrwalenie niechęci czy wręcz wrogości do obcych, innych, nie naszych. Podłożem ksenofobii, obok innych motywów, zawsze jest wszak niewiedza oraz – realne lub wyimaginowane poczucie zagrożenia” (2016, s. 443).

Paradoksalnie zamknięcie i brak możliwości poznawania świata zrodziły ciekawość i potrzebę zobaczenia, co kryje się za żelazną kurtyną. Ciekawość nie zawsze była naznaczona strachem czy stereotypowym myśleniem o innych. Potrzeba poznania ukształtowała wrażliwość. Jednocześnie brak doświadczeń w obcowaniu z innością, a może także utrwalone kompleksy i niepewność siebie skutkowały większą ostrożnością i wyczuleniem na różne aspekty inności. Ta wrażliwość do dzisiaj ułatwia funkcjonowanie w środowisku międzynarodowym.

Ja żyłam w pewnym bąblu (...) ale ponieważ miałam ten bąbel, dużo bardziej jestem wrażliwa na to, że tam, gdzie jestem, gdzie być może pierwszy raz jadę, może być zupełnie inaczej. Czyli jest na pewno kwestią łapania nowej perspektywy. Operowałam też dużo bardziej skutecznie bardzo daleko, czy to Singapur, czy to Australia, czy to Indie, czy to Chiny, dlatego że jakby myśmy już złapały te różne perspektywy. I tą perspektywę tego zamknięcia, i tą perspektywę otwierania się. (Joanna)

Mimo że uczestniczki badania od lat pracują w międzynarodowym i wielokulturowym środowisku korporacji definiują siebie przez pryzmat kraju swojego pochodzenia i doświadczeń z młodości.

I ja sobie zdałam sprawę wtedy, siedząc na tej kolacji, że ona [Chinka – przypis AP] na mnie patrzy, jak na kobietę z Zachodu (...) a ja sobie zdaję sprawę, że jestem kobietą ze Wschodu. Jestem najbardziej ze Wschodu z Zachodu. I dlatego tak dobrze na przykład pracowało mi się w Azji, gdzie ja się potrafiłam znaleźć w różnych kulturach. (Joanna)

Ważnym momentem dla kształtowania tożsamości (niekoniecznie narodowej) moich respondentek był przełom systemowy i możliwości, które dzięki niemu się pojawiły. Otwarcie żelaznej kurtyny wywołało w młodym pokoleniu Polek i Polaków ogromną energię i nadzieję. *Przemiany gospodarczo-polityczne w Polsce i ta możliwość obserwowania tego, co się działo w Polsce, dało mi taką siłę i pewność, że zmiany są możliwe.* (Maria)

Opuszczona, a może raczej zerwana, kurtyna odsłoniła inny świat z jego możliwościami. Jednocześnie ukazała braki, które wcześniej nie miały szansy się ujawnić. W młodym pokoleniu uruchomiło to ogromną ciekawość oraz potrzebę wiedzy i doświadczeń.

Co do innych pokoleń myśmy musieli dużo nadrobić, byliśmy głodni tych doświadczeń i głodni tego wszystkiego, bez dwóch zdań. Ja uważam, że to na pewno jest tak, że nie mając tego, mieliśmy dużo większą potrzebę zaspokajania tego straconego czasu, a co za tym idzie, też poznawania tego. (Anna)

Doświadczenie czasu socjalizmu, a później przełomu systemowego stanowią rodzaj dziedzictwa, które wzmacnia, daje siłę w pokonywaniu przeciwności.

Na pewno jest to taki dodatkowy silnik energetyczny. Ja i właśnie to nasze pokolenie jesteśmy dużo bardziej odporni psychicznie. (...) my mamy taki nieskończony zasób energii i takiej umiejętności angażowania się, identyfikowania się i takiego życia pełną sobą. (Maria)

Ciągle jednak w pokoleniu osób dorastających w czasach PRL obecna jest niepewność co do przyszłości i stabilności nowego porządku. Być może niepewność dotyczy własnych możliwości. *A jednocześnie w nas jest ta taka kruchość, jeżeli chodzi o ten element, jak długo wytrzyma to, co budujemy. My nie jesteśmy wyposażeni w naturalny sposób w budowanie na lata.* (Maria)

Dotkliwym piętnem poprzedniego systemu, zarówno na poziomie pokolenia jak i jednostki, jest zaniżona samoocena. Brak wiary w siebie i własne kompetencje nie znika mimo zajmowanych stanowisk i wymiernych sukcesów zawodowych. W dalszym ciągu pokutuje fakt pochodzenia z Polski jako zapóźnionego i zaściankowego kraju. W wypowiedziach pobrzmiewa tendencja do dyskredytowania zarówno dorobku narodowego, jak i ich własnych osiągnięć.

Nie wiem, czy to jest związane stricte z czasem historycznym, czy bardziej z miejscem, z którego pochodzę, bo myślę, że przez jakiś czas czułam na sobie piętno takiej, wiesz, dziewczyny z małej miejscowości, co niestety gdzieś tam się odbiło na poczuciu własnej wartości czy taką potrzebę, taką, wiesz, ciągłego udowadniania, że okej, nie skończyłam Sorbony, tylko psychologię społeczną w Opolu. (Małgorzata)

Mimo wszystko pokutowało we mnie jakiś taki kompleks Polaka i takiej trochę drugiej kategorii obywatela świata (...) Nie wiem, czy dzieciaki, które się urodziły w 2000 roku, czy one w ogóle rozumieją to, co ja mam gdzieś tam w głowie, jak sobie myślę o kompleksie Polaka. Bo jak sobie wtedy myślałam, no o takim kraju bardzo zaściankowym, szaroburym, niewiele rzeczy oferującym, niespecjalnie mającym jakiś dorobek i rzeczy, z których można być jakoś bardzo dumnym tak na arenie światowej. Takim jakimś szaro, buro, byle jakim miejscem. I, no i ja (...) często o tym naszym kraju, który tak swoją drogą, bardzo kocham i on jest dla mnie bardzo ważny tak właśnie myślę. (Marta)

Polska jako „szaroburo – byle jaki” kraj nie jest jedynym źródłem kompleksów. Brak wiary w swoją wartość wynika także z obowiązujących w Polsce lat 70. i 80. wzorców wychowania. Trudno dopatrywać się w nich elementów kształtujących dumę narodową czy poczucie własnej wartości.

Na pewno czuję, że (...) ukształtowały mnie te schematy społeczno-kulturalne, domowe, przekonania takie, że trzeba teraz młotkiem tutaj sobie wybijać. Bo nie ukrywajmy, teraz, jak patrzy się na te nowe pokolenie, to widzi się szczególnie swoje własne przekonania i to, jak bardzo żyło się w pewnych ramach narzuconych na zewnątrz. (Katarzyna)

Wychowanie w PRL-owskim społeczeństwie, w którym ważnym czynnikiem funkcjonowania było niewyróżnianie się i dopasowanie do narzuconego standardu, nałożyło ciasny pancerz na moje rozmówczynie. Trudno się go pozbyć, mimo świadomości jego istnienia i dyskomfortu, który wywołuje.

To też związane z confidence (pewnością – przypis AP), bo to też coś nas ukształtowało, to skąd przychodzimy, jako Polki (...). Lata 70. urodzenie gdzieś tam, właściwie młodość w tym w takim okresie jeszcze tamtego systemu i takiego, wiesz, takiej don't stick out (nie wyróżniaj się – przypis AP) i tak dalej, gdzieś też powodowało, że ta confidence nie jest naturalna. Ale być może często jest brana za brak kompetencji, a tak naprawdę jest to brak jakiejś tam pewności siebie. (Joanna)

Wątpliwości co do swoich możliwości na pewno nie ułatwiały budowania drogi zawodowej. Były często wytworem stereotypów i uprzedzeń zaburzających obraz samej siebie. *To, co jest znamienne, to sposób wychowania, który był jakimś też blockerem w mojej karierze. (Bożena)*

Badane kobiety stanowią jednak dowód na to, że dziedzictwo PRL, z całym spektrum związanych z nim ograniczeń i deficytów, nie musi stanowić przeszkody w osiągnięciu sukcesu zawodowego. Co więcej może stanowić czynnik dodatkowo motywujący do szukania pracy w organizacjach międzynarodowych. Dla niektórych kobiet podjęcie pracy w korporacji, przynajmniej na początku ich drogi zawodowej, było spełnieniem ich młodzieńczych aspiracji. *My wyrosliśmy w takich czasach, że ten Zachód był taki wspaniały, taki nieosiągalny, te korporacje były takie cudowne i oddałoby się rękę i nogę, żeby tam tylko się dostać. (Bożena)*

Wejście w środowisko międzynarodowego biznesu stało się formą realizacji dziecięcych marzeń i wyobrażeń o świecie innym niż Polska lat 70. lub 80. Było formą nobilitacji i odciążenia się od PRL-owskiej przeszłości.

To wyobrażenie takiego lepszego świata w tym takim wymiarze materialnym na pewno gdzieś głębiej w umyśle dziecka zaszczerpiło taką chęć dostąpienia tego, wiesz, zaszczytu, żeby w ten świat wejść. (Małgorzata)

Jednocześnie fakt pochodzenia z Europy Środkowo-Wschodniej cały czas pobrzmiewa w świadomości badanych menedżerek, stawiając je wciąż w pozycji osoby, która musi udowodnić (przede wszystkim sobie) swoją wartość i uzasadnić swoje bycie w korporacji.

To dało mi (...) znowuż utwierdzenie się w tym, że okej, jestem w stanie sobie poradzić, że szara myszka z Polski też jest w stanie, no włączyć się w różnego rodzaju projekty i wierzyłam i widziałam, że to, co robię, ma sens i jest też docenione. (Małgorzata)

Wydaje się, że największą barierą w odczuwaniu satysfakcji i spełnienia są stawiane sobie bardzo wysokie standardy i brak przyzwolenia na bycie zadowoloną z samej siebie.

Trochę wynika też z tego, że, „no nie chwal się, nie bądź taka pewna siebie, czy naprawdę już wystarczająco, no ciężko zapracowałaś na to, żeby sobie powiedzieć, good job (dobra robota – przypis AP), albo, kurczę, coś mi wyszło” (Joanna)

I znów paradoksalnie uwierające niczym garb dziedzictwo PRL-owskich czasów stanowi jeden z czynników sukcesu i dobrej oceny Polaków działających w organizacjach międzynarodowych. Ciągłe poczucie bycia niedostatecznie dobrym motywuje Polki i Polaków do wytężonej pracy i zaangażowania. To widoczny element, który wyróżnia nas na tle innych krajów. (...) *jak patrzę na siebie, czy na nas Polaków, mam wrażenie, że jesteśmy dosyć pracowici i to gdzieś tam też jest pewnie coś takiego, co też i przez inne nacje jest zauważane.* (Marta)

Zaangażowanie i inne zalety są dostrzegane, a wraz z wciąż jeszcze niskimi kosztami pracy stanowią powód zainteresowania zagranicznych inwestorów.

Jesteśmy bardzo, bardzo pracowici jako naród i bardzo, bardzo kreatywni, bardzo zaangażowani, dajemy z siebie dużo więcej niż inne narody. I to też powoduje, że firmy są z nas zadowolone i coraz więcej ich tutaj jednak inwestuje w Polsce. (Bożena)

Dla moich rozmówczyń praca w środowisku międzynarodowym to nie tylko nobilitacja, ale także możliwość spojrzenia z innej perspektywy na polskie cechy narodowe. Konfrontacja z przedstawicielami innych krajów staje się polem refleksji i uczenia się.

(...) zaczynam coraz mocniej się nad tym pochylać i coraz więcej tych rzeczy widzieć i coraz bardziej brać je pod uwagę. I staram się jak najwięcej też uczyć z tych obserwacji, i brać z tego, co widzę, że lepiej działa innym nacjom, a czego nam, uważam, brakuje. (Marta)

Ten zdystansowany sposób patrzenia wyciąga na wierzch nie tylko pozytywy, ale umożliwia dostrzeżenie wad narodowych, wśród których wybija się malkontenctwo, ciągłe niezadowolenie i pesymizm. *Negowanie wszystkiego, czego nie znamy, jest narodowym sportem. Wydaje mi się, że to spowodowało taką ułomność naszego środowiska.* (Anna)

To że Polacy lubią narzekać, ja to bardzo wyraźnie widzę i jak na przykład porównuję nas jako Polaków z moimi kolegami w UK, to my bardzo dużo czasu będziemy spędzać nad biadoleniem, narzekaniem. (Marta)

Paradoksalnie odczuwane niezadowolenie czy niejasność nie zawsze jest impulsem do podejmowania działań. Wyrobiony przez lata PRLowskiej epoki strach przed komunikowaniem sprzeciwu (por. Giza-Poleszczuk 1991) jest w dalszym ciągu obecny w pokoleniu epoki transformacji. Objawia się m.in. niechęcią do kwestionowania opinii lub decyzji, a nawet obawą przed zadawaniem pytań.

Chodzi o to, żeby być w stanie zabrać głos, przedstawić jakieś pomysły, albo nawet zadać głupie pytanie, albo zadać pytanie, którym, no potencjalnie możesz się jakoś tam narazić na śmieszność, ale tobie się wydaje, że to jest dobre pytanie. My tego nie mamy, moim zdaniem. My raczej będziemy sobie po cichutku siedzieć na jakimś tam większym callu (spotkaniu telefonicznym – przypis AP), ktoś tam coś opowiada, „czy są pytania, nie ma pytań”. A potem na komunikatorach w mniejszych grupkach, „Jezu, ale o co chodziło, a tak w ogóle to jak to teraz będzie wyglądało?” zamiast zadać pytanie wprost. Nie wiem, czy to jest kwestia tego, jak nas ten system przeczłochał, że niestety, ale nie było przyzwolenia na to, żeby były jakieś otwarte dyskusje. (Marta)

Praca w korporacji, zarówno według obiegowych opinii, jak i wypowiedzi moich rozmówczyń wymaga ogromnego zaangażowania i nakładu energii. Mimo tego stanowi gwarancję bezpieczeństwa materialnego i oferuje środowisko umożliwiające nabranie dystansu do skomplikowanej sytuacji politycznej i społecznej w Polsce.

Jak słucham newsów w telewizji z polskiego podwórka politycznego, to albo mnie szlag trafia, albo mi się płakać chce. Więc dla mnie to też jest jakby zaleta właśnie korporacji, która nie tylko tak czczo sobie gada o swoich wartościach, ale to autentycznie tam czuć i jest o tym dużo mowy, i dużo działań w tą stronę. (...) odnosząc się do tego, jak nasz kraj wygląda w ostatnim czasie, to dla mnie bardzo silnym argumentem przemawiającym za moją firmą jest to, że ja jak tam jestem, nawet jak jestem w domu i loguję się po prostu z domu, jak jestem w pracy, to ja nie jestem w tym polskim piekielku, gdzie się mówi, że to nie są ludzie, tylko to jest ideologia, no wszystkie te rzeczy, które w tym momencie się na arenie publicznej czy politycznej dzieją, które są absolutnie fundamentalnie niezgodne z moim światopoglądem. One się nie dzieją w tej firmie. (Marta)

W zebranych wypowiedziach Polska pojawia się jako kraj pochodzenia i przede wszystkim dzieciństwa. Jej obraz nie jest sielankowy czy idealistyczny. Na paletę barw zdecydowanie wpłynęła specyfika i koloryt czasów PRL. Ówczesna epoka to przede wszystkim kraj niedosytu, ograniczonej wolności i zablokowanych możliwości. Te czynniki ukształtowały rodzaj tożsamości, w której bardzo silnym elementem jest poczucie niższości i kompleks Polki, obywatelki gorszego świata, a przynajmniej trudność w osiągnięciu jednoznacznej satysfakcji z obiektywnych sukcesów i wysokiej pozycji w życiu zawodowym. Piętno PRL pozostaje w świadomości moich rozmówczyń, osłabiając ich wiarę w siebie, a jednocześnie będąc motorem do wzmożonych działań, podejmowania nowych wyzwań i pracy w wymagającym środowisku korporacyjnym.

Ocena Polski w ustach moich rozmówczyń nie jest jednoznaczna. W wypowiedziach trudno szukać wyrazów uwielbienia ojczyzny czy dumy z faktu bycia Polką. Współczesne Polki pracujące w środowisku międzynarodowym nie mają oporów, by otwarcie mówić o naszych narodowych wadach, które często zauważają także u siebie samych.

Dokonując analizy materiału badawczego, skupiłam się na trzech aspektach konstrukt Matki Polki. Nie był to mój pierwotny zamiar. Zastosowanie konstrukt Matki Polki jako punktu odniesienia pojawiło się w rezultacie analizy zebranych materiałów, wypowiedzi kobiet cytowanych przez inne badaczki (np. Elżbietę Korolczuk), czy licznych opracowań dotyczących społecznego funkcjonowania kobiet w Polsce.

Konstrukt Matki Polki mimo odległego od dzisiejszej rzeczywistości czasu powstania wciąż jest jednym z bardziej żywotnych modeli ról kobiecych. Wydaje się więc, że odpowiedź na zadane przez Renatę Hryczuk i Elżbietę Korolczuk (2012, s. 13) pytanie: „na ile Matka Polka, jako monolityczny konstrukt kulturowy i homogeniczna kategoria badawcza, jest wciąż użyteczna?” – może być twierdząca.

Fakt, że konstrukt ten jest tak często przywoływany zarówno w literaturze naukowej, beletrystyce, jak i w rozmowach dnia codziennego, obrazuje jego miejsce w społecznej świadomości i kanonie kulturowym. Zdaniem A. Kotlarskiej-Michalskiej (2012) może to wynikać z wartości symbolicznej wpisanej figurę Matki Polki. Wartość symboliczna dotyka różnych obszarów m.in. macierzyństwa, funkcjonowania w związku, stosunku do ojczyzny, religijności i wyznawanego systemu wartości. Pojęcie to zawiera w sobie nie tylko zakres zadań

i powinności, ale służy jako narzędzie do oceny sposobu wywiązywania się z postawionych przez społeczeństwo zadań i stopnia, w jakim kobieta przystaje do oczekiwań społecznych. Co ciekawe, konstrukt Matki Polki jako probierza używają nawet kobiety, których rzeczywistość daleka jest od tradycyjnego modelu funkcjonowania.

Matka Polka w zebranych przeze mnie wywiadach pojawia się w kontekście macierzyństwa. To najbardziej popularne skojarzenie. W powszechnej opinii Matka Polka to kobieta, która całe swoje życie podporządkowuje potomstwu. Jemu poświęca swoje indywidualne potrzeby, w tym ambicje zawodowe. Matka Polka przypisana jest do sfery domowej. Wychowuje dzieci i nawet jeśli pracuje, jej aktywność zawodowa jest podporządkowana rodzinie. Jak pisze Anna Titkow, takie ujęcie matki Polki wykorzystuje „fasadowy charakter kulturowej konstrukcji macierzyństwa, opartej na założeniu, że dla wszystkich jednostek macierzyństwo i życie rodzinne są najważniejszymi wartościami w życiu” (2012, s. 28).

Dla moich rozmówczyń ważnym aspektem ich życia jest praca. To właśnie przez pryzmat stanowiska lub ról zawodowych opisują i definiują siebie. Jednocześnie jednak podkreślają wartość rodziny. Kobiety menedżerki nie chcą rezygnować z macierzyństwa. Zdecydowana większość uczestniczek mojego badania to matki. Ich macierzyństwo nie przebiega według wzorców ugruntowanych w polskiej tradycji. Czynnikiem wyróżniającym jest przede wszystkim to, że mniej czasu poświęcają rodzinie. Ze względu na obowiązki zawodowe i pracę w międzynarodowych korporacjach (w tym funkcjonowanie w zróżnicowanych strefach czasowych) kobiety menedżerki większość swojego czasu spędzają na aktywnościach zawodowych, nawet jeśli są one wykonywane przy domowym stole (jak w czasie pandemii COVID19).

Jednak ciężar odpowiedzialności i ogrom pracy, a co za tym idzie ograniczony czas i uwaga poświęcona rodzinie, wywołują poczucie winy. Jak zostało powiedziane, jest to konsekwencja ciągłego dokonywania wyborów pomiędzy życiem rodzinnym a prywatnym, z których żaden nie daje spokoju i pełnej satysfakcji. Moje respondentki funkcjonują na przecięciu dwóch światów: tradycyjnego, określającego wzorce funkcjonowania kobiet i ich powinności oraz nowoczesnego, w którym jest przestrzeń na indywidualne wybory i możliwości samorealizacji i samostanowienia.

Piastując wysokie stanowiska, są świadome swoich potrzeb. Wydaje się, że konieczność mierzenia się z potencjalnym ostracyzmem społecznym nie stanowi dla nich przeszkody w realizacji celów zawodowych. Jak pisze Anna Titkow: „Kobiety, które widziały

się wchodząc w dorosłe życie jako godzące dom z pracą zawodową, to kobiety wewnątrzsterowne, o mniej negatywnym obrazie własnej osoby. Prezentują raczej typ kobiet określanych jako kobiety asertywne i egocentryczne” (2007, s. 137). Moim zdaniem poczucie winy badanych kobiet wynika w dużej mierze z obaw dotyczących konsekwencji, jakie ograniczone macierzyństwo może przynieść ich dzieciom i tego, jak może odbić się na sposobie ich funkcjonowania w dorosłym życiu. Towarzyszy temu także mniej lub bardziej uświadomiony lęk przed oceną nie społeczną, ale tą, jaką w przyszłości wystawią im ich własne dzieci. Jednocześnie jednak ta obawa nie wpływa na zmianę ich sposobu funkcjonowania zawodowego i potrzebę samorealizacji. Deklarowane niebycie Matką Polką może być więc próbą zdystansowania się wobec tradycyjnego modelu macierzyństwa, który nie pozostawia przestrzeni na (samo)realizację zawodową i poczucie spełnienia poza środowiskiem domowym.

Jak podkreślają moje rozmówczynie, spełnienie ich ambicji zawodowych oraz pogodzenia pracy z życiem rodzinnym nie byłoby możliwe bez aktywnego wsparcia ich partnerów. Ograniczenia czasowe wymuszają konieczność dzielenia się obowiązkami. W domach badanych ten podział przebiega w sposób demokratyczny, bez określania, które z czynności przynależą jedynie kobiecie. Co więcej, w niektórych rodzinach, z racji obowiązków zawodowych kobiet ciężar zadań związanych z zarządzaniem domem spoczywa na barkach mężczyzn. To przesunięcie zwyczajowo kobiecych obowiązków na mężczyznę jest jednym z mocniejszych przejawów odejścia od tradycyjnego modelu i wzorca Matki Polki jako niestrudzonej gospodyni i opiekunki ogniska domowego. W związku z obowiązującym w domach badanych menedżerek partnerskim modelem związku dochodzi do zmiany wieloletniej tradycji, która przypisywała kobietę do sfery prywatnej, kameralnej, podczas gdy mężczyznę kojarzyła ze światem zewnętrznym. Moje respondentki to osoby, które z racji pracy w międzynarodowych korporacjach funkcjonują globalnie, utrzymując kontakty zawodowe z „całym światem”. Ich rola wymaga nierzadko obejmowania wysokich stanowisk za granicą, co oznacza konieczność wyjazdu do innego kraju. W takich sytuacjach umożliwienie adaptacji rodziny do nowych warunków i organizacji życia rodzinnego na „obczyźnie” jest zadaniem mężczyzn. To on dba o realizację potrzeb codziennych (zakupy, obowiązki domowe), kontakty z urzędami i instytucjami (np. szkoły) oraz o dopełnienie wszystkich, nieraz zawitych procedur związanych z emigracją. W związkach opisanych przez część moich badanych to kobieta jest „główną żywicielką rodziny”, podczas gdy dochody mężów lub partnerów są mocno ograniczone. Ta sama tendencja dotyczy budowania pozycji zawodowej. Badane menedżerki realizują swoje ambicje i zdobywają kolejne szczeble kariery. Rozwój zawodowy mężczyzn

jest zawieszony lub całkowicie podporządkowany obowiązkom domowym. Taki układ silnie narusza utrwalone wzorce funkcjonowania rodziny, w której dominującą rolę odgrywa pan domu, głowa rodziny. Uczestniczki badania nie odnajdują się w ciasnym gorsecie Matki Polki, który nakazuje im posłuszeństwo i podległość, za cenę szczęścia domowego i niezmaconego spokoju. Zdecydowanie preferują partnerski model związku, w którym żadna ze stron nie jest ważniejsza lub bardziej uprzywilejowana. Partnerstwo to jednak przede wszystkim skomplikowana i złożona materia, która nie tylko konstruowana jest w wymiarze władzy i dominacji. To przede wszystkim proces ciągłego budowania w różnorodnych wymiarach związanych z funkcjonowaniem zawodowym partnerów (wysokość dochodów, zajmowane stanowiska, prestiż) oraz w obszarach życia pozazawodowego (relacje, opieka nad dziećmi, zadania związane z domem). Podejmowanie trudu konstruowania partnerstwa wymaga dużej świadomości obydwu stron, a nierzadko także odwagi do wyjścia poza kulturowe normy, nawet jeżeli obarczone jest to ryzykiem krytyki i napiętnowania.

W przeprowadzonych przeze mnie wywiadach dużo miejsca zajmuje Polska jako kraj pochodzenia oraz jego dziedzictwo. Znaczącym wątkiem jest także kwestia trudnej historii, czasy realnego socjalizmu i ich wpływ na kształtowanie się tożsamości moich rozmówczyń oraz funkcjonowanie w obecnym międzynarodowym środowisku. Wypowiedzi wskazują na ich ambiwalentny stosunek do Polski. Pozytywne aspekty bycia Polką równoważone są bardzo krytycznymi opiniami na temat naszych cech narodowych. Na obraz Polski znaczący wpływ ma szarzyzna czasów PRL, pamięć powszechnych deficytów i kontrast z krajami Europy Zachodniej, do której standardów zarówno ekonomicznych, jak i społecznych w dalszym ciągu aspirujemy. Dziedzictwo PRL to brak wiary w siebie i odwagi, kompleksy narodowe i ksenofobia. Równocześnie jednak rozmówczynie zwracają uwagę na pracowitość i przedsiębiorczość Polaków oraz ciekawość świata ukształtowane w czasach życia za żelazną kurtyną.

Na pewno w zebranych wypowiedziach trudno doszukiwać się jednoznacznej miłości do ojczyzny i dumy z naszych cech narodowych. W przeciwieństwie do wniosków wynikających z badania *Polki same o sobie* (Pawlikowska, Maison 2014) poczucie przynależności wynikające z historii i tradycji nie odgrywa dużej roli.

Rozmówczynie dalekie są od bezkrytycznego zachwyty czy demonstrowania przejawów etnocentryzmu, czyli postrzegania własnego kraju i kultury jako najlepszych, a właściwych swojemu narodowi sposobów zachowywania i funkcjonowania jako jedynie słusznych i godnych naśladowania (Przytuła 2011). Trudno więc w ich przypadku mówić o

pełnieniu przypisanej Matkom Polkom misji obrończyń tradycyjnych narodowych wartości czy moralności (Zielińska 2010).

Przeciwnie, wydaje się, że moje rozmówczynie cechuje przede wszystkim wysoka elastyczność kulturowa. Są świadome swoich filtrów kulturowych, które nie tylko wpływają na to, jakie zachowania i postawy przyjmują, ale także, jak postrzegają swoją rzeczywistość i otoczenie zawodowe. Elastyczność kulturowa pozwala im radzić sobie z trudnymi sytuacjami emocjonalnymi czy oceną. Umożliwia zdystansowanie się wobec własnych naturalnych reakcji i spojrzenie na problem z innej perspektywy (Matsumoto 2007, za: Przytuła 2011). Porównywanie na co dzień polskich i zagranicznych współpracowników pozwala dostrzec nie tylko narodowe zalety, ale także przywary, które często mają swoje źródło w skomplikowanej historii Polski.

Środowisko pracy menedżerek cechuje wielokulturowość, czyli funkcjonowanie w jednym czasie w wielości cech kulturowych, których emanacją są język, sposób zachowania, wyznawane wartości, religie, tradycja, a nawet wygląd. Różnice są widoczne, wpływają na sposób współpracy i funkcjonowania (Rozkwitalska 2017). Co ważne jednak, w tego typu środowiskach dochodzi także do przemieszania i przenikania różnych wzorców, a co więcej tworzenia w ich miejsce nowych specyficznych dla danej korporacji. Dobrym przykładem jest język, którym posługują się pracownicy międzynarodowych organizacji. W zdecydowanej większości powszechnym językiem komunikacji jest angielski. Jest on jednak kształtowany, czy zniekształcany pod wpływem osób, dla których nie jest ich „matczyzną mową”. Proces oddziaływania odbywa się w obydwie strony. W języku polskim, którym posługują się moje rozmówczynie, pojawiają się liczne wtręty angielskie lub kalki językowe, które dla postronnego obserwatora mogą brzmieć dziwnie, a nawet niezrozumiale.

Język badanych kobiet, podobnie jak ich sposób myślenia i mówienia o Polsce jest przejawem tożsamości kosmopolitycznej. Jest ona „definiowana jako świadomość globalności oraz postnarodowych powiązań, jest świadomością heterogeniczności, akceptowaniem inności i wielości” (Delanty 2006, za: Zielińska 2010, s. 4). Moje rozmówczynie to zdecydowanie bardziej obywatelki świata, odnajdujące się w wielości wzorów kulturowych, niż ukształtowane tradycją wcielenia Matki Polki odpowiedzialne za trwanie narodu i poświęcające swoje życie dla dobra ojczyzny. Specyfika polskiego pochodzenia naznaczyła je cechami czy postawami, o których była już mowa. Z drugiej strony praca w międzynarodowym środowisku daje możliwość wyjścia poza ukształtowane w polskim społeczeństwie ramy ról,

w tym także tych, przypisanych kobietom. Wbrew wnioskowi z badania N. J. Adlera⁴⁸ na zachowania moich rozmówczyń silniej zdaje się oddziaływać kultura korporacji niż kultura narodowa. Przyczyną może być wspomniana już ich wysoka elastyczność kulturowa oraz świadoma decyzja podyktowana potrzebą odgradzenia się od istniejących w tradycji wzorców zachowań, które nie są zgodne z ich systemem wartości. Wielokulturowość korporacji stanowi bezpieczną przystań i schronienie przed „polskim piekiełkiem” życia publicznego.

Funkcjonowanie w kosmopolitycznym środowisku pracy, w którym akcentowane i doceniane są cechy umożliwiające efektywne realizowanie przede wszystkim celów biznesowych pozwala współczesnym Polkom realizować swoją wizję kobiety skrajnie różną od tej ugruntowanej w tradycji. Ta ostatnia zakłada bowiem, że Polka jest „kobietą mądrą, mądrością kobiecą, dzielną, spracowaną i gospodarną, gotową do wyrzeczeń i poświęceń, opiekunką dzieci oraz ludzi starych i chorych w rodzinie, powiernicą kłopotów mężczyzny, towarzyszką jego życia” (Sokołowska 1976, za: Kwak 2012, s. 99). Przytoczony cytat brzmi anachronicznie i zdaje się nie przystawać do realiów dzisiejszego świata. Obecna polityka państwa oraz lansowane przez władze „cnoty niewieście” jako kanon cech prawdziwej Polki pozwalają wysnuć wniosek, że kwestia ról kobiecych, a zwłaszcza ich aspekt normatywny nie może być przedmiotem jedynie dyskusji akademickiej. To temat dotyczący ogólnego funkcjonowania kobiet w społeczeństwie. Postawione więc przeze mnie pytanie badawcze dotyczące konfrontacji z rolami kobiecymi w polskiej kulturze i tradycji może stać się bardzo istotne w nadchodzących latach, a może nawet miesiącach. Rezultatem zmagania może okazać się coraz większy rozdźwięk pomiędzy wymuszonym przez ultrakonserwatywne władze wzorcem kobiety Polki a wizją kobiecości świadomych swoich potrzeb, praw i ambicji Polek.

⁴⁸ Według wniosków z badań N.J. Adlera kultura narodowa ma zdecydowanie silniejszy wpływ na zachowania pracowników niż kultura organizacji (za: Sułkowski 2002).

5. Menedżerki w środowisku pracy

Ważnym obszarem funkcjonowania moich rozmówczyń jest środowisko pracy. W pracy spędzają większość swojego czasu. W tym wymiarze odnoszą spektakularne sukcesy i budują pozycję. Realizują swoje ambicje i zdobywają wysokie stanowiska w hierarchii, nie tylko lokalnie, w Polsce, ale często także w wymiarze międzynarodowym, obejmując pozycje o zasięgu globalnym. Te niewątpliwe sukcesy zawodowe nie są już rzadkim czy nietypowym zjawiskiem wśród kobiet w naszym kraju.

5.1 Pozycja kobiet w biznesie

Polska co roku odnotowuje przyrost udziału kobiet na stanowiskach menedżerskich. Według raportu Grant Thornton „Women in Business 2020” w 2020 roku 38% kierowniczych stanowisk było zajmowanych przez kobiety. Taki wynik plasuje nasz kraj w czołówce. Warto jednak zaznaczyć, że inaczej wygląda udział kobiet na najwyższych stanowiskach. Wśród członków zarządu (*board members*) kobiety w Polsce stanowią 21% (w porównaniu ze średnią unijną 27%).

Skoro więc damski udział w wysokich stanowiskach zarządczych jest tak niski, warto zadać pytanie o to, jak kobiety funkcjonują w środowisku zdominowanym przez mężczyzn, z jakimi wyzwaniem muszą się zmagać oraz jakie przyjmują strategie, które pozwalają im nie tylko przetrwać, ale osiągać sukcesy zawodowe i czuć osobistą satysfakcję.

Moje rozmówczynie zdają sobie sprawę z nierównego podziału stanowisk menedżerskich. Sytuacje, w których są jedynymi kobietami w zespole zarządzającym, nie należą do rzadkości. Wręcz przeciwnie, są raczej normą.

Faktycznie jest tak, że tak samo w tej firmie, jak w wielu innych, na tych wyższych menedżerskich stanowiskach jest jednak większość mężczyzn, i gdzieś nawet takie refleksje miałam, jak na jakimś steering committee (komitecie sterującym – przypis AP) reprezentowałam swój obszar, to potrafiły być spotkania, na których byłam jedyną kobietą. (Alicja)

W wielu firmach przewaga mężczyzn na stanowiskach zarządczych wpływa na ogólny klimat i kulturę organizacyjną. Nie zmienia tego fakt podejmowanych inicjatyw w obszarze tzw. zarządzania różnorodnością czy deklarowane wartości firmowe.

Moje rozmówczynie dostrzegają obszary, w których udział kobiet jest większy. W organizacjach istnieją departamenty, w których cechy tradycyjnie przypisywane kobietom są pożądane.

(...) tak jest, że kobiety mają trudniej, poza niektórymi obszarami, bo są obszary takie, no na pewno w HR-ach rzadko się mężczyźni znajdują i też rzadko sprawdzają (...) może mają mniejszą empatię (...) (Bożena)

W dalszym ciągu jednak w innych obszarach biznesowych kobiety pozostają w zdecydowanej mniejszości. Uczestniczki badania mimo własnej wysokiej pozycji dostrzegają dysproporcje występujące w organizacjach.

W finansach się też pojawiają często kobiety. Aczkolwiek już na stanowisku dyrektora finansowego rzadko. No ale na produkcji to już prawie nigdy. (...) Natomiast tam, gdzie są twarde procesy, najbardziej takie dla firmy strategiczno-operacyjne, no to rzadko są kobiety decyzyjne. (Bożena)

Te obserwacje potwierdzają wyniki badań cytowanego raportu „Women in Business”. Jedynie 30% działów marketingu i 28% działów IT zarządzanych jest przez kobiety. Najniższy odsetek kobiet występuje na stanowiskach dyrektorów operacyjnych 25% i dyrektorów sprzedaży (25%)⁴⁹.

Zaburzona równowaga w podziale najwyższych stanowisk nie wynika więc z przyczyn merytorycznych. Mimo wysokich kwalifikacji zawodowych i kompetencji społecznych kobiety nie tak często jak mężczyźni rozpatrywane są w kategoriach potencjalnych następczyni menedżerów wyższego szczebla. W procesie decyzyjnym do głosu dochodzą przekonania, które wynikają przede wszystkim z obowiązującego, nieświadomionego wzorca menedżera.

(...) chodzi o to, co to oznacza dla takiej grupy, która często z ambicjami, swoimi talentami, nie będzie w stanie w ogóle przejść przez, no i właśnie, przejść przez co? Przez rutyny, przez procesy, przebić się przez konwenanse. (...) jest wiele kobiet, które nie przejdą panelu jakiegoś tam (...) tradycyjnego menedżera, który zatrudni, no kolejnego podobnego w profilu białego faceta, w wieku 50 paru lat i tak dalej. (Joanna)

Niski odsetek kobiet na wysokich stanowiskach lideryskich nie jest konsekwencją jedynie subiektywnie prowadzonych procesów rekrutacyjnych. To także rezultat kształtowanego przez firmy wizerunku, który ukierunkowany jest na męską część odbiorców.

Rozmawiasz ze światłymi mężczyznami, oni nigdy nie są przecież otwarcie dyskryminujący, ale to jest jakby oczywista rzecz. Ale to jest na poziomie, „nie wiem, że nie wiem jeszcze”. Jeszcze nie wiem (...), że tak jest (...) „No ale te kobiety do nas nie aplikują. No to skąd ja mam wiedzieć? No widzisz, masz tu short list (lista

⁴⁹ O dysproporcjach w obszarze biznesowym piszę w rozdziale teoretycznym.

najlepszych kandydatów – przypis AP), *no nie ma żadnej kobiety z kompetencjami*”. *Ale gdzie jest kolejne pytanie, „a dlaczego te kobiety do nas nie aplikują?” Bo to nie jest problem tych kobiet, że one nie aplikują, tylko tego, że my nie jesteśmy wystarczająco atrakcyjni jako firma, jako image (...) dla tych utalentowanych kobiet, które, no gdzie indziej dzisiaj aplikują.* (Joanna)

Jak wynika z przytoczonej wyżej wypowiedzi, pewne praktyki, które eliminują kobiety z procesów, np. rekrutacyjnych, są głęboko zakorzenione i w związku z tym niewidoczne, zwłaszcza dla męskiej części kadry menedżerskiej.

5.2 Deklarowany brak podlegania zjawisku dyskryminacji

Pomimo dyskusji na temat równego traktowania, prowadzonych powszechnie nie tylko na łamach branżowych czasopism lub internetowych forach, ale toczących się także wewnątrz organizacji, moje rozmówczynie deklarują, że nie odczuwają skutków dyskryminacji. Zdaniem części z nich tego typu zjawiska były odczuwalne w latach 90. i na początku XXI wieku, kiedy większość korporacji w Polsce dopiero rozpoczynała swoją działalność, a rola kobiet była kształtowana przez tradycyjne poglądy i stereotypy.

Bardzo to było dla mnie dotkliwie na samym początku, kiedy rzeczywiście zdarzały mi się takie sytuacje dyskryminacyjne ze względu na płeć (...) One były myślę, że tak jeszcze w początkach lat 2000., 2000 roku, w końcówce 90. pewną normą społeczną, która wynikała też z jakiejś kultury, w której żyjemy (...). (Katarzyna)

Dla uczestniczek badania dyskryminacja nie jest problemem, który kiedykolwiek dotknął je bezpośrednio. Ich zdaniem środowisko pracy kładzie nacisk na kompetencje i daje możliwości rozwojowe.

(...) nie czuję, żeby to dla mnie było jakoś inaczej niż dla mężczyzn i wydaje mi się, że w tym środowisku, w którym pracuję, kobiety generalnie mają takie same szanse, jak mężczyźni, w osiągnięciu tych celów zawodowych, więc ja na pewno nigdy nie czułam się w żaden sposób pokrzywdzona. (Jowita)

Inne respondentki zdają sobie sprawę z nierównych szans i ograniczonych możliwości awansu. Jak twierdzą, same jednak nigdy nie odczuły istnienia barier.

Ja nigdy nie odczułam osobiście, jako kobieta, takiej dyskryminacji, aczkolwiek ją obserwuję. I ja się z nią nie zderzyłam, to nie było tak, że (...) nie wybrał mnie ktoś na jakieś stanowisko, bo wygrał mężczyzna. Więc tutaj muszę być uczciwa, nie miałam takiej osobiście sytuacji. Natomiast jakby często były takie sytuacje, że, no nie było możliwości pójść dalej. (Bożena)

Na zjawisko niedostrzegania lub ignorowania problemu nierówności zwraca uwagę Joanna, przytaczając wypowiedzi swoich koleżanek, menedżerek wysokiego szczebla, których

stanowisko, obowiązki oraz strategiczny charakter podejmowanych decyzji mają stanowić dowód na brak dyskryminacji.

(...) mam koleżanki, zadając im te same pytania, to może one w ogóle nie wiedzą, o co chodzi. „Otóż, jaki tu jest problem? Jaki tu jest problem? Przecież ja nie mam żadnego problemu, przecież ja sobie doskonale radzę (...) zarządzam dużym działem, milionami, czy tam bilionami”. I to jest troszkę też złudne, bo są, rzeczywiście, jednostki, osoby, które, (...) rzeczywiście nie widzą różnic. (Joanna)

Kobiety nie odczuwają osobiście, a co więcej nie dostrzegają przejawów dyskryminacji. Co ciekawe, zdystansowana ocena sytuacji oraz deklarowany brak odczuwania dyskryminacji pojawił się w wypowiedziach uczestniczek badania opisanego przez B. Budrowską, D. Duch-Krzystoszek i A. Titkow (Titkow 2003). Od czasu przytoczonych badań minęło blisko 20 lat. Sytuacja w Polsce zmieniła się znacząco. W dalszym ciągu jednak kwestia innego traktowania jest istotna, zwłaszcza dla kobiet. Z badania „Gender gap po polsku” przeprowadzonego w 2020 roku wynika, iż 42,6% kobiet spotyka się z umniejszaniem kompetencji zawodowych ze względu na płeć, a w przypadku 37,6% przynależność do płci jest powodem umniejszania zasług („Gender gap po polsku” 2020, Raport z badania Stowarzyszenia Women in Technology Poland). Mimo to, w indywidualnych wypowiedziach menedżerek uczestniczących w badaniach pojawia się silny element dystansowania się od bycia adresatką ewentualnych praktyk dyskryminacyjnych.

W odczuciu części badanych nierówne traktowanie nie wynika z zaplanowanych działań czy konsekwentnej polityki firm. Jest raczej efektem głęboko zakorzenionych przyzwyczajzeń, które są automatycznie przekazywane przez lata.

Poza tym aspektem (braku awansu po urlopie macierzyńskim – przypis AP) to nie poczułam się nigdy (...) źle potraktowana przez kogoś w firmie dlatego, że jestem kobietą. Raczej tutaj myślę o takich ograniczeniach, które jednak struktura korporacyjna narzuca i ludzie przez lata powtarzają jakieś takie głupie schematy. (Małgorzata)

Wspominanie schematy opierają się na nieuświadomionym często postrzeganiu czy rozumieniu ról kobiecych i męskich. Są one zakorzenione w sposobie myślenia kadry zarządzającej, która wchodziła na rynek pracy w zupełnie innej rzeczywistości społecznej. Wiele zmian wymuszanych jest w tej chwili przepisami krajowymi lub dyrektywami europejskimi. Jednak, jak pokazuje praktyka, przyjęte przez Parlament Europejski dyrektywy, których celem miało być zagwarantowanie 40% udziału kobiet w radach nadzorczych spółek państwowych do 2018 roku oraz w pozostałych organizacjach biznesowych do 2020, nie przyniosły oczekiwanych rezultatów (za: Lisowska 2019). Jeszcze trudniej niż w obszarze legislacyjnym czy organizacyjnym zmiany następują na poziomie przyzwyczajzeń i schematów myślowych.

Są jeszcze takie rodziny (...) no ale odchodzi ta stara gwardia. Ale ja też mam szacunek, bo oni żyli i zostali ukształtowani w pewnych czasach, dla nich wtedy było niepojęte, że szefem dealershipu (dystrybucji – przypis AP), czy country managerem (dyrektorem na kraj – przypis AP) (...) jest kobieta. A niedługo będzie nas połowa. Tak że po prostu to się też zmienia w czasie. I trzeba dać szansę. (Joanna)

Jak wspomniano, odsetek kobiet na stanowiskach menedżerskich mimo wszystko systematycznie rośnie. To budująca tendencja. Jej przyczyn można upatrywać w coraz wyższej świadomości kadry zarządzającej firm, która dostrzega w kobietach dotychczas niewykorzystywany w pełni potencjał. Mimo zmian wciąż do głosu jednak dochodzą stereotypy. Stereotypy typu płci to funkcjonujące w danym kręgu kulturowym wyobrażenia na temat kobiet i mężczyzn. Podstawą do ich tworzenia są role społeczne kobiet i mężczyzn. Stereotypy zakładają odmiennosc cech osobowych, zestawów wartości oraz repertuaru zachowań, a nawet możliwości intelektualnych (Deaux, Kite 2002). W odniesieniu do funkcjonowania zawodowego stereotypy określają szereg cech, którymi charakteryzują się kobiety w przeciwieństwie do mężczyzn (patrz np. Titkow 2003). Stereotypowe wyobrażenia dotyczą m.in. potencjału intelektualnego i możliwości kobiet w zakresie analizy danych. Temu myśleniu ulegają czasem mężczyźni menedżerowie, na co wskazuje poniższa wypowiedź.

Ja miałam taką sytuację, siedzimy na zarządzie i jestem jedyną babką i rozmawiam. Jakieś tam tabelki są, czy jakieś grafy. No jak zwykle, dyskusja (...) przeciąga się. I prowadzący, właśnie jeden z tych (...) starej daty na głos mówi, „no ja rozumiem, że tu wszyscy są inżynierami, że chcemy tak do tego dojść matematycznie” (...). patrzy na mnie, i mówi tak, „...no prawie”. Jakby z takim jakimś gestem, który, mimo że on nie wie, jakie ja mam wykształcenie, założył, że wszyscy faceci to są inżynierowie. Nieprawdziwie założył, że ja nie jestem inżynierem, i że ja nie wiem, o co chodzi. (...) Czyli były pewne mechanizmy... Tak, to jest jeden z przykładów, gdzie masz bias (uprzedzenie – przypis AP) z założenia (...) co do wszystkich facetów. (...) ja natychmiast zareagowałam i zrozumiałam, że on mnie wyklucza. (...) Ten facet nie chciał mnie urazić, on po prostu tak funkcjonuje. (...) a ja ci gwarantuję, że ja naprawdę więcej widziałam tam i więcej widzę niż połowa (zarządu – przypis AP), i nawet więcej niż on. (Joanna)

Uświadomione lub nie, postrzeganie kobiet przez filtry stereotypów może prowadzić w konsekwencji do wykluczenia, a przynajmniej umniejszenia ich roli i możliwości działania. Wyobrażenie na temat niższego potencjału umysłowego kobiet w zakresie zdolności matematycznych czy przestrzennych jest wynikiem wyolbrzymiania różnic. W rzeczywistości kobiety otrzymują jednoznacznie lepsze wyniki w testach zdolności werbalnych, podczas gdy mężczyźni w zakresie matematyki. Tylko 1% różnic dotyczących zdolności umysłowych wynika z płci. Zdecydowanie większy wpływ mają różnice indywidualne (Brannon 2002)

Stereotypy mają także wpływ na wciąż żywą tendencję do zlecania kobietom zadań, które nie mają żadnego związku z ich stanowiskiem czy odpowiedzialnością. Tego typu zachowania nie wynikają z intencji poniżenia lub obniżenia wartości kobiet. Są jednak efektem silnie zakorzenionych przyzwyczajzeń, według których to kobieta podejmuje działania mniej wartościowe, na których wykonanie mężczyźni nie mają ochoty lub których wykonanie nie licuje z ich pozycją.

(...) zazwyczaj jak jest jedna kobieta na spotkaniu i reszta mężczyzn, to jeżeli przychodzi do osoby, która będzie robiła notatki, to kobieta jest wyznaczana. Raz w takiej sytuacji byłam, kiedy ktoś właśnie zaproponował, „a Ania ładnie pisze, to zrobi nam notatki”, a ja powiedziałam, „a ja nie mam długopisu i nie wzięłam ze sobą zeszytu, więc może ktoś, kto ma.” (...) Tak się po prostu zastanowiłam, nigdy w życiu pewnie nie zaproponowałby mężczyzna mężczyźnie, w taki sposób, takiego zadania. (Anna)

To przykład przejawu androcentryzmu, o którym Bourdieu pisze, że „jest stale uprąpomocniany przez praktyki, które sam wywołuje, ponieważ dyspozycje do praktycznego działania będące rezultatem wcielenia wpisanych w porządek rzeczy uprzedzeń skazują kobiety na nieustanne potwierdzanie owych uprzedzeń (...) Te same dyspozycje, które skłaniają mężczyzn do powierzania kobietom prac gorszych, nieważnych i niewdzięcznych, ich samych zwalniają z zachowań godzących w ich honor” (Bourdieu 2004, s. 45, 125–126).

Zachowania podobne do tych opisanych przez moje rozmówczynie wciąż mają miejsce w większości organizacji. Dzieje się tak pomimo powszechnie komunikowanych wartości czy oficjalnych polityk i procedur, których celem jest zapewnienie szacunku i równego traktowania. Wspominanie zachowania nie spotykają się także często ze stanowczym oporem samych kobiet, które w wyniku procesu socjalizacji są przyzwyczajone do brania na siebie niechcianych lub nieatrakcyjnych zadań.

Nalóżyły na mnie karby takich stereotypów, że trzeba być grzecznym. Te wszystkie przysłowia czy powiedzenia, które gdzieś tam mogą nam towarzyszyć. „Pokorne ciele dwie matki ssie” na przykład, że zwłaszcza jako dziewczynka czy kobieta, to nie powinnam się złościć. (Dorota)

Stereotypy nie dotyczą wyłącznie tego, w jaki sposób mężczyźni odnoszą się do kobiet. Utrwalone schematy mają także silny wpływ na to, jak kobiety budują swoją pozycję.

Kobiety często gorzej się sprzedają, są bardziej zaangażowane, więcej pracują, dłużej pracują, przyjmują więcej obowiązków, a nie mają czasu się sprzedawać. I to powoduje, że one nie dbają o ten swój PR, o network (...) i tak dalej. (Bożena)

Własny sposób myślenia o sobie i percepcja siebie jako kobiety funkcjonującej w środowisku biznesowym, zdominowanym przez mężczyzn, jest jednym z ważniejszych i silniejszych

wyzwań, które muszą pokonać kobiety na wysokich stanowiskach. Te wyobrażenia są ukształtowane przez sposób wychowania i wzorce przekazywane z pokolenia na pokolenie. Wzorce oddziałują na sposób funkcjonowania zawodowego, stanowiąc wyznacznik tego, co jest akceptowane, a co nie.

Pamiętam jakieś spotkania biznesowe, no nie, nie wypada, żebym ja sama poszła z samymi facetami. Dlaczego nie? To jest spotkanie biznesowe. Tak że takie, powiedziałabym, takie troszeczkę stopery czasem, które się włączały mi w głowie i myślałam, "okej, czy ja to powinnam zrobić?". (Alicja)

Kulturowe schematy i tradycja nakładają na kobietę szereg konwenansów i oczekiwań wobec sposobu zachowania. W efekcie już we wczesnych latach dziewczynki socjalizowane są do ról w dużym stopniu opartych na posłuszeństwie i dopasowywaniu się do oczekiwań. Cenione są dziewczynki grzeczne, skromne i posłusznie wypełniające polecenia. W przypadku chłopców zdecydowanie większy pozostaje margines tolerancji dla buntu, otwartego wyrażania własnego zdania czy sprzeciwu (por.: Konarzewski 1991, Mandal 1995, Kopciewicz 2004). Te schematy powielane są także w życiu dorosłym. Trudno się więc dziwić, że kobiety mają duże opory przed wyłamywaniem się z funkcjonujących tradycyjnych wzorów.

5.3 Cechy kobiecego funkcjonowania w biznesie

Okazuje się, że mimo początkowej niechęci do podejmowania tematu odmiennego traktowania kobiet i mężczyzn, w toku prowadzonych rozmów badane zaczynają dostrzegać szereg różnic, które w niektórych przypadkach oddziałują także na ich sposób funkcjonowania w korporacji.

W dalszej części opisanych zostało kilka wymiarów, które zdaniem uczestniczek badania najbardziej różnicują kobiece i męskie sposoby zachowania w sytuacjach biznesowych.

Kreowanie własnego wizerunku i dbałość o rozwój kariery

Zachowania kobiet różnią się od powszechnych praktyk stosowanych przez mężczyzn. Ci, zdaniem moich rozmówczyń, nie mają problemu z jasnym komunikowaniem swoich potrzeb dotyczących rozwoju kariery.

Najczęściej jak widzę, szczególnie jak obserwuję środowiska męskie, to mężczyźni potrafią być dużo bardziej roszczeniowi, dużo bardziej klarowni w tym, co im się podoba, a co im się nie podoba, czego chcą, a czego nie chcą, i to komunikują dość głośno, i to im pomaga tak naprawdę, że jeżeli przychodzi czas na zmianę, to wszyscy dookoła wiedzą, że ten Iksiński jest gotowy na zmianę, bo już mówił to wielokrotnie (...), a jest dobrym specjalistą, to lepiej go teraz wziąć na tą nową pozycję, niż go stracić. A skoro Iksińska nie mówiła nic, nawet jeżeli jest gotowa i jest lepsza, to ją możemy na razie jeszcze zostawić i poczekamy, aż może coś się trafi innego. (Anna)

Komunikacji i asertywnemu budowaniu wizerunku u mężczyzn towarzyszy wiara w swoje możliwości. Wyniki badań prowadzonych wśród mężczyzn i kobiet pokazują znaczną różnicę w budowaniu pewności siebie (Zenger 2018). U mężczyzn pewność nie jest uzależniona czynnikami zewnętrznymi. Kobięca wiara we własne możliwości wzrasta ze zdobytym doświadczeniem. W przeciwieństwie do kobiet, mężczyźni nie koncentrują się na ograniczeniach czy brakach, ale podkreślają swoje kompetencje i osiągnięcia. Tę tendencję zauważają także moje rozmówczynie.

Mam (...) wrażenie, że mężczyźni trochę lepiej pracują nad swoim PR-em, nad kreowaniem swojego wizerunku. Oni odważniej, zdecydowanie głośniej chwalą się swoimi osiągnięciami, nawet tymi mniejszymi, natomiast wydaje mi się, że kobiety często czekają, aż ktoś sam zauważy ich osiągnięcia i nie tak chętnie chwalą się tym, co zrobiły. I wydaje mi się też, że mężczyźni często bardziej wierzą w siebie i podejmują trochę odważniejsze decyzje, czyli na przykład aplikują na stanowiska, na które nie spełniają wielu z listowanych wymagań i nawet je dostaną ostatecznie, bo na przykład nie było lepszych kandydatów, przy czym kobieta z porównywalnym doświadczeniem pewnie w wielu przypadkach nie zdecyduje się aplikować na to samo stanowisko. (Jowita)

Jak pokazują badania (patrz m.in. Lachowicz-Tabaczek 2001), kobiety nisko oceniają swoje szanse. Powodów swoich sukcesów upatrują w czynnikach zewnętrznych (szczęście, zbieg okoliczności) lub przypisują swojej ciężkiej pracy. Rzadko przyczyn powodzenia szukają w indywidualnych talentach. Niepowodzenia z kolei są w ich mniemaniu dowodem braku zdolności.

Wysoka pozycja zawodowa i osiągnięte obiektywne sukcesy nie zawsze niwelują przeświadczenie o braku wystarczających kompetencji. Kobietom na wysokich stanowiskach towarzyszy poczucie oszukiwania oraz często silny lęk przed tym, że zostanie odkryta prawda o ich „faktycznym” braku kwalifikacji. To tzw. *impostor syndrom* (syndrom oszusta), który po raz pierwszy został opisany w 1978 roku przez Pauline Clance i Suzanne Imes (Clance, Imes 1987). *Impostor syndrom* dotyczy przedstawicieli obydwu płci, ale to kobiety w zdecydowanie większym stopniu mają tendencje ulegania mu. Zakorzenione przeświadczenie mocno ogranicza możliwości czerpania satysfakcji z odnoszonych sukcesów. Zdobyte osiągnięcia i

pozycja są przez osoby dotknięte syndromem oszusta postrzegane jako zbieg okoliczności, łut szczęścia czy wręcz konsekwencja błędnej oceny i pomyłki. Oprócz opisanego wyżej zaniżania oceny swoich możliwości i zdolności na rzecz innych osób, syndrom wywołuje także obawy o konsekwencje ewentualnych porażek, niechęć do przyjmowania pozytywnych komentarzy i ocen oraz poczucie winy w związku z sukcesem, który jest przecież odniesiony niesłusznie (por.: Karpe i in. 2015).

Kobiety mają tendencję do umniejszania własnej pozycji oraz przyjmowania często przeproszających postaw.

My kobiety na przykład mamy tendencję przeproszać za to, że jesteśmy na urlopach. Nasze out-of-office'y (powiadomienia o nieobecności – przypis AP) wyglądają, „apologize, I'm not in the office today, I'm sorry, I will come back to you, itd.” (przepraszam, nie ma mnie dzisiaj w biurze, przepraszam, wrócę do ciebie – przypis AP). Czyli wszędzie przejawia się słowo „sorry” i „apologize” (przepraszam – przypis AP). I ja sobie zdałam sprawę, że mój out of office tak dokładnie wygląda, gdzie większość osób (...) po drugiej stronie barykady, czyli męskiej, pisze na zasadzie „I'm out, on annual leave, I will be back” (jestem na urlopie, wrócę – przypis AP) i tyle właściwie. Czyli nie tłumaczy się za to, nie przeprosza całego świata za to, że jest na zasłużonym urlopie. (Anna)

Taka postawa, zdaniem moich rozmówczyń, jest obca mężczyznom, którzy znają swoją wartość i w pełni korzystają z praw, a nawet przywilejów związanych z wysoką pozycją.

Komunikacja i współpraca

W stereotypowym obrazie kobiet pojawiają się określenia typu „rozmowna”, „gadatliwa”, „manipulacyjna” „plotkująca” (Titkow 2007, s. 252) Te epitety nie znajdują potwierdzenia w wypowiedziach moich rozmówczyń. Faktycznie styl kobiet różni się od męskiego sposobu komunikacji. To kolejny wymiar, w którym uwidacznia się damski element niepewności i zaniżonej oceny. W przeciwieństwie do mężczyzn kobiety mają trudności z przekazywaniem bezpośrednich komunikatów, zwłaszcza poleceń, niepopularnych decyzji czy negatywnych informacji zwrotnych dotyczących pracy. Stąd też skłonność do zmiękczenia stylu wypowiedzi i nadmiernego używania zwrotów grzecznościowych, czy przeproszających oraz pytań sugerujących oczekiwanie na aprobatę (Hays, Flannery 2000).

I myślę, że to też taki biznesowo nawet sposób komunikacji, jaką my robimy. Zazwyczaj właśnie jesteśmy takie bardzo uprzejme w tej biznesowej komunikacji, mało roszczeniowe i (...), przeproszamy czasami, że żyjemy, nawet jeżeli robimy to zupełnie nieświadomie, ale jeżeli wiemy, że tylko ktoś może czuć się niekomfortowo z decyzją,

jaką podejmujemy, a podejmujemy biznesowo dobrą decyzję, no to dlaczego mamy przeproszać. (Anna)

Komunikacja kobiet jest nastawiona na relacje i interakcje. Język, którym się posługują, jest ukierunkowany na budowanie więzi, akceptację i wzmacnianie bliskości (Budrowska 2003). Deborah Tannen (1994) dokonała rozróżnienia na komunikację kobiecą nastawioną na relacje (*rapport talk*) oraz męską nastawioną na fakty (*report talk*). Zdaniem tej autorki w kobiecym stylu pojawiają się elementy osobiste, ujawniające uczucia lub myśli. Często wypowiedzi są nasycone wątkami narracyjnymi lub opisami doświadczeń. W męskim sposobie komunikacji dbałość o relacje ustępuje miejsca zaznaczeniu władzy i kontroli. W formie męskiej komunikacji mogą pojawić się dłuższe fragmenty monologu, gwałtowne zmiany wątków lub inne elementy rywalizacji o kontrolę nad uwagą słuchaczy (za: Hays, Flannery 2000).

Te różnice uwidaczniają się w opisach doświadczeń moich rozmówczyń.

(...) jak myślę o mojej karierze tutaj w tej firmie, jak myślę o tym, jak ona jest zdominowana przez mężczyzn, którzy są w tym sposobie swoim komunikacji, w sposobie bycia albo znacznie bardziej agresywni niż ja, albo znacznie bardziej tacy protekcyjnalni w jakiś sposób. Obie rzeczy mi się nie podobają. Bo albo ktoś mi tak tłumaczy trochę z przymrużeniem oka, co powinnam zrobić, traktując mnie jakby w sposób protekcyjnalny, co mi nie odpowiada, no albo po prostu ktoś wykorzystuje to, że ja nie jestem agresywna w komunikacji i chce mnie zakrzyczeć, żeby mnie przekonać do swojego rozwiązania. (Zofia)

W przypadku mężczyzn zdecydowanie częstszą niż u kobiet jest komunikacja, której celem jest dookreślenie pozycji i rywalizacja. W związku z tym wypowiedzi nie stronią od agresji, często zawierają ocenę, a nawet otwartą krytykę czy ironię (Colwill 1999). Dość powszechnym zjawiskiem są także wyrazy, które daleko odbiegają od ogólnie przyjętego standardu komunikacji biznesowej.

Ja pamiętam, że się tak poczułam (...), że muszę, za przeproszeniem, napierdzielać się z jakąś piątką facetów, oni sobie siedzą wygodnie na jakichś tam fotelach, stołkach. Przekrzykują się, przerywają mi, przerywają sobie. To jest jakiś trochę absurd z jednej strony. Tak jakbym się tam znalazła przez przypadek. (Dorota)

Konfrontacja z męskim stylem zarówno komunikacji, jak i zarządzania, może być trudnym doświadczeniem dla kobiet. Zazwyczaj bowiem kobiecy sposób komunikacji jest nastawiony na kooperację i budowanie płaszczyzny porozumienia (Tannen 1994).

W pracy, wydaje mi się, że generalnie mam dobre relacje. Ja jestem bardzo nastawiona na współpracę, a nie na rywalizację, dlatego wydaje mi się, że ja w moim otoczeniu (...) mam z większością osób naprawdę dobre relacje albo przynajmniej poprawne. Bo zawsze staram się po prostu, nie wiem, jak mi wychodzi, pewnie różnie

czasami, ale staram się nie robić niczego, co mogłoby komuś zaszkodzić i być miłą do ludzi, a przynajmniej kulturalną. (Zofia)

Starania o zachowanie właściwego stylu komunikacji, który nie przekracza granic kultury i nie krzywdzi innych, jest cechą powszechnie różnicującą sposób komunikacji kobiet i mężczyzn. W przypadku kobiet to, co jest dobrze odbierane przez podwładnych lub współpracowników, staje się powodem krytyki ze strony męskiego grona zarządzającego. W powszechnej opinii kobiety są zbyt miękkie i uległe, a ich styl komunikacji stanowi poniekąd zaproszenie do dyskusji lub podważania zasadności wypowiedzi. Z tego powodu część badanych, aby zdobyć uwagę męskiej części audytorium, przyjmuje strategie odbiegające od kobiecych form komunikacji. Ten wątek pojawi się w dalszej części rozdziału.

Kobięcy styl zarządzania

Dbłość o dobre relacje to nie tylko sposób kobiecego komunikowania się. Jak udowadniają poniższe wypowiedzi badanych, to także kluczowy element zarządzania. Dbłość o pracowników stanowi czynnik różnicujący, ale także przynosi wymierne korzyści. *Robimy kawał dobrej roboty i to widać. Gdziekolwiek kobiety są na stanowisku, to naprawdę jest odmienna jakość, w większości przypadków zarządzania.* (Anna)

Dbłość o ludzi nie musi oznaczać zaniedbywania kwestii biznesowych. Pokazuje to przykład Joanny: *to jest mój profil, to było tak po angielsku napisane, tough for business, good heart for people* (nieustępliwa dla biznesu, dobra dla ludzi – przypis AP). (Joanna)

Dla polskich menedżerek satysfakcja pracowników stanowi jeden z trzech deklarowanych przez nie priorytetów zarządzania firmą, obok płynności finansowej i dynamicznego rozwoju organizacji (Lisowska 2001). Takie podejście zdają się podzielać także moje respondentki.

Szczerość i zaufanie, czyli otwartość w rozmowach o tym, co się dzieje, czego trzeba, jakie są problemy. Ja na pewno zawsze dotrzymuję słowa i zawsze znajduję czas dla pracowników, czyli nie zdarza mi się powiedzieć, że nie mam czasu i nie mogę czegoś zrobić, co najwyżej, że za 5 minut czy tam za 10 minut, albo umówimy się na spotkanie. Nigdy nie zostawiam kogoś, kto potrzebuje czegoś ode mnie, i zawsze się staram dotrzymywać słowa. (Jowita)

Moje respondentki potwierdzają także wnioski płynące z innych badań (m.in. Rosener 2003, Lisowska 2017) dotyczących sposobu współpracy kobiet w biznesie. Mimo ogromnej presji, której są poddawane menedżerki wysokiego szczebla, nie przejawiają one tendencji do

rywalizacji czy walki. Skupiają się raczej na celu i rozwiązaniu problemu, a w przypadku konfliktów na łagodzeniu ich niż zaognianiu.

Faktycznie gdzieś tam zauważyłam, że dużo bardziej ważne jest to, w jaki sposób ja rozmawiam z ludźmi, czy jestem słowna, czy jestem konsekwentna, jak ich traktuję, jak buduję te relacje, jak się z nimi komunikuję, czy ich słucham, czy narzucam, czy jestem rywalizująca, czy też stosuję te różne style w momencie jakichś sytuacji trudniejszych, których nie brakowało. (Dorota)

W kobiecym sposobie współpracy występuje mniej tzw. „grania na siebie”. Więcej natomiast działań służących wzmocnieniu więzi i poczucia partycypacji.

Mam wrażenie, porównując czasem podejście, że kobiety, tak trudno generalizować, ale przynajmniej te, z którymi ja do tej pory współpracowałam, trochę mniej wchodzi w rywalizację w trakcie różnych zadań. I tutaj, ja też z tą opinią się spotkałam wśród innych menedżerów, że często kobiety w zespołach bardziej się skupiają na zadaniach, bardziej się skupiają jak gdyby na tym, co mamy zrobić, niż na tym, kto to robi. Tak że spotkałam się z tą opinią (...), ale faktycznie konflikty, które się pojawiają w ramach zespołów, to częściej są konflikty między mężczyznami niż konflikty z kobietami. (Alicja)

Powyższa opinia daje kłam stereotypowy wyobrażeniom, według których kobiety snują intrygi i są zawistne (Titkow 2007, s. 274). Wśród badaczy zajmujących się tematyką kobiet menedżerek dominuje opinia o kobiecym stylu zarządzania, który charakteryzuje się m.in. partnerskim podejściem do pracowników, włączaniem w dyskusje i wypracowywaniem rozwiązań oraz dbałością o dobre samopoczucie podwładnych (Rubin 1997, Kupczyk 2009).

W takim codziennym byciu liderem to myślę jest to angażowanie właśnie i dawanie możliwości podejmowania decyzji w ramach zespołu tak, żeby te osoby czuły się odpowiedzialne, za to, że wspólnie podjęliśmy decyzje, a nie, że ta decyzja idzie od góry i ktoś coś ma robić, z czym się nie zgadza, tylko żeby to była decyzja jednak wypracowana przez zespół. Bądź też zastosowanie decyzji, która jest już wprowadzona przez górę, prawda, ale z momentem, jeżeli tą decyzję mamy wprowadzić, też musimy rozumieć, dlaczego ją wprowadzamy, czyli cały ten reasoning (tu: powód) naokoło, jak dla mnie bardzo ważny. (Alicja)

Takie podejście jest szczególnie ważne w kontekście zarządzania młodymi ludźmi, którzy wkraczają na rynek pracy z zupełnie innym nastawieniem i oczekiwaniami niż ci, którzy rozpoczynali karierę zawodową 20 czy 10 lat temu. *Kobiety sobie lepiej radzą nawet na tych najwyższych stanowiskach, bo to jest zarządzanie młodym człowiekiem. Trzeba angażować, trzeba budować relację (...). (Bożena)*

Obecne pokolenie reprezentuje inne wartości i potrzeby. Z jednej strony dystansuje się od szczegółowych zasad i procedur, preferując możliwości swobodnego decydowania i kształtowania swojego środowiska, z drugiej jednak ma potrzebę budowania autentycznych

relacji. U przełożonych szuka empatii i wsparcia, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, także emocjonalnie (Potencjał Pokolenia Z – Raport SHL 2020). Wydaje się więc, że kobiecy styl powinien być odpowiedzią na obecne potrzeby. *Ja też bardzo mocno pracuję na lojalności takiej, znaczy lubię dawać dużo swobody, ale pracuję na zaufaniu i na lojalności.* (Agata)

Przeprowadzone w 2012 roku badania Gallupa pokazały, iż menedżerki kładą większy nacisk na motywowanie i rozwijanie pracowników. Obserwowanie postępów innych daje im osobistą satysfakcję i powód do dumy.

Bardzo lubię siedzieć w pierwszym rzędzie, nie na scenie (...) i grzać się blaskiem innych. Jak widzę, że ktoś został awansowany (...), że komuś się udało zrealizować jakiś projekt, (...), że ktoś był na produkcji, a teraz jest liderem, że ktoś miał wątpliwości, czy nadaje się na dane stanowisko, ale zgłosił się do rekrutacji, jakby te momenty sukcesów (...) które od czasu do czasu jest mi dane obserwować, to jest tak naprawdę to, co dodaje mi energii każdego następnego dnia. (Maria)

Kobiety rozwijają swoich podwładnych głównie poprzez przekazywanie informacji zwrotnej dotyczącej pracy, docenianie i poszukiwanie działań pozwalających na rozwój.

Mam takich menedżerów, którzy są w tym po prostu świetni, więc dlaczego te osoby nie mają tutaj pełnić funkcji, budować sobie autorytetu i też otrzymywać te wszystkie gratyfikacje, łaski, docenienia, budować też tych swoich pozycji, skoro dla mnie to jest tylko wsparcie, bo ten człowiek się rozwija, a ja się nie muszę uczyć rzeczy, które są dla mnie trudne. (Dorota)

Rozwój pracownikiem oprócz satysfakcji jest także możliwością scedowania na innych swoich obowiązków.

Kobiety rzadziej także korzystają ze swojej władzy. Preferują raczej perswazyjny sposób zarządzania. Uzasadniają swoje decyzje, w planowaniu działań uwzględniają opinie innych oraz angażują (Deloitte „Kariera kobiet w zarządzaniu”, marzec 2011 r.). Potwierdzają to wypowiedzi Alicji oraz Anny.

W takim codziennym byciu liderem, to myślę jest to angażowanie właśnie i dawanie możliwości podejmowania decyzji w ramach zespołu tak, żeby te osoby czuły się odpowiedzialne za to, że wspólnie podjęliśmy decyzje, a nie, że ta decyzja idzie od góry i ktoś coś ma robić, z czym się nie zgadza, tylko żeby to była decyzja jednak wypracowana przez zespół. Bądź też zastosowanie decyzji, która jest już wprowadzona przez górę, ale z momentem, jeżeli tą decyzję mamy wprowadzić, też musimy rozumieć, dlaczego ją wprowadzamy, czyli cały ten reasoning (uzasadnienie – przypis AP) naokoło, jest dla mnie bardzo ważny. (Alicja)

Nawet jeżeli ja mam osoby, które do mnie raportują, to staram się, żeby to były osoby, które są dla mnie partnerami. Czyli jak się spotykamy, rozmawiamy, to ja nie tłumaczę, na zasadzie, co ty masz zrobić, tylko pytam się, jak pracujemy, jak działamy, co musimy zrobić, jakie są nasze priorytety, czyli jesteśmy zawsze my, a nie ja. (Anna)

Problem z używaniem władzy w przypadku kobiet stanowi podwójne wyzwanie. Z jednej strony negatywnej ocenie podlega tzw. kobiecy styl, w którym korzystanie z formalnej władzy zastępowane jest przez partycypacyjny i konsultacyjny sposób zarządzania. Często kobiety krytykowane są za bycie zbyt miękkimi, co ma utrudniać m.in. egzekwowanie zadań i rozliczanie z rezultatów. Z drugiej jednak strony stosowanie bardziej autorytarnego sposobu kierowania ściąga na kobiety falę krytyki dotyczącą ich kobiecości i przejmowania męskiego sposobu postępowania. Zgodnie z tradycyjnym obrazem kobieta powinna być delikatna, empatyczna i dbająca o relacje. Używanie siły nie przystaje do takiego wyobrażenia. Kobiety same także niechętnie korzystają z przypisanej im stanowisku władzy. Pokutuje w nich przekonanie, że używanie siły jest krzywdzące i destruktywne (Miller, za: Titkow 2003).

Jedynym typem sytuacji, w której kobiety są skłonne przyjmować dominujący sposób bycia, jednocześnie akceptowany przez mężczyzn, jest używanie władzy eksperckiej. Dotyczy to kobiet, które mogą wykazać się specjalistyczną wiedzą lub umiejętnościami, które budzą respekt w męskim gronie (Brannon 2002).

5.4 Bycie kobietą w organizacji

W zebranych wypowiedziach można dopatrzeć się pewnych sprzeczności. Moje rozmówczynie zwracają uwagę na typowo kobiece cechy, które stanowią czynnik różnicujący ich bycie w organizacji. Równocześnie jednak na zadane wprost pytanie dotyczące funkcjonowania ich jako kobiet w biznesie zdecydowana większość udziela odpowiedzi sugerujących brak postrzegania płci jako elementu różnicującego czy ważnego dla budowania ich tożsamości zawodowej.

Nie mówiłam sobie, że ja jestem kobietą w korporacji. Raczej skupiałam się na innych aspektach mojego ja i chyba to sprawiło, że nigdy nie przypięłam sobie tej etykiety, kobieta w biznesie. (Małgorzata)

Jeden z powodów takiego podejścia stanowi fakt, iż część moich rozmówczyń pracuje w obszarach silnie reprezentowanych przez kobiety.

Ja w ogóle nie myślę o sobie jako o kobiecie w biznesie. Znaczący ja nie myślę o sobie w kategorii płci w biznesie, bo moja branża jest tak bardzo sfeminizowana, że ja nigdy nie myślałam o tym, gdzie jestem, czy co robię w porównaniu z mężczyznami w tej samej sytuacji, bo po prostu nie miałam takiego porównania. (Marta)

Płeć nie kształtuje sposobu myślenia o sobie ani zdaniem rozmówczyń nie determinuje ich sposobu funkcjonowania menedżerskiego.

Nie traktuję tego (płci – przypis AP) jako pewnej zmiennej w swoim sposobie myślenia. I też jakby od wielu lat właśnie nie czuję, że to ma jakiś wpływ na to, jak wewnątrz działam, jakie decyzje podejmuję. Tak chyba patrzę na tą perspektywę i, przynajmniej na poziomie własnej organizacji, nie czuję, że będąc kobietą to wpływa, że to coś utrudnia. (Katarzyna)

Co istotne, zdaniem większości kobiet, z którymi rozmawiałam, fakt bycia kobietą nie stanowi także dla nich czynnika utrudniającego ich rozwój zawodowy czy budowanie własnej pozycji

(...) ja nie miałam w sobie takiego buntu feministycznego, typu, że mężczyźni są NIE, a kobiety są TAK. I że my jesteśmy jakoś gorzej traktowane. Bardziej traktowałam to w takich relacjach swoich, własnych, jednostkowych, a nie przypisując do tego jakiejś kategorii płciowej. (Dorota)

W centrum zainteresowania moich rozmówczyń znajduje się nie tyle bycie kobietą w biznesie, ile bycie częścią kadry zarządzającej, która ma decydujący wpływ na funkcjonowanie biznesu, jego przyszłość i potencjalny sukces.

Trudno mi powiedzieć, czy ja zidentyfikowałam siebie bardziej jako kobietę. Muszę szczerze powiedzieć, że bardziej identyfikuję się jako młodszą generację liderką, tutaj wyraźnie mam taką misję do zrealizowania, czuję tą misję, mam ją wyraźnie skryształizowaną. (Maria)

Wkład, który chcą wnieść do organizacji, nie ma związku z przynależności do płci, ale ma mieć wartość merytoryczną, wynikającą z kompetencji, rozumienia biznesu i zaangażowania.

(...) chyba nie przykładam do tego takiego znaczenia, czy jestem kobietą, czy na przykład co by było, gdybym była mężczyzną. W ogóle nie myślę w tych kategoriach. Mam jednak tą kategorię, właśnie „co mogę”, „celu, wpływu”. (Katarzyna)

Rozmowy na temat funkcjonowania kobiet w biznesie wywołują sprzeciw i silne emocje. Towarzyszy temu bunt przeciwko protekcjonalnemu traktowaniu. Kobiety chcą być doceniane za swoje osiągnięcia i kompetencje, nie za fakt przynależności do takiej a nie innej płci.

(...) kobiety na stanowiskach u nas są wpienione, uważają, żeby nie wylać dziecka z kąpielą. „Przestańcie wreszcie o tym gadać, bo ja nie chcę być tu, gdzie ja jestem, tylko dlatego, że jestem kobietą”. No oczywiście, że trzeba rozmawiać o tym w sposób taki, który pokazuje, że nikt tutaj nie jest za darmo i nikomu tutaj nikt za darmo nie chce, (...) zorganizować szansy. (Joanna)

Silne reakcje wśród menedżerek, o których wspomina Joanna, są spójne z tendencją zauważoną w ramach badań prowadzonych przez Deloitte w 2011 (Deloitte, *Kobiety i władza w biznesie*). W Polsce ponad 30% menedżerek nie popiera formalnych rozwiązań, które wymuszają odgórnie na firmach konieczność zapewnienia kobietom stanowisk na najwyższym szczeblu.

(...) jestem takim bardzo zagorzałym przeciwnikiem parytetów. Ja się czuję niekomfortowo z taką świadomością, że miałabym dostać się na jakieś stanowisko tylko dlatego, że jestem kobietą. Uważam, że to uwłacza mi jako kobiecie, ponieważ ja mam kwalifikacje i być gdzieś tylko ze względu na parytety uwłacza mi jako osobie. I niezależnie od tego, czy jestem kobietą czy mężczyzną, nie czuję się z tym komfortowo. (...) wszyscy jesteśmy równi, mamy równe szanse, jesteśmy ludźmi, mamy swoje kompetencje (...) na podstawie nich powinniśmy być oceniani i w zasadzie płeć nie ma z tym za dużo do czynienia. (Zofia)

Zdaniem respondentek powodem awansu i docenienia powinny być obiektywne osiągnięcia i wysoki poziom kompetencji. Kobiety nie akceptują oferowanej im taryfy ulgowej. Takie podejście ich zdaniem nie docenia i nie dostrzega faktycznej wartości merytorycznej, jaką wnoszą do organizacji. Drażniące dla niektórych moich rozmówczyń jest także celebrowanie sukcesów kobiet, w którym dominującym elementem jest wyeksponowana kwestia płci i przełamywania pewnych stereotypów, a nie podkreślenie faktycznych zasług i kompetencji będących powodem awansu.

Jest straszna euforia, ponieważ mamy Sarę (dyrektorka zarządzająca korporacji – przypis AP). Ale (...) to nie powinno wynikać tylko z faktu, że ona jest kobietą. Ona jest po prostu superutalentowaną biznes menedżerką, no a że jest kobietą, no to jest kobietą. (Joanna)

W wielu firmach tworzone są struktury lub programy wspierające kobiety w ich karierze i rozwoju zawodowym. Mimo wielości form i propozycji czasem nie spotykają się one z zainteresowaniem moich respondentek.

(...) mamy też grupę, która się zajmuje kobietami. No właśnie to jest przedmiot jej zainteresowania: kwestia mentorek, spotkania z kobietami, które są gdzieś tam bardzo wysoko w naszej organizacji, a akurat w tej firmie, w której ja pracuję, jest dosyć dużo kobiet na wysokich szczeblach. I ja w zasadzie nigdy, o ile w różnych grupach (...) jestem bardziej lub mniej aktywnie, w tej ja w ogóle nie widzę, po co ja mam tam być, to w ogóle nie jest dla mnie temat. Nie wiem dlaczego, czy coś jest ze mną nie tak, że ja nie zauważam tego tematu, ale naprawdę jakoś ja go nie zauważam. (Marta)

Inicjatywy na rzecz rozwoju zawodowego kobiet budzą także duże kontrowersje. Zdaniem części kobiet zamiast wzmocnić ideę równości, proponowane przez korporacje działania niepotrzebnie różnicują pracowników ze względu na płeć i mogą stać się zarzewiem konfliktu.

(...) jestem wewnątrz organizacji taką osobą, która dosyć antagonistycznie podchodzi do kwestii projektów, które mają promować kobiecość jakoś tam. Bo ja uważam, że jeżeli zaczynamy promować i jeżeli zaczynamy tworzyć programy tylko i wyłącznie dla kobiet, to już właściwie uruchomiamy sami sobie działania dyskryminacyjne i działania, które mówią, że ja jestem jakiś, a ta druga grupa jest jakaś i to nie doprowadza w żaden sposób do synergii. Natomiast to, w co wierzę i na co patrzę, tak, to to, że jakby będąc, niezależnie od tego, czy jestem kobietą, czy jestem mężczyzną, zawsze mogę po prostu dać z siebie maksymalną ilość zaangażowania, pomysłów et cetera i żyję przekonaniem, że dokładnie dostanę takie same warunki i możliwości rozwoju, jakie dostałby każdy inny. (Katarzyna)

Dystansowanie się od kwestii płci i niechętnie utożsamianie się z kategorią kobiety w biznesie idzie w parze z opisywanymi wcześniej cechami kształtującymi tożsamość zawodową moich rozmówczyń.

To niezależne kobiety, które chcą samodzielnie decydować o swoim losie, także zawodowym. Wtłaczanie ich w kategorie „mniejszości”, a co za tym idzie, grupy potrzebującej specjalnego traktowania, po pierwsze pozbawia je indywidualizmu. Po drugie, co wydaje się nawet ważniejsze, stawia je w pozycji podporządkowanej czynnikom, które mogłyby ograniczać ich możliwość samodecydowania o sobie.

5.5 Kobiące strategie funkcjonowania w organizacji

W poprzedniej części dotyczącej kobiet w środowisku korporacyjnym koncentrowałam się na zidentyfikowanych w wypowiedziach moich rozmówczyń cechach wyróżniających kobiece funkcjonowanie w biznesie. Nacisk położony został przede wszystkim na wskazanie elementów, które wyróżniają kobiety menedżerki na tle męskiej kadry.

Poniższa część ma z kolei na celu zidentyfikowanie i opisanie obejmowanych przez badane menedżerki strategii, które pozwalają im skutecznie działać i budować pozycję zawodową w środowisku zdominowanym przez mężczyzn.

Profesjonalizm i dążenie do doskonałości

Potrzeba równości i stosowania jednakowych miar w stosunku do kobiet i mężczyzn paradoksalnie nie sprawdza się w strategiach myślenia i postępowania samych kobiet menedżerek. Postulat oceniania przez pryzmat kompetencji i wkładu merytorycznego wywołuje przymus udowodnienia własnej wartości i potwierdzenia zasadności bycia wysoko w strukturze organizacji (Bierema 2001).

Towarzyszy temu jednocześnie poczucie ciągłej niedoskonałości, a w związku z tym konieczności niekończącej się pracy nad sobą. *Być może to jeszcze nie mój moment, tak, albo być może, no właśnie, że zawsze można być lepszym, to kobiety zawsze tak myślą, tak, zawsze mogę więcej i tak dalej (...).* (Katarzyna)

Budowanie własnej wartości nie jest neutralne, ale odbywa się w opozycji do męskiego świata. Dla większości rozmówczyń ważnym czynnikiem ich sukcesu w biznesie i kluczem do osiągnięcia obecnej pozycji jest ciężka praca. *Ja sobie jedną rzecz zapamiętałam i rzeczywiście to mi potem pomogło, że żeby awansować, jak się jest kobietą, to trzeba być lepszą niż mężczyźni.* (Bożena)

Mobilizacja i bycie w ciągłej gotowości nie daje przyzwolenia na niewiedzę czy bycie nieprzygotowaną.

My często chcemy pokazać, na zasadzie, że zawsze się wyrywamy, że jesteśmy takie przykładowe uczennice, zawsze musimy powiedzieć, że wiemy i nie możemy sobie pozwolić na sytuację taką, że nie wiemy, że musimy się dowiedzieć, a to jest okej powiedzieć „nie wiem, ale się dowiem”. To tak nie działa w biznesie i nie jest tak oczekiwane, że my musimy tak działać. (Anna)

Zasłużenie na bycie postrzeganą jako partner (partnerka) do rozmowy czy współpracy wymaga szeregu działań, włożonego wysiłku i energii. W starciu z mężczyznami kobietom na stanowiskach menedżerskich nie wystarcza autorytet ich stanowiska czy posiadana wiedza. Tu wymagany jest szereg strategicznych przygotowań obejmujących nie tylko gromadzenie danych i faktów, ale także kontrolę zachowań, panowanie nad emocjami i nawigowanie dyskusji.

Bycie zawsze profesjonalnym (...) i rzeczowym. To znaczy niezagadywanie tematów, tylko po prostu przychodzenie bardzo przygotowanym. Ja wręcz czasami jestem za bardzo przygotowana, ale staram się zawsze, żeby dyskusja była merytoryczna, bo wydaje mi się, że wtedy jest łatwiej wyabstrahować od wieku, od płci, od czegośkolwiek. Jeżeli rozmawiamy o aspektach merytorycznych, to te inne tracą na znaczeniu. Więc wydaje mi się, że ja zawsze staram się skierować uwagę na temat, na problem, na rozwiązanie czegośkolwiek dotyczy dyskusja, i właśnie miałam zawsze przygotowane jakieś liczby, które popierały moje stanowisko, czy tłumaczyły je we właściwy sposób. I wydaje mi się, że to jest podejście, które zapewnia mi to, że mogę realizować pewne rzeczy, bo ono się sprawdza. Wiem, że gdybym nie była tak solidnie przygotowana, to nie mogłabym tak sobie po prostu porozmawiać, jak to czasem mężczyźni w tym gronie tych już starych naszych wyjadaczy, bo nie jestem jeszcze w tym gronie. Dlatego muszę trochę więcej energii włożyć w to, żeby być postrzegana jako partner do rozmowy. (Zofia)

Kobieta nie jest więc z założenia równorzędnym partnerem do rozmowy. Aby zasłużyć na taką pozycję, musi się postarać, wykazać i włożyć mnóstwo dodatkowego wysiłku. Bycie lepszą to

często dawanie z siebie możliwie jak najwięcej, całkowite poświęcenie się pracy, aby zasłużyć na szacunek i uwagę. To zjawisko, które nie tylko dotyczy bezpośrednio moich rozmówczyń, ale także ich koleżanek, przełożonych i mentorek.

Funkcjonując w świecie męskim zawsze starała się być lepsza, niż każdy z mężczyzn, który był na spotkaniu. (...) to ją spalało, bo tych spotkań było coraz więcej i coraz więcej trzeba było podjąć decyzji, i to szybko. A ona potrzebowała więcej czasu niż inni, żeby się do tych decyzji przygotować, bo potrzebowała bardzo dużo materiałów, żeby się czuć komfortowo i żeby wiedzieć zawsze 120%. (...) w pewnym momencie przyszła na takie spotkanie, które wydawało jej się, że jest bardzo ważne. Spędziła kupę czasu, poświęciła czas z dzieckiem, poświęciła wyjazd rodzinny, żeby się przygotować (...) weszła na spotkanie i okazało się, że była jedyną przygotowaną osobą. (...) nikt z tych osób nie miał takiej wiedzy jak ona, potraktował to spotkanie, że wie wystarczająco dużo, żeby resztę dopytać na spotkaniu i podjąć decyzję. (Anna)

Literatura i badania na temat kobiecego funkcjonowania w biznesie dowodzą, że wysokie stawianie poprzeczki jest tendencją uniwersalną dla kobiet (por. Budrowska, Dach, Titkow 2003, s. 313). Przymus bycia lepszą od mężczyzn, bardziej kompetentną i lepiej przygotowaną powszechnie towarzyszy kobietom w organizacjach. Wyniki prowadzonych przez B. Budrowską, D. Dach-Krzysztozek i A. Titkow badań pokazują, że takie przeświadczenie dotyczy 65,5 % kobiet. Co ważne, z takim stwierdzeniem zgadza się jedynie niecałe 29% mężczyzn. Przekonanie o konieczności ciągłego doskonalenia swoich umiejętności, uczenia się i ciężkiej pracy podzieliła 67,1% kobiet i 36,2% mężczyzn (Titkow, 2003).

Takie podejście, mimo że wynika z indywidualnych potrzeb i przekonań, nie jest pozbawione obiektywnych przyczyn. W przypadku kobiet o ich pozycji zawodowej w zdecydowanie większym zakresie niż w przypadku mężczyzn decydują czynniki merytoryczne. Kobiety poddawane są wnikliwej ocenie pod kątem spełnienia wymagań formalnych (kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie itp.) (Janicka 1995)

Kontrolowanie emocji

Jak zostało już powiedziane, kobiecy styl zarządzania ukierunkowany jest na innych, troskę o dobrą współpracę i samopoczucie pracowników. To tzw. miękkie aspekty zarządzania związane z warstwą emocjonalną. W odniesieniu do samych siebie moje rozmówczynie starają się, by emocje nie były widoczne w ich zachowaniach i nie były górą nad podejmowanymi działaniami.

Mnie ukształtowało to, żeby nie mówić dużo o swoich emocjach. W ogóle, jakby nie mówić o swoich emocjach, co to są w ogóle (...) emocje (...). To myślę, że to jest takie ciekawe, bo tak jakbym trochę nie miała prawa do wyrażania gniewu. A jeżeli go wyrażam, no to najczęściej wyrażam go łzami, co mnie jeszcze dodatkowo wkurza, że po prostu nie potrafię się wydrzeć albo powiedzieć, jestem zła, jestem wściekła, tylko na przykład zaczynam płakać. (Dorota)

Zdaniem części badanych emocje, które towarzyszą kobietom w pracy, mogą usztywniać ich postawę i wpływać na brak elastyczności. Kobiety postrzegane są jako pamiętliwe, które długo trzymają urazy, a to nie sprzyja budowaniu atmosfery profesjonalnej współpracy. *Zauważam, że kobiety czasem bardzo..., takie bardziej branie na siebie. Mężczyźni są dużo bardziej otwarci, wybaczący, mam takie wrażenie, też szybciej uczą się na błędach. (Katarzyna)*

Przeżywane uczucia mogą zdominować i negatywnie wpływać na racjonalne myślenie. Tam, gdzie górę biorą emocje, trudno prowadzić rzeczową i biznesową dyskusję.

Powiem szczerze, że dla mnie jest dużo prościej pracować z mężczyznami, bo też wtedy w grę nie wchodzi emocje. Ja wyłączam emocje, bo ja z nimi pracując, po prostu nie działamy na emocjach, a jak pracuję z kobietami, to jednak gdzieś te emocje, fluktuacja cyklu i tak dalej, dochodzą do głosu i to wygląda inaczej. Więc na pewno wolę pracować z mężczyznami. (...) bo są bardziej tacy bezemocjonalni, ale też dużo łatwiej mi się do nich przez to dociera za pomocą różnych argumentów (...) jeśli użyje się prostych argumentów, jeśli użyje się jakichś przekonujących argumentów, to mężczyźni dużo prościej, bez emocji, są w stanie pewne rzeczy rozumieć (...) Natomiast u kobiet ta emocjonalność czasami gdzieś tam bierze górę. (Agata)

W powyższej wypowiedzi pobrzmiewa negatywna ocena biznesowego funkcjonowania kobiet. Emocjonalność kobiet nie jest pozytywnym aspektem płci, ale raczej elementem, który może utrudniać współpracę i wpływać na efektywność. Interesujące, że w przytoczonym fragmencie pojawia się także argument fizjologii, która wpływa na zachowanie kobiet. Emocjonalność więc wynika z kobiecej natury i fizjologii. W związku z tym jej zneutralizowanie wymaga dużej świadomości i podejmowania wysiłków, aby móc budować współpracę na racjonalnej, męskiej płaszczyźnie.

Przyjmowanie męskiego stylu zachowania

Efektom odczuwanego przymusu jest nie tylko przyjmowanie męskich zachowań, ale wręcz udowadnianie, że kobieta może być nawet bardziej męska niż jej współpracownicy.

(...) było też udowadnianie swojej roli jako kobiety, że ja potrafię, że ja mogę, że też to nie jest przypadek. (...) miałam wrażenie, że jako kobieta muszę więcej

udowodnić, więcej pokazać. Momentami być dużo twardsza niż mężczyźni, szybciej podejmować decyzje, które są niepopularne, być dużo bardziej konsekwentna, że mniej mi się wybacza, że mniej mnie się rozumie, niż gdybym była mężczyzną. I że też mam znacznie mniejszą taką kartę przetargową. (Dorota)

Kobiety menedżerki z racji swojej pozycji obarczone są ogromem odpowiedzialności i obowiązków. To specyfika stanowisk zarządczych. Jednak w przypadku kobiet dodatkowym obciążeniem jest konieczność wkładania dodatkowych wysiłków i starań w uzyskaniu dostępu do głosu czy zbudowania swojej pozycji. Kobiety w przeciwieństwie do kolegów na równorzędnych stanowiskach nie mogą być po prostu sobą. Muszą przyjmować specjalne zachowania, „zbierać się w sobie”, „spinać się”, aby reagować i działać zgodnie z przypisaną sobie rolą czy stanowiskiem.

(...) najczęściej to jest tak, że ja w mojej roli jestem, w pokoju pełnym mężczyzn, jestem takim jedynym damskim głosem i to też jest dosyć specyficzne, zwłaszcza że ja w swojej roli muszę się albo nie zgodzić, albo czasami utrudnić niektórym osobom życie (...). Więc żeby dopilnować (...) zgodności z politykami choćby, no to to nie jest najłatwiejsze zawsze. Być kobietą w zdominowanej przez mężczyzn organizacji, to nie jest to zawsze łatwe, bywają momenty, że to jest trudne i naprawdę się muszę zebrać w sobie, żeby coś powiedzieć. (Zofia)

Zdobycie uwagi męskiego grona współpracowników w odczuciu moich rozmówczyń stanowi wyzwanie pociągające za sobą podejmowanie dodatkowego wysiłku i starań. Bycie nie tylko słyszaną, ale wysłuchaną i potraktowaną poważnie, wymaga merytorycznego i behawioralnego przygotowania.

Był taki okres, gdzie ja byłam jedyną kobietą i naprawdę tam było dużo kolegów (...) wspaniałych, ale jednak trzeba było tam mówić stanowczym głosem, konkretnie, mówić do końca, nie pozwolić sobie przerwać. Nigdy nie miałam strategii, żeby być facetem w pracy, ale zawsze miałam wrażenie, że trzeba się spiąć i sformułować, i znaleźć miejsce. (Joanna)

Opisane i przyjmowane przez Joannę zachowania dające szansę bycia wysłuchaną są *de facto* typowo męskimi stylami komunikowania się. Nie jest to jedyny przykład dopasowywania się do męskiego wzorca. Jak pokazuje poniższa wypowiedź, przejmowanie męskiego stylu bycia może naruszać własne standardy czy osobiste systemy wartości.

Poczucie humoru, jakiś taki dystans, cięta riposta, wyznaczenie granic. Czasami to wyznaczenie granic było trudne i ja też, gdzieś tam bywało, że to było okupione dosyć dużym kosztem, takim emocjonalnym, konfliktów, trudnych słów, męskich rozmów, wulgaryzmów, krzyków, wrzasku na kogoś. Czasem też jakichś takich sytuacji dostosowywania się wbrew sobie. (Dorota)

Mimo świadomości kosztów emocjonalnych kobiety nie zawsze widzą dla siebie alternatywę. Nie są w stanie zmienić obowiązującej kultury organizacyjnej przyzwalającej

(oficjalnie lub nie) na męskie zachowania. Chcąc rozwijać się zawodowo, oswajają się i akceptują to. Wielokrotnie już przytaczane badania (Titkow 2003) prowadzone wśród polskich kobiet i mężczyzn dowodzą, że aby odnieść sukces, kobiety muszą być bardziej męskie niż ich koledzy czy partnerzy biznesowi. Oznacza to przyjmowanie męskiego stylu bycia i działania, a nawet bycie bardziej „drapieżną, twórczą i agresywną”. Opisywane wyżej wyzwania w przypadku niektórych kobiet z czasem przestają uwierać i przeszkadzać. W ich miejsce pojawia się raczej przyzwyczajenie, a nawet przyzwolenie na pewne sytuacje oraz przyjęcie męskiego sposobu bycia jako jednej z opcji umożliwiającej bycie zaakceptowaną przez męskie grono współpracowników.

Ja już mam komfort tego, że jak wchodzę w środowisko męskie, to ja też mogę pokazać tą swoją pewność siebie, czyli uczestniczyć (...) Bardzo często elementy spotkania biznesowego, szczególnie w takim męskim gronie, zaczynają się od takich small talków (pogaduszek – przypis AP) i to są takie small talki, które są czasami okraszone męskim sposobem humoru, czy jakkolwiek to nazwać. Ja zawsze się śmieję, że my zazwyczaj byliśmy z boku, zawsze takie podgrupki były. Zauważyłam, że to nie powinno tak działać i ten komfort rozmowy męsko-damskiej, nawet w biznesowym środowisku, jest też ważny. To pozwala też przebić taki szklany sufit, żeby to było na takim właśnie poziomie, trochę się pośmiać, czasami trochę uszczypliwości biznesowych, które się w takich właśnie small talkach przewijają. To pozwala budować też taki właśnie self-confidence (pewność siebie – przypis AP) i takie umiejscowienie siebie w grupie. (Anna)

Zinternalizowanie męskiego stylu stanowi jedno z narzędzi przebicia się przez szklany sufit. Przyjęcie takich zachowań i sposobu komunikacji daje szansę na partnerskie relacje i bycie częścią zespołu menedżerskiego. Taka strategia nie jest czymś wyjątkowym, co wybrzmiewa jedynie w zebranych wywiadach. O zmianach cech, czy może bardziej demonstrowaniu męskich, w miejsce kobiecych mówią kobiety menedżerki, z którymi rozmawiała A. Gromkowska-Melosik (2011, s. 419). To także zjawisko opisywane w literaturze amerykańskiej (np. Bierema 2005, Finkelstein 1981).

Praca i życie zawodowe jest drugim biegunem funkcjonowania moich rozmówczyń. W przeciwieństwie do opisywanego wcześniej wzorca Matki Polki, który wynika z tradycji i historii kraju, w obszarze zawodowym kobiety podlegają i konfrontują się ze zjawiskami uwarunkowanymi kulturą danej organizacji.

Kultura organizacyjna „to zbiór wartości, norm, przekonań, postaw, zasad, stanowiących podstawowe wzory zachowań członków danej organizacji, a które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnego funkcjonowania w organizacji” (Listwan 2005, s. 75). Nie jest ona tworem narodowym, ale wynika z celów organizacji i sposobów, w jaki te cele są realizowane. Bez względu na typologie czy kategorie⁵⁰ wydaje się, że funkcjonowanie kobiet w organizacjach, a zwłaszcza ich możliwości w zakresie wysokich pozycji w dalszym ciągu znajdują się w obszarze wyzwań.

Zebrane wypowiedzi sugerują, że uczestniczki moich badań są świadome trudności, z jakimi mogą borykać się kobiety aspirujące do roli menedżerskiej. Wskazują na zachowania męskiej części kadry zarządzającej, która mimo wysokich kompetencji zawodowych i doświadczenia w dalszym ciągu nie jest wolna od stereotypowego sposobu myślenia i działania. Zgodnie z definicją stereotypy są mocno zakorzenione w kulturze i jednostkach jej podlegających. Myślenie przez pryzmat stereotypów dokonuje się często na poziomie nieświadomości (Benedyktyńska 2002). Tak może dziać się także w przypadku kadry zarządzającej wielu firm. Jak wiemy, zdecydowana większość zespołów zarządzania strategicznego to mężczyźni, w wieku powyżej 50 lat. Ich wzorce lideryckie kształtowane były często przez starszych menedżerów, w opinii których powołaniem kobiety są przede wszystkim role wynikające z natury i tradycji, tj. bycie matką i żoną. Stąd także, być może, ciągle silna tendencja do przydzielania kobietom ról i zadań usługowych, nawet jeśli nie są one związane z faktycznym zakresem obowiązków kobiet menedżerek. Jak pokazują przywołane przez Laurę Bierema (2001) badania na grupie amerykańskich menedżerach i menedżerkach najwyższego szczebla, w opinii kobiet mężczyźni szefowie firm nie są świadomi barier, jakie muszą przekraczać kobiety. Co więcej, zdaniem badanych kobiet zwiększenie świadomości jest kluczowe dla ich zmiany sytuacji zawodowej.

Silne wciąż stereotypy funkcjonują obok deklarowanych wartości i polityk równościowych. Niska reprezentacja kobiet na najwyższych stanowiskach może dodatkowo wzmacniać działanie stereotypów i uprzedzeń. To zjawisko o symptomach zakłętego koła. Im mniej kobiet, tym ryzyko silniejszego przeświadczenia o braku wystarczających kwalifikacji lub kompetencji do sprawowania stanowisk strategicznych.

50 Patrz np. wymiary kultury wg Hofstede. Jednym z pięciu wyróżnionych wymiarów jest kobiecość-męskość, wskazujący na różnicowanie ról społecznych ze względu na płeć oraz określający atrybuty sukcesu. Hofstede, G. i J. Hofstede (2007). *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Moje rozmówczynie są przykładem możliwości skutecznego przebijania szklanego sufitu, który ogranicza rozwój zawodowy kobiet, nie tylko w Polsce. Mimo rozpoznawania zjawiska dyskryminacji w środowisku biznesowym badane bardzo stanowczo podkreślają, że nie doświadczały tego typu praktyk. W wypowiedziach symptomatyczna jest tendencja do dystansowania się od swojej kobiecości. Zdaniem badanych menedżerek bycie kobietą nie ma wpływu na ich funkcjonowanie w biznesie. Nie było czynnikiem ułatwiającym ani utrudniającym ich karierę zawodową. Mówiąc o sobie jako menedżerkach, podkreślają swoją przynależność do kadry zarządzającej i akcentują wartość, jaką chcą wnieść do biznesu. Mają swoją wizję i cele, które mają przyczynić się do rozwoju organizacji.

Ciekawym zjawiskiem jest więc rozdźwięk w kategoriach **ja menedżerka** vs. **my kobiety**. Mimo deklarowanej niechęci do mówienia o sobie jako kobiecie w korporacji moje respondentki z zaangażowaniem wymieniają cechy i zachowania charakteryzujące kobiety działające w obszarze biznesowym. Wbrew pozorom nie mamy do czynienia z paradoksem. Mówienie o ogółem o kobietach jest bezpiecznym zabiegiem, który nie wymaga deklaracji ani zobowiązań. Mówienie o sobie samej wymaga z kolei zajęcia określonego stanowiska.

Moje rozmówczynie dostrzegają zjawisko nierównego traktowania kobiet. Jak twierdzą jednak, same nigdy nie były jego adresatkami. Podobne zjawisko opisuje L. Bierema (2005). Amerykańskie kobiety menedżerki nie postrzegają swojej płci kulturowej jako elementu kształtowania ich tożsamości zawodowej czy kariery. Ich reakcje na pytania dotyczące tego zagadnienia są bardzo żywiołowe. Opinie wygłaszane w sytuacji spotkań grupowych zdecydowanie zaprzeczają jakiegokolwiek (pozytywnej lub negatywnej) roli, jaką bycie kobietą mogłoby odegrać w ich życiu zawodowym. Ton i treść wypowiedzi zmieniają się podczas spotkań indywidualnych, w trakcie których przyznają, że bycie kobietą bywało problemem.

Z wypowiedzi moich rozmówczyń można wnioskować, że ich obecna pozycja wynika przede wszystkim z pewnych cech osobowościowych⁵¹ oraz jest rezultatem ciężkiej pracy (por.: Słodkowska 1993). Dystansowanie się wobec zjawiska dyskryminacji jest dosyć typowe zwłaszcza dla kobiet z wyższym wykształceniem. Jak pisze A. Titkow, dostępne dane nie pozwalają wyjaśnić, dlaczego kobiety z wyższym wykształceniem, które bardziej niż przedstawicielki innych kategorii wykształcenia odczuwają nierówną sytuację kobiet w relacjach pracowniczych, powodów tego stanu rzeczy rzadziej upatrują w niewłaściwym

⁵¹ Mowa o tym we wcześniejszej części rozdziału analitycznego, dotyczącej kształtowania drogi zawodowej.

zachowaniu mężczyzn. Być może niewłaściwe zachowania mężczyzn są w pewnych środowiskach mniej widoczne, być może nie chcą one wyrażać negatywnych opinii na temat płci przeciwnej (poprawność polityczna), być może, w końcu, kobiety z wyższym wykształceniem są mniej wyczulone na dyskryminacyjny charakter relacji pomiędzy kobietami i mężczyznami w pracy, a bardziej skoncentrowane na własnym rozwoju i awansach (Titkow 2007, s. 247).

Przyznanie się do bycia poddawaną praktykom dyskryminacyjnym wiąże się z koniecznością zaakceptowania pewnej podległości. Takie stanowisko wydaje się sprzeczne z potrzebami i ambicjami moich respondentek, dla większości których ważna jest niezależność i samodecydowanie o sobie. Chcą one być traktowane na równi z mężczyznami. Nie akceptują więc żadnej taryfy ulgowej, np. w postaci parytetów. Wierzą, że ich kompetencje będą miały decydujący wpływ w procesach rekrutacji czy awansów. Stąd też zapewne komunikowana przez część rozmówczyń niechęć do programów wspierających rozwój zawodowy kobiet.

Pracując w środowisku korporacyjnym, kobiety stoją przed koniecznością zmierzenia się z rolami kobiecymi. Jak zostało powiedziane, często to walka ze stereotypami funkcjonującymi w kulturze organizacyjnej, nierzadko jednak także z własnymi przekonaniem na temat swojego miejsca w porządku biznesowym. Tej konfrontacji towarzyszy często krytyczna ocena kobiecego stylu zarządzania, czy ogólnie sposobu funkcjonowania kobiet w biznesie.

Efektom tego jest próba zneutralizowania kobiecych aspektów i przyjmowanie męskich elementów zachowań, np. w zakresie komunikacji. Aby udowodnić swoją wartość i zasłużyć na wizerunek profesjonalnego partnera, badane kobiety wkładają ogrom pracy i wysiłku w realizację zadań zawodowych, często kosztem innych obszarów życia.

Dopasowywanie się do męskiego wzorca zachowań niesie za sobą ryzyko zacierania naturalnych różnic np. w męskim i kobiecym sposobie zarządzania. Co więcej grozi to przyjęciem męskiego stylu uprawiania biznesu jako jedyne go możliwego standardu, co w konsekwencji sprowadza się do utrzymania *status quo*.

Zakończenie

Treścią zakończenia jest podsumowanie i wnioski końcowe z przeprowadzonych badań.

Zebrane przeze mnie narracje stały się punktem wyjścia do analizy życia zawodowego i rodzinnego polskich kobiet menedżerek. Ciekawość, którą kierowałam się, przystępując do badania, pozwoliła mi uzyskać bogate opowieści, w których przenikają się wątki zawodowe, rodzinne, społeczne, a nawet historyczne czy polityczne.

Celem ogólnym moich badań była próba naszkicowania portretu polskich kobiet menedżerek, które rozpoczęły swoje życie zawodowe na przełomie wieków XX i XXI, w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Realizacji tych zamierzeń miały służyć postawione przeze mnie pytania badawcze:

- **Jakie doświadczenia życiowe menedżerek ukształtowały ich tożsamość i karierę zawodową w środowisku korporacyjnym?**
- **Czego i jak uczą się menedżerki w świecie kulturowo zdefiniowanych ról społecznych?**
- **Jakie jest edukacyjne znaczenie *miejsca* w narracjach menedżerek?**

Konstrukcją moich wniosków końcowych oraz podsumowania będą postawione pytania badawcze. Świadomie rozpoczynam od trzeciego z nich, ponieważ dotyczy ono *miejsca uczącego (locus educandi)*. Polska jest kanwą i ważnym kontekstem dla zebranych narracji. Równie istotne jest środowisko pracy, które kształtuje życie kobiet oraz determinuje podejmowane decyzje i działania.

- **Jakie jest edukacyjne znaczenie *miejsca* w narracjach menedżerek?**

Zaproszone do badania respondentki w swoim życiu doświadczyły tranzycji, nie tylko tych wynikających z naturalnego biegu życia, ale mających źródło w historii kraju. Ich okres dzieciństwa zdeterminowany był dziedzictwem PRL-u, oddziałującego na życie społeczne, ale także praktyki dnia codziennego. Wczesna młodość z kolei przypadła na czas transformacji ustrojowej pociągającej szereg zmian we wszystkich wymiarach życia kraju i jego mieszkańców.

Tranzycja (tu rozumiana przeze mnie jako przejście) naznaczyła życie zawodowe i rodzinne moich rozmówczyń. Cytując słowa Joanny Ostouch-Kamińskiej⁵², mogę stwierdzić, że ich biografie „ujawniają dramatyzm człowieka postmodernistycznego i tragizm starcia dwóch kultur – amerykańskiej kultury organizacji i »uwolnionego« rynku pracy oraz polskiej tradycji kulturowej z jej religijnymi korzeniami” (2011, s. 336). Nowa kultura naznaczona neoliberalizmem (por. Gromkowska-Melosik) obok znaczącego wzrostu komfortu życia (w rozumieniu konsumpcji oraz dostępnych modeli życia) przyniosła przymus indywidualnych wyborów i konieczności stałej aktywności jednostki.

Transformacja ustrojowa wpłynęła na zmianę obowiązującego modelu życia, przyczyniając się także do przyjmowania innych, często nowych ról, które nie były podejmowane wcześniej przez dane grupy społeczne czy jednostki. Pojawiające się nowe wzorce ze świata zewnętrznego, odmienne od tych ukształtowanych przez tradycję oraz wieloletnie przyzwyczajenia, a jednocześnie bezużyteczność dotychczasowych norm i zasad wymusiła poszukiwanie nowej drogi i sposobów działania.

Odnajdywanie się w tak skomplikowanej rzeczywistości jest naznaczone trudem i niepewnością. Zmiany niosą jednak także potencjał rozwojowy i mogą prowadzić do transformacji w zakresie wiedzy, przekonań czy sposobów działania. Warunkiem koniecznym do tego, by rezultatem tranzycji była faktyczna transformacja, jest, zgodnie z teorią Jacka Mezirowa, doświadczenie nieprzystawalności dotychczasowych założeń czy sposobów funkcjonowania oraz dyskurs prowadzący do refleksji i wypracowania nowych przekonań czy poglądów.

Polska ostatnich 30 lat stała się dla moich rozmówczyń miejscem uczenia się. Zmiana ustrojowa i wynikające z niej zmiany ekonomiczne były jednym z ważnych czynników determinujących ich wybory edukacyjne, ale przede wszystkim te, dotyczące ich życia zawodowego. Nowe inwestycje oraz zagraniczne firmy stworzyły możliwości zawodowe nieosiągalne dla poprzedniego pokolenia oraz nowe obszary działalności nieistniejące wcześniej w kraju. „Świeżość” rynku i jego potrzeby (zwłaszcza w kontekście wykształconych ludzi znających języki obce) dawała szansę zatrudnienia w międzynarodowych korporacjach, jednocześnie stawiając wysokie wymagania, chociażby związane z nakładem pracy i czasu. Mimo kwalifikacji nie zawsze przystających do potrzeb nowego rynku moje rozmówczynie (zdecydowana większość) zdołały stosunkowo szybko zdobyć zatrudnienie w dużych

⁵² J. Ostouch-Kamińska użyła tego określenia w odniesieniu do badanych przez nią rodzin partnerskich.

międzynarodowych korporacjach. W ciągu kilkunastu lat osiągnęły wysokie pozycje i globalne odpowiedzialności. Mówiąc o swojej drodze zawodowej, podkreślają znaczenie ciężkiej pracy i konsekwencji w działaniu. Doświadczenia zdobyte na wysokich stanowiskach wymagających odpowiedzialnych decyzji wyrobiły w nich silną potrzebę niezależności i samodzielności. Zmienność, często także nieprzewidywalność sytuacji biznesowych oswoiła je z niepewnością. Co więcej, wyzwania i zmiany stanowią dodatkowy bodziec do działania. Znaczna część badanych przeze mnie menedżerek pracuje w swoich organizacjach od wielu lat. Tu zdobywały kolejne szczeble swojej kariery, wrastały w kulturę organizacyjną. Stąd zapewne wynika ich silna identyfikacja z firmą. Bez względu jednak na staż w obecnych firmach wszystkie respondentki prezentują silną potrzebę wpływu na biznes i poczucia, że ich działania i decyzje przynoszą faktyczną wartość. Zaskakująco mało uwagi w zebranych narracjach poświęcono kwestii kontaktów w środowisku zawodowym. Nieliczne wypowiedzi wskazują na „selektywność” w nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji. Uwaga badanych kobiet skupiona jest na aspektach i walorach *stricte* zawodowych pomagających im nie tylko w efektywnym wypełnianiu swoich zadań, ale także realizacji i mierzeniu się z ważniejszymi wyzwaniami. Z wypowiedzi moich rozmówczyń, dotyczących ich drogi zawodowej oraz aspektów funkcjonowania w życiu zawodowym, można zbudować obraz niezależnych, kompetentnych kobiet, które świadomie biorą odpowiedzialność za swój los, nie oczekując pomocy i wsparcia od innych.

Zaskakujące jest porównanie wymienionych cech z tymi opisującymi młodzież okresu transformacji (por. Świda-Ziemia 2005). Dla niej także życie i przyszłość było formą projektu wymagającego przemyślenia i dobrego zarządzania. Doświadczane zmiany i obserwowane kruszenia dawnych monolitycznych prawd i zasad w wielu młodych ludziach wywołały potrzebę zdefiniowania swojego świata na nowo. Te nowe przekonania wypracowane w okresie transformacji zdają się wciąż towarzyszyć badanym kobietom. Według mnie ich elementy tożsamości zawodowej nie są więc wynikiem neoliberalnej filozofii *self-made man*, do której często w swojej książce odwołuje się A. Gromkowska-Melosik (2011), dokonując charakterystyki badanych menedżerek.

Wbrew deklaracjom moich respondentek uważam, że Polska jest ważnym elementem kształtującym ich tożsamość, a pogmatwane losy kraju, jego historia i tradycja są (nieuświadomionym) dziedzictwem także w znaczeniu rozwojowym. Przeżywane tranzycje skłoniły je do zmian sposobów myślenia i działania, a przede wszystkim do wypracowania

własnych przekonań, poglądów i postaw, które umożliwiają im sprawne poruszanie się we współczesnej, niełatwej i niejednoznacznej rzeczywistości.

Podobnie jak Polska *miejscem uczącym* jest dla moich rozmówczyń ich obszar życia zawodowego. Środowisko biznesowe w Polsce nie ma długiej tradycji. Narodziło się w latach 90. XX w następstwie zmian ekonomicznych i wprowadzenia rozwiązań wolnorynkowych. Pierwsze międzynarodowe organizacje otwierające swoje siedziby w Polsce zarządzane były w pełni przez menedżerów zagranicznych, którzy wprowadzali do firm modele i sposoby kierowania nieznanne wcześniej w kraju. Stopniowo miejsca zagranicznej kadry zarządzającej przejmowali Polacy. Przekazane sposoby prowadzenia biznesu zostały ugruntowane przez lokalną kadre. Dotyczy to chociażby kwestii dostępu kobiet do wysokich szczebli decyzyjnych. Pozycje badanych kobiet są przykładami nielicznych awansów na stanowiska zarządcze. Część z rozmówczyń nie dostrzega problemu dyskryminacji lub nierówności w środowisku biznesowych. Swoją pozycję zawdzięcza ciężkiej pracy oraz innym cechom, postawom i kompetencjom (wymieniam je wyżej w podsumowaniu). Mimo deklarowanego dystansu do kwestii płci jako elementu tożsamości zawodowej, badane menedżerki wskazują na kobiece cechy charakterystyczne w środowisku pracy. Pracując w zmaskulinizowanym środowisku, moje rozmówczynie musiały wypracować własne strategie funkcjonowania i wywalczenia swojego miejsca. Oznacza to niejednokrotnie rezygnację z zachowań kobiecych i przyjmowanie męskich strategii. To pomaga w budowaniu pozycji i dopasowaniu się do obowiązującego (męskiego) sposobu funkcjonowania kadry zarządzającej. Menedżerki biorące udział w badaniu zdają się dostrzegać te mechanizmy. Wobec dominującej kultury męskiej nie wypracowały jeszcze własnego modelu działania. Krytyczna refleksja jest jednak punktem wyjścia do zmian.

Ukonstytuowanym w okresie wczesnej młodości cechom, o których piszę wyżej, towarzyszy także nieustający głód wiedzy i rozwoju. Ze względu na uzyskane wykształcenie, nie zawsze korespondujące z wymogami wykonywanej pracy, podejmują liczne studia i kursy. Ich celem jest dostarczenie niezbędnej wiedzy i kompetencji. Nauka jest formą inwestycji, która ma dostarczyć konkretnych zasobów. Ze względu na nowe stanowiska, będące wynikiem awansów, badane kobiety odczuwają stałą potrzebę nauki. Okazją do jej zdobywania są także działania codzienne, projekty oraz kontakty z innymi ludźmi. O ile jednak menedżerki dostrzegają wartość uczenia się poprzez coaching czy mentoring, o tyle wykazują stosunkowo dużą nieufność i niechęć do inicjatyw rozwojowych skierowanych do kobiet. To ciekawe zjawisko pozwalające na konfrontację z utrwalonymi poglądami dotyczącymi preferencji

kobiet w zakresie relacyjnego uczenia się. Niechęć do uczestniczenia w inicjatywach dla kobiet może także wynikać z potrzeby samostanowienia i niezależności. Moje respondentki nie chcą być postrzegane jako reprezentantki „słabej płci”, która wymaga specjalnego traktowania. Chcą same decydować o sobie i samodzielnie budować swoją pozycję. Taka postawa koresponduje z wymienionymi elementami ich tożsamości zawodowej.

• Jakie doświadczenia życiowe menedżerek ukształtowały ich tożsamość i karierę zawodową w środowisku korporacyjnym?

Ze względu na dramatyczne zmiany dokonujące się w polskiej rzeczywistości lat 90. i początków XXI wieku początkom drogi zawodowej moich rozmówczyń towarzyszyło poczucie zagubienia, niepewności, a przynajmniej braku jasnego planu. Jak wspomniałam, obowiązujące wcześniej wzorce życia i karier okazywały się już nieprzystające do wymogów nowej rzeczywistości. Drogowskazy były czymś, co moje respondentki musiały znaleźć, a właściwie wypracować samodzielnie. Niepewna przyszłość nie pomagała w obraniu kierunku studiów. Wybór podyktowany był więc zainteresowaniami lub mglistą wizją przyszłego życia zawodowego. Część badanych menedżerek rezygnowała z wymarzonych kierunków lub modyfikowała swoje plany, dopasowując je do realiów rynku. Ważny w historii zawodowej respondentek jest wątek pierwszych prac podejmowanych jeszcze w okresie studiów. W kilku przypadkach znalezienie pracy wymuszone było trudną sytuacją finansową. Innym z kolei dawało szansę na usamodzielnienie się i zdobycie pierwszych doświadczeń, które pozwoliły m.in. zrewidować swoje preferencje zawodowe. Wejście na rynek pracy po zakończonych studiach nie było łatwym startem ze względu na wysoki poziom bezrobocia. Dla niektórych badanych było to zetknięcie się z trudną rzeczywistością oraz skonfrontowanie się ze swoją „atrakcyjnością” dla pracodawców. Z wyjątkiem jednej respondentki reszta szybko zdobyła zatrudnienie, chociaż nie zawsze było ono związane z uzyskanym wykształceniem. W odnalezieniu się na rynku pracy pomogły zarówno kompetencje (np. znajomość języków obcych), jak i osobiste cechy rozmówczyń (pracowitość, potrzeba samodzielności, elastyczność). Z biegiem czasu kariera badanych kobiet nabrała tempa, a wraz z jej rozwojem wykryły się preferencje i ambicje, które nadały kierunek dalszej drodze zawodowej. W historii niemalże każdej menedżerki pojawiły się momenty zwrotne, które dodatkowo przyspieszyły rozwój kariery. Te tranzykcje stanowiły niejednokrotnie trudne doświadczenia, które wymagały od respondentek wzmożonej pracy i odwagi w podejmowaniu ryzyka. Jednocześnie stały się także elementem uczenia się o sobie, transformacji własnych poglądów

i przekonań oraz mierzenia się ze swoimi (realnymi lub nie) ograniczeniami. W historii zawodowej badanych menedżerek dostrzec można wiele zmian, nawet jeśli odbywały się w ramach jednej organizacji. Zdecydowana część z nich inicjowana była przez moje respondentki, które brały „sprawy w swoje ręce” i aktywnie poszukiwały możliwości realizacji swoich ambicji i potrzeb. Przeżyte doświadczenia stały się także budulcem dla biografii i tożsamości zawodowej. Wypracowane w toku całożyciowego uczenia się cechy, czyli pracowitość i konsekwencja, samodzielność i niezależność, potrzeba wyzwań, akceptacja ryzyka i oswojenie niepewności oraz potrzeba wpływu na biznes, pomagają w skutecznym poruszaniu się w środowisku zawodowym.

Patrząc z perspektywy niezależnego obserwatora, można w karierze moich rozmówczyń dostrzec cechy kariery proteuszowej. Uczestniczące w badaniu menedżerki biorą pełną odpowiedzialność za swoje życie zawodowe, same wytyczają jego cele oraz środki do jego osiągnięcia. Wśród nich dominująca jest ciągła gotowość do uczenia się i wychodzenia z tzw. strefy komfortu.

• Czego i jak uczą się menedżerki w świecie kulturowo zdefiniowanych ról społecznych?

Uczestniczki badania mierzą się z mocno zakorzenionymi w polskiej tradycji rolami kobiecymi, tworzącymi figurę Matki Polki – strażniczki ogniska domowego oraz narodowych, polskich wartości. Punktem odniesienia do kształtowania ich własnej tożsamości kobiecej są także wzorce wyniesione z domów rodzinnych oraz cały bagaż norm i oczekiwań przekazywanych na drodze socjalizacji (w sferze edukacji, zawodowej i publicznej).

Przywołany w kilku wypowiedziach moich rozmówczyń konstrukt Matki Polki jest wykorzystywany w głównej mierze do podkreślenia odrębności i dystansu wobec modelu macierzyństwa zakładającego pełne poświęcenie uwagi i czasu dzieciom. Kobiety menedżerki realizują się w swoich rolach zawodowych. To dla nich źródło satysfakcji. Jednocześnie silnie podkreślają wartość rodziny. Te spośród badanych, które są matkami, mocno identyfikują się z tą rolą. Zdają sobie sprawę, że łączenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym odbywa się kosztem tego drugiego. W ich wypowiedziach pojawia się wątek zbyt małej uwagi i czasu poświęcanego dzieciom. Ocena macierzyństwa jest efektem konfrontacji z jednej strony z wyidealizowanym, nierealnym medialnym wizerunkiem matek, a z drugiej z modelem wyniesionym z rodzinnego domu lub z powszechnego przekazu. W przypadku kilku rozmówczyń rezultatem tej oceny jest poczucie winy i próba pogodzenia wszystkich

obowiązków. Zdecydowana większość jednak akceptuje ponoszony koszt (zarówno swój, jak i rodziny) i decyduje się na realizację swoich ambicji zawodowych. Wydaje się więc, że macierzyństwo moich rozmówczyń bliższe jest nie figurze z Matki Polki, a Nowej Matki (Sikorska 2012b), czyli kobiety, która łączy życie zawodowe z obowiązkami rodzinnymi. Jest świadoma trudności i kosztów. Akceptuje to i daje sobie pozwolenie na wątpliwości, przeżywanie dylematów i proszenie o pomoc.

Rozwój zawodowy przy jednoczesnych obowiązkach rodzinnych w przypadku większości respondentek jest możliwy dzięki przyjętemu modelowi związku. Bez względu na jego rodzaj (małżeństwo lub kohabitacja) uczestniczki badania podkreślają jego partnerski charakter. Ich partnerstwo budowane jest na równości, wzajemnym wsparciu i okazywanym szacunku. To przestrzeń do samorozwoju, a zarazem strefa bezpieczeństwa pozwalająca na omówienie przeżywanych dylematów zawodowych. Tu realizuje się potrzeba relacji, której moje rozmówczynie nie odczuwają w środowisku pracy. W domach części badanych menedżerek to ich partner przejmuje całość lub część obowiązków rodzinnych (opieka nad dziećmi) i domowych. Rezygnacji z własnego rozwoju na rzecz kariery partnerki nie towarzyszy frustracja czy zazdrość. Wręcz przeciwnie sukcesy żony pozwalają odczuwać satysfakcję i dumę, a finansowe profity umożliwiają realizację swoich pasji. To odwrócenie ról tradycyjnie przypisanych kobietom i mężczyznom. Realizacja takiego modelu jest nie tylko rezultatem przemyśleń i transformacji samych menedżerek. Jest przede wszystkim dowodem dojrzałości partnerów i ich procesu uczenia się w relacji i poprzez nią.

Trzeci element figury Matki Polki związany jest w tożsamością narodową. W tradycyjnym ujęciu kobieta Polka wychowuje dzieci w duchu narodowych wartości. Kształtuje patriotów gotowych poświęcić swoje życie dobru ojczyzny. Takie podejście zakłada silny związek uczuciowy z krajem pochodzenia. W zebranych narracjach Polska nie odgrywa szczególnej roli. Jest krajem dzieciństwa, które toczyło się w cieniu deficytów podstawowych dóbr. Część wypowiedzi zawiera krytyczne opinie dotyczące polskich cech narodowych, będących między innymi spuścizną czasów PRL-u i życia za żelazną kurtyną. W żadnej z narracji nie pojawia się element emocjonalnej więzi z Polską. To raczej kraj życia niż silnej przynależności wynikającej z podzielanych wartości czy kultywowanych tradycji. Dwie spośród moich rozmówczyń od lat żyją za granicą. Dla wszystkich badanych kobiet środowisko międzynarodowe jest naturalnym obszarem ich życia zawodowego. Współpraca w wymiarze globalnym pozwala na obserwacje przedstawicieli innych narodowości. To porównanie często wypada na niekorzyść Polaków. Rozmówczynie piętnują nasze wady. Ich sposób

funkcjonowania, poglądy, a nawet forma wypowiedzi wskazują na silny kosmopolityzm i dystans wobec polskości, jej wartości i tradycji. Znowu w tym miejscu można odwołać się do opisu młodych Polaków z okresu przełomu. Dystans w stosunku do Polski odznaczał się w ich wypowiedziach. Ówczesna niechęć wynikała z potrzeby lepszego życia, które oferował Zachód. Ambiwalencja, która cechuje moje rozmówczynie, wynika zarówno z ich kosmopolitycznej codzienności, jak i z silnego zniechęcenia do obecnej sytuacji kraju i poczynań jego władz.

Odpowiedź na przywołane powyżej trzecie pytanie badawcze wskazuje na dużą niezależność badanych menedżerek w odnajdywaniu się w tradycyjnych rolach społecznych. Moje rozmówczynie konfrontują i porównują się z nimi. Efektem jest obieranie własnej drogi i modelu życia.

Zebrane i przeanalizowane opowieści kobiet menedżerek stanowią przykład wartości uczenia się z życia i biografii. Intensywne życie moich rozmówczyń tworzy niezliczone okazje do uczenia się, głównie poprzez ciągłe tranzycje i będące ich następstwem transformacje. Warunkiem koniecznym do wykorzystania potencjału edukacyjnego życia jest refleksyjność i odwaga w konfrontowaniu się z rzeczywistością i sobą samą.

Zaproszone do badania kobiety uczą się ze swojego życia, przyjmując pozycję epistemologiczną polegającą na konstruowaniu wiedzy. Oznacza to, że ich wiedza i rozumienie jest w procesie ciągłego wytwarzania, w zależności od przeżywanych sytuacji. Czerpią z doświadczeń, które stanowią dla nich źródło refleksji i przemyśleń. Przy otwartości i tolerancji na poglądy innych osób zachowują siłę swojego głosu (por. Belenky i in. 1986).

Mam nadzieję, że zaprezentowane wyniki badań, które zostały przeprowadzone w grupie menedżerek czasu polskiej transformacji, przysłużą się dalszej dyskusji dotyczącej całościowego uczenia się kobiet.

Learning from Lives.

A study of professional and family experiences of women managers of the Polish transformation (Summary)

The title of this work refers to the book by Pierre Dominicé (2006). The use of the term "learning from live" is a conscious choice resulting from the need to emphasize the educational potential of each individual's live. As the mentioned author writes, "each narrative is an attempt to collect various elements of the history of live in order to help make this live meaningful" (Dominicé, p. 21).

The main characters in my research are women managers who hold high positions in international organizations. In order to name the group of women participating in the research, I struggled with linguistic challenges. I have not found a term in Polish language that would fully reflect the nature of their roles and tasks. The "manager" indicates the type of position related to management, responsibility for people and processes.

The description of the role of a manager, a woman in charge, having power, making important decisions that have impact on business and people seems to sound strange, especially for people with traditional opinions concerning the place and role of women in the social and professional space. Conservative way of perceiving women is still alive and not limited to right-wing political groups or church institutions. It is also reflected in business practices. Despite the limited access to the highest positions, the participants of my research managed to break through the "glass ceiling" and prove their worth by occupying high positions in corporate structures.

The key criterion, apart from a high position in business, was the age of my interviewees. I wanted to collect narratives of women whose live evolve against the backdrop of significant social changes.

Goal of the research and the research questions

The general aim of my research is to reconstruct the portrait of Polish women managers who started their professional life at the turn of the 20th and 21st centuries, during the transformation of Poland's political system. The idea and the taken research activities result from, in my opinion, insufficient analysis of this topic in Polish andragogical research and studies.

The research undertaken by me is caused by a desire to understand who the women holding high positions in international organizations are and how they reached this place. It is

interesting for me to reconstruct and understand the experiences related to building a career path and shaping their professional identity. The women invited to the research, apart from their professional area, function in many dimensions of social life. I want to know their way of perceiving social reality and navigating in it. In addition to the professional ones my interviewees are also involved in many other social roles. In my analysis I want to take a closer look at these roles and understand how the women define themselves. I am curious how the managers learn to undertake the roles. It is important for me to grasp how the respondents fulfill their duties and obligations assigned to women and how they confront traditional gender image or even stereotypes. Poland, as an arena of dramatic changes taking place over the last 30 years, becomes the base for the description and comprehension of the social functioning of women. I treat Poland also as *locus educandi* (A. Męzkowska), a place with enormous educational potential.

The life of my interlocutors goes on in Poland at the turn of the century. This is a place and time of their growing up and maturing to numerous social roles. At the same time, it is a period of intense systemic, economic and social changes in Poland. It is important for me to understand how my respondents find themselves in this reality and how they relate to the phenomena.

The ultimate goal of the research is an attempt to describe and interpret the learning process, not in an instrumental sense, but as a transformative process, enabling an individual to function independently in the social world.

In order to achieve the goals of my research, I formulated the following research questions:

- **What life experiences of the respondents shaped their identity and professional career in the corporate environment?**
- **What and how do the managers learn in the world of culturally defined social roles of women?**
- **What is the educational meaning of the place in women's narratives?**

Content of the thesis

This thesis consists of three main parts. The first, theoretical, focuses on women's learning as a subject of educational research. In it, I analyze the family, educational system, professional and public areas as contexts for women's learning. The next part highlights the main elements of the learning process of women. The selection of the described elements

reflects the threads appearing in andragogical and feminist literature and the conclusions drawn from my analysis. The theoretical part also includes reflections about Poland as a teaching place. Recalling the main historical facts and describing the issues of contemporary reality, I try to sketch a portrait of the country with its heritage and educational potential.

Chapter II presents the methodological perspective used in the undertaken research. Here, the goals and research questions as well as the rationale for the chosen paradigm and qualitative research strategy are presented. The chapter describes and explains the choice of the research method, i.e. the narrative interview, and indicates the possibilities and challenges of the used methodological perspective.

Chapter III consists of an analysis of the collected narratives. The analysis carried out in this part concern the process of developing career paths, learning to fulfill professional roles, and establishing the main elements of the professional identity of my interviewees. In the following part of this chapter I look at the social dimension of their lives and the process of their confrontation with the traditional roles assigned to women. The framework of the analysis is the figure of the Polish Mother, deeply rooted in the Polish society. The third part of this work ends with an analysis of the functioning of my interlocutors in the business environment.

The summary of the work is used to collect the main conclusions and reflections resulting from the conducted analysis and to relate them to the cited theory.

Main conclusions of my analysis

Poland since the last 30 years has become a place of learning for my respondents. The systemic and the economic changes become the important factors determining their educational choices, but most of all those concerning their professional life.

Contrary to the declarations of the interviewed women, I believe that Poland is an important element shaping their identity. The confused fate of the country, its history and tradition is a (unconscious) heritage also in the developmental sense. The transitions they experienced made them change their ways of thinking and acting, and above all, to develop their own convictions, views and attitudes that enable them to navigate efficiently in the contemporary, uneasy and ambiguous reality.

Professional life is the second significant area of learning for the women I talked to. They are experiencing a constant thirst for knowledge and development. Due to their education,

not always corresponding to the requirements of their job, they undertake numerous studies and courses. Their goal is to provide the necessary knowledge and competence. Education is a form of investment that aims to provide specific resources (knowledge, competencies and skills). Due to new positions resulting from promotions, the managers feel a constant need to learn. Daily activities, projects and contacts with other people are also the valuable means for learning.

The workplace is also a place of shaping women identity and building their place in the organizational structure. Their high positions are examples of the promotions to managerial positions, which are still not obvious in the Polish business. Some of the interviewees do not see the problem of discrimination or inequality in the business environment. They owe their position to hard work and other qualities, attitudes and competences. Despite the declared distance to the gender issue as an element of professional identity, the respondents indicate characteristics of women in the work environment. Working in a masculinized environment, they had to develop their own strategies of functioning and achieving their place. This often means giving up female behavior and adopting the male one. This helps with building a position and adjusting to the current (male) way of functioning of the management staff. The managers participating in my research seem to notice these mechanisms. In view of the dominant male culture, they have not yet developed their own model of operation. However, critical reflection is the starting point for change.

Due to the dramatic changes taking place in the Polish reality of the 1990s and the beginning of the 21st century, the starts of my interlocutor's career were accompanied by a sense of confusion and being lost. Guidelines were something that my respondents had to find, or actually work out on their own. Due to the high level of unemployment entering the labour market at that time was not an easy experience. In the history of almost every interviewee, there have been some turning points that additionally accelerated their career development. These transitions were often difficult experiences that required the respondents to work harder and boldly take risks. At the same time, they have also become an element of learning about oneself, transforming one's views and beliefs, and facing one's own (real or not) limitations. There are many changes in the professional history of the managers, even if they took place within one organization. The vast majority of them were initiated by my respondents, who took charge and actively searched for opportunities to fulfill their ambitions and needs. Experiences also became the building elements for biography and professional identity. The features developed in the course of lifelong learning help to effectively navigate in the professional environment.

Looking from the perspective of an independent observer, there is possibility to see the features of a Protean career in the careers of my interviewees. The women participating take full responsibility for their professional life and set their own goals and means to achieve it. The dominant among them is the constant readiness to learn and to leave the so-called comfort zones.

The participants of the study deal with female roles deeply rooted in Polish tradition, creating the figure of the Polish Mother - the guardian of the family good and national Polish values. The reference point for shaping their own female identity are also models taken from their family homes and the entire baggage of norms and expectations passed on through socialization (in the sphere of education, professional and public).

The construct of the Polish Mother, cited in several statements by the participants of my research, is mainly used to emphasize their distance to the model of motherhood, which assumes full attention and time to children and family. The managers fulfill their professional roles. It is a source of satisfaction for them. At the same time, they strongly emphasize the value of the family. They realize that combining work and family life has the negative impact on the latter. In their statements, there is a thread of too little attention and time devoted to children. The assessment of motherhood is the result of a confrontation, on the one hand, with the idealized, unreal media image of mothers, and, on the other hand, with a model taken from the family home. The vast majority, however, accept the costs incurred (both theirs and children) and decide to pursue their professional ambitions. So it seems that the motherhood of my interviewees is closer not to the figure of the Polish Mother, but to the New Mother, i.e. a woman who combines professional life with family responsibilities. She is aware of the difficulties and costs. She accepts it and gives herself permission to doubt, experience dilemmas and ask for help (Sikorska 2012b).

In case of most of the respondents combining their professional development with simultaneous family responsibilities is possible thanks to the chosen model of the relationship. Regardless of its type (marriage or cohabitation), the participants of the research emphasize partnership character of their relationships. Their partnership is built on equality, mutual support and showing respect. It is a space for self-development and, at the same time, a safety zone that allows you to discuss the experienced professional dilemmas. In the homes of some of the managers, it is their partner who takes over all or part of family (childcare) and home duties. Giving up one's own development for the sake of a partner's career is not accompanied by frustration or jealousy. On the contrary, the wife's successes make it possible to feel satisfaction and pride, and financial profits enable the realization of one's passions. The

implementation of such a model is not only the result of the reflections and transformation of the women themselves. It is primarily a proof of the partners' maturity and their learning process in and through the relationship.

The third element of the figure of the Polish Mother is related to the national identity. Traditionally, a Polish woman brings up children in the spirit of national values. This approach assumes a strong emotional relationship with the country of origin. Poland does not play a special role in the collected narratives. It is a country of the women's childhood overshadowed by shortages of basic goods. Some of the statements contain critical opinions on Polish national characteristics, which are, *inter alia*, the legacy of the times of the socialism era and life behind the "iron curtain". There is no element of emotional ties with Poland in any of the narratives. It is a country of living rather than a strong affiliation resulting from shared values or cultivated traditions. For all surveyed women, the international environment is a natural area of their professional life. Collaboration on a global scale allows the observation of representatives of other nationalities. This comparison is often unfavorable for Poles. The interviewees stigmatize our flaws. Their way of functioning, opinions and even the form of expression indicate a strong cosmopolitanism and distance to Polishness, its values and traditions.

The collected and analyzed narratives of women managers are an example of the value of learning from live and biography. The intense live of my interlocutors creates countless opportunities for learning, mainly through constant transitions and the resulting transformations. Reflectiveness and courage in confronting reality and oneself is the necessary condition to use the educational potential of owns live.

Bibliografia

- Alfred, M.V. (2009). Social Capital Theory: Implications for Women's Networking and Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*. 122. pp.3-12
- Alheit, P. (1994). The "biographical question" as a challenge to adult education. *International Review of Education*, v. 40 (3/5), pp. 283–298.
- Alheit, P. (1995). Biographical Learning. Theoretical Outline, Challenges and Contradictions of a New Approach in Adult Education. W P. Alheit, A. Bron-Wojciechowska, E. Brugger, P. Dominicé (red.), *The Biographical Approach in European Adult Education*, Verband Wiener Volksbildung/ESREA.
- Alheit, P. (2002), „Podwójne oblicze” całożyciowego uczenia się: dwie analityczne perspektywy cichej rewolucji. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 2 (18), s. 55–78.
- Alheit, P. (2004). Ponowoczesne wyzwania „społeczeństwa uczącego się”. Podejście krytyczne. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 4(28), s. 7–24.
- Alheit, P. (2011). Podejście biograficzne do całożyciowego uczenia się. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 3(55), s. 7–21.
- Alheit, P. (2015). Teoria biografii jako fundament pojęciowy uczenia się przez całe życie. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 4(72), s. 23–36.
- Archer, M. (2007). *Making our Way through the World: Human Reflexivity and Social Mobility*. Cambridge University Press.
- Baliński, P., Krajewski, R. (2018). *Lekarze i lekarze dentyści w Polsce – charakterystyka demograficzna. Stan w dniu 31.12.2016 roku*. Naczelna Izba Lekarska
- Bańka, A. (2005). Rozwój zawodowy a ścieżki tranzycji z systemu edukacyjnego do rynku pracy, w: *Doradztwo karier* (s. 23–54). OHP.
- Bańka, A. (2007). *Psychologiczne doradztwo karier*. Wydawnictwo: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Banaszak, S. (2017). Społeczeństwo wiedzy i organizacje wiedzy. O roli menedżerów w nowoczesnych procesach społecznych. *Studia Edukacyjne*, nr 46, s. 49–62.
- Bancheva, E., Ivanova, M. (2015). Informal Learning in the Workplace: Gender Differences, w: J. Ostrouch-Kamińska, C.C. Vieira (red.), *Private World(s) Gender and Informal Learning of Adults* (157–182). Sense Publishers
- Bartosz, B., Zierkiewicz, E. (2003). Kobiety w teatrze życia codziennego. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*. Numer specjalny, s. 193–207.
- Baskiewicz, N. (2013). Kobiety w zarządzaniu organizacjami. *Studia Ekonomiczne*. nr 161 Społeczno-ekonomiczne problemy rynku pracy. s. 27–35.
- Bauman, Z. (1993). Ziemia, krew, tożsamość. *Przegląd Polonijny*. nr 4, s.7-8
- Bauman, Z. (2000). *Ponowoczesność jako źródło cierpień*. Wydawnictwo Sic!
- Bauman, Z. (2001). Wieczność w opałach, czyli o wyzwaniach pedagogicznych płynnej nowoczesności. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*. Nr specjalny, s. 11–59,
- Bauman, Z. (2007). *Płynne czasy. Życie w epoce niepewności*. Wydawnictwo Sic!
- Bauman, Z. (2009). *Sztuka życia*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Beck, U. (2002). *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (2001). *Individualization: Institutionalized Individualism and Its Social and Political Consequences*. Sage Publication.
- Belenky M.F., Clinchy B.M., Goldberger N.R., Tarule J.M. (1986). *Women's Way of Knowing: The Development of Self, Voice, and Mind*. Basic Books.
- Bem, S. L. (2000). *Męskość. Kobiecość. O różnicach wynikających z płci*. GWP.

- Benedyktyńska, S. (2002). Psychologiczne konsekwencje stereotypizowania. *Psychologia Jakości Życia*, t. 1, nr 2, s. 101–114.
- Benton, T., Craib, I. (2003). *Filozofia nauk społecznych. Od pozytywizmu do postmodernizmu*. Wydawnictwo DSW
- Bierema, L.L. (1996). How Executive Women Learn Corporate Culture. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 2, pp. 145–164.
- Bierema, L.L. (2001). Women, Work, and Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 92, pp. 207–224.
- Bierema, L.L. (2005). Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment? *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 2, pp. 207–224.
- Bieńko, M. (2015). Perfekcyjna matka oraz bachor w poradnikach i bezradnikach współczesnej popkultury. W: I. Taranowicz, S. Grotowska (red.), *Rodzina wobec wyzwań współczesności* (s. 91–106). Oficyna Wydawnicza ARBORETUM.
- Bilińska, A., Rawłuszko, M. (2011). Menedżerka sukcesu 2011 – szanse i ograniczenia kariery zawodowej kobiet w Polsce. *Kobieta i Biznes*, nr 1–4, s. 3–20.
- Boeren, E. (2011). Gender differences in formal, non-formal and informal adult learning. *Studies in Continuing Education*, Vol. 33, No. 3, pp. 333–346.
- Bohdziewicz, P. (2010). Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4, s. 39–56.
- Bohdziewicz, P. (2012). Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy. W: T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim* (t. 1, s. 293–303). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Bombiak, E. (2016). Płeć jako wyznacznik kariery zawodowej – mit czy rzeczywistość?. *Marketing i Rynek*, nr 7, s. 53–71.
- Boudon, R. (2009). *Logika działania społecznego. Wstęp do analizy socjologicznej*. Wydawnictwo Nomos.
- Bourdieu, P. (2004). *Męska dominacja*. Oficyna Naukowa.
- Brach-Czaina, J. (2022). *Szczeliny istnienia*. Wydawnictwo Dowody na istnienie.
- Brannon, L. (2022). *Psychologia rodzaju*.: GWP.
- Bron, A. (2006). Rozumienie uczenia się w teoriach andragogicznych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 4 (36), s. 7–24.
- Bron, A. (2009). Biograficzność w badaniach andragogicznych. *Dyskursy Młodych Andragogów*, t. 10, s. 37–54.
- Budkowska-Maciąg, M., Rzepa, T. (2017). Jaka jest „idealna matka”? Rozumienie roli matki przez współczesne kobiety. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*. Vol. XXX, 3. Sectio J. s. 93-107
- Budrowska, B. (2000). *Macierzyństwo jako punkt zwrotny w życiu kobiety*. Fundacja na rzecz Nauki Polskiej.
- Budrowska, B. (2003). Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy. W: A. Titkow (red.), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet* (s. 68–90). Fundacja Instytutu Spraw Publicznych
- Budrowska, B. (2004). Bariery i ograniczenia karier kobiet – wyniki badań nad zjawiskiem „szklanego sufitu”. W: *Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji?* (s. 70–93), Raport Banku Światowego.
- Caffarella, R., Olson, S.K. (1993). Psychosocial development of women: a critical review of the literature. *Adult Education Quarterly*, 43, no. 3, pp. 125–151.
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Chmura-Rutkowska, I., Głowacka-Sobiech, E., Skórzyńska I. (2015). *Niegodne historii? O nieobecności i stereotypowych wizerunkach kobiet w świetle podręcznikowej narracji*. Wydawnictwo Naukowe UAM
- Chmura-Rutkowska, I., Ostrouch-Kamińska J. (2018). Edukacja dzieci do partnerstwa kobiet i mężczyzn jako sposób na przeciwdziałanie przemocy ze względu na płeć. *Problemy Wczesnej Edukacji*, nr 4 (43), s. 39–49.
- Chodkowska, M. (2002). Teoria ról społecznych a badania socjopedagogicznych problemów zdrowia i choroby. *Chowanna*, R. XLV, t. 1, s. 39–56.
- Christoph, M., Krause, E. (2019). Kariera zawodowa kobiet we współczesnych organizacjach. *Studia Edukacyjne*, nr 53, s. 187–207.
- Cicha, M. (2006). Kobieta i kobiecość w opiniach młodych dorosłych mężczyzn. W: J. Ostrouch (red.), *Przywiązanie i przekraczanie* (s.159–177). Wydawnictwo UWM.
- Cichosz, M. (2014). *Pedagogika społeczna. Zarys problematyki*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Clance, P. R., Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3).
- Cobel-Tokarska, M. (2014). W jakiej Polsce żyliśmy? Historyczno-społeczne tło przemian obyczajowych w PRL-u. W: J. Zalewska, M. Cobel-Tokarska (red.), *Od obyczaju do mody. Przemiany życia codziennego* (s. 22–37). Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Copik, I. (2013). Pedagogika miejsca – kultura lokalna a kształtowanie się tożsamości współczesnego człowieka. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, t. XXII, s. 179–189.
- Copik, I. (2015). Kreatywność jako cel kształcenia w koncepcji *locus educandi* (miejsca uczącego). *World Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1 (2), s. 10–21.
- Creswell, J.W. (2009). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Criado Perez, C. (2020). *Niewidzialne kobiety*. Karakter.
- Czerkawska, A. (2012). O transgresji w edukacji dorosłych i poradnictwie. *Edukacja Dorosłych*, nr 2, s. 93–109.
- Czerniawska, O. (2011). Dylematy andragogiki. *Rocznik Andragogiczny*. s. 47-52
- Cybal-Michalska, A. (2012). Konstruowanie kariery procesem inwestowania w jej portfolio. *Dialogi o Kulturze i Edukacji*, nr 1(1), s. 71–86.
- Cybal-Michalska, A. (2012). Kariera jako „własność” jednostki – rozważania teoretyczne nad definicyjnym *credo*. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*, nr 1, s. 193–203.
- Cybal-Michalska, A. (2017). Satysfakcja i sukces w domenie kariery jako rezultat podmiotowych doświadczeń zawodowych. *Studia Pedagogiczne*, t. L, s. 57–68.
- Czernecka, J., Dzwonkowska-Godula, K., Woszczyk, P. (2009). Mama w pracy – społeczne uwarunkowania powrotu kobiet na rynek pracy po przerwie związanej z wychowaniem dziecka. HRP
- Czubak-Koch, M., González Monteagudo, J., Nizińska, A., Padilla-Carmona, T. (2017). Między uniwersytetem a światem pracy. Tranzycje w narracjach studentów polskich i hiszpańskich. *Dyskursy Młodych Andragogów*, t. 18, s. 9–18.
- Danilewicz, W. (2016). Doświadczenia miejsca w przestrzeni globalnej– perspektywa pedagogiczna. *Pedagogika Społeczna*, nr 1(59), s. 81–93.
- De Beauvoir, S. (2020). *Druga płeć*. Czarna Owca.
- Debebe, G. (2011). Creating a Safe Environment for Women’s Leadership Transformation. *Journal of Management Education*, 35(5), pp. 679–712.

- Demetrio, D. (2000). *Autobiografia. Terapeutyczny wymiar pisania o sobie*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2009). *Metody badan jakościowych*. (T. 1 i 2). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Deaux K, Kite M. (2002). Stereotypy płci. W: B. Wojciszke (red.), *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenia na różnice*. GWP.
- Domaradzka, A. (2009). Kobiety trzeci sektor. W: *Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009* (s. 335–339). Raport Kongres Kobiet Polskich.
- Domecka, M. (2007). Konstrukcja kariery, konstrukcja biografii, konstrukcja siebie. Narracje biograficzne ludzi biznesu. Referat wygłoszony na XIII Zjeździe Socjologicznym w Zielonej Górze.
- Domecka, M., Mrozowicki, A. (2008). Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, t. IV, nr 1, s. 136–155.
- Dominicé, P. (2006). *Uczyć się z życia. Biografia edukacyjna w edukacji dorosłych*. Wydawnictwo WSHE.
- Dowling, C. (1981). *The Cinderella Complex: Women's Hidden Fear of Independence*. Pocket Books.
- Drabik-Podgórna, V. (2010). Tranzycja jako nowa kategoria biograficzna we współczesnym poradnictwie zawodowym. *Edukacja Dorosłych*, nr 1, s. 91–104.
- Drozdowski, R. (2002). *Rynek pracy w Polsce. Recepcja, oczekiwania, strategie dostosowawcze*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Drozdowski, R., Ziółkowski, M. (1999). Funkcjonowanie kapitałów kulturowego i społecznego w dobie pragmatyzacji świadomości społecznej. *Przegląd Socjologiczny*, 48 (2), s. 11–37.
- Dubas E. (2014). Edukacja w andragogicznych badaniach biograficznych – biografia edukacyjna. W: R. Skrzyniarz, E. Krzewska, W. Zgłobicka-Gierut (red.), *Badanie biografii – źródła, metody, konteksty* (s. 17–31). Wydawnictwo Episteme.
- Dubas, E. (2015). Biograficzność w kontekście całościowego uczenia się. W: E. Dubas, J. Stelmaszczyk (red.), *Biografie i uczenie się* (s. 11–29). Wydawnictwo UŁ.
- Dubas E. (2017). Uczenie się z własnej biografii jako egzemplifikacja biograficznego uczenia się. *Nauki o wychowaniu. Studia interdyscyplinarne*. nr 1(4). s.63-87
- Dubas E. (2017). Czas w andragogicznym podejściu biograficznym – wybrane aspekty. W: E. Dubas, A. Gutowska (red.), *Czas i miejsce w biografii. Aspekty edukacyjne* (s.63-78). Wydawnictwo UŁ.
- Dubas, E., Stelmaszczyk, J. (red.) (2015). *Biografie i uczenie się*. Wydawnictwo UŁ.
- Duch-Krzysztozek, D. (2007). *Kto rządzi w rodzinie. Socjologiczna analiza relacji w małżeństwie*. Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Dymnicka, M. (2011). Od miejsca do nie-miejsca. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica* 36, s. 35–52.
- Dziemianowicz-Nowak, M. (2006). *Doświadczenia rodzinne w narracjach. Interpretacja sensów i znaczeń*. Wydawnictwo Naukowe DSW.
- Ecclestone, K. (2009). Lost and found in transition. Educational implications of concerns about ‘identity’, ‘agency’ and ‘structure’. W: J. Field, J. Gallacher, R. Ingram (ed.), *Researching Transitions in Lifelong Learning* (pp. 9–26). Routledge.
- Eisler, J. (2016). *Co nam zostało z tamtych lat. Dziedzictwo PRL*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fiddler, M., Marienau, C. (1995). Linking Learning, Teaching, and Development, *New directions for adult and continuing education*, no. 65, Josse-Bass Publishers, pp. 73–82.

- Finkelstein, C.A. (1981). *Women Manager: Career Patterns and Changes in the United States*. W: C.F. Epstein (ed.), *Crossnational Studies of Women and Elites* Elsevier.
- Fisher, H. (2003). *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*. Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Frankel L.P. (2004). *Grzeczne dziewczynki nie awansują. 101 błędów popełnianych przez kobiety, które nieświadomie niszczą własną karierę*. Wydawnictwo Onepress.
- Fuszara M. (2009). Kobiety w polityce dwudziestolecia (1989-2009). w: *Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2009* (187-202). Raport Kongres Kobiet Polskich
- Gallotti, K., Clinchy, B., Ainsworth, K., Lavin, B., Mansfield, A. (1999). A new way of assessing ways of knowing: The Attitudes toward Thinking and Learning Survey (ATTLS). *Sex Roles* 40. pp. 745-766
- Gajtkowska, M. (2016). Rola matki jako obszar dylematów współczesnych kobiet. Badania własne. *Przegląd Pedagogiczny*, 1, s.77–90.
- Gawrycka, I., Wasilczuk, J., Zwiech, P. (2007). Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy, CeDeWu
- Gender gap po polsku 2020*. Raport z badania Stowarzyszenia Women in Technology Poland.
- Giddens, A. (2001). *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*. Wydawnictwo Naukowe PWN
- Giddens A. (2007). *Przemiany intymności. Seksualność, miłość i erotyzm we współczesnych społeczeństwach*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gilligan, C. (2015). *Innym głosem. Teoria psychologiczna a rozwój kobiet*. Krytyka Polityczna
- Giza-Poleszczuk, A. (2004). W poszukiwaniu „Nowego Przymierza” – wzajemne oczekiwania mężczyzn i kobiet w Polsce. w: M. Marody (red.) *Zmiana czy stagnacja? Społeczeństwo polskie po czterech latach transformacji* (s.47-68). Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR
- Giza-Poleszczuk, A. (2004). Brzydkie kaczątko Europy, czyli Polska po czterech latach transformacji. w: Marody M. (red.) *Zmiana czy stagnacja? Społeczeństwo polskie po czterech latach transformacji* (s. 247- 270). Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR
- Gładys-Jakóbk, J. (2012). W poszukiwaniu wzorów tożsamości polskich kobiet. *Kobieta i biznes*. s. 4-11
- Gładys-Jakóbk, J. (2012). Kobiety w przestrzeni publicznej. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społeczne. Studia i Prace / SGH*, s. 55–72.
- Goffman, E. (2000). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Wydawnictwo KR.
- Goldberger, N.C., Tarule, J.M., McVicker Clinchy, B., Belenky, M.F. (eds). (1996). *Knowledge, Difference, and Power*. Basic Books
- Golonka-Legut, J. (2015). Uczenie się w perspektywie biograficzności. Perspektywa andragogiczna. *Rocznik Andragogiczny*, t. 22, s. 101–118.
- Gontarczyk E. (1995). *Kobiecość i męskość jako kategorie społeczno-kulturowe w studiach feministycznych. Perspektywa socjologiczno-pedagogiczna*. Poznańska Drukarnia Naukowa.
- Górska, R. (2003). *Studenci uniwersytetu końca XX wieku*. Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Górnikowska- Zwolak, E., Wójcicka, M. (2010). *Obecność kobiet i problematyki kobiecej w refleksji andragogów i pedagogów społecznych*. GWSP im. Kardynała Augusta Hłonda.
- Graff, A. (2014). *Matka Feministka*, Wydawnictwo Krytyka Polityczna
- Grant Thornton. Raport „Women in Business 2020”.
- Grochalska, M. (2006). Życie rodzinne pracujących zawodowo kobiet i ich relacje z bezrobotnymi mężami. W: J. Ostouch (red.), *Przywiązanie i przekraczanie. Pleć w studiach empirycznych* (s. 115–137), Wydawnictwo UWM.

- Grochalska, M. (2017). *Kobiety w związkach intymnych. Studium empiryczno-krytyczne*. Difin.
- Gromkowska, A. (2002). *Kobiecość w kulturze globalnej. Rekonstrukcje i reprezentacje*. Wydawnictwo „Wolumin”.
- Gromkowska-Melosik, A. (2011). *Edukacja i (nie) równość społeczna kobiet*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Gromkowska-Melosik, A. (2017). Kopciuszek: zagubiony szklany pantofelek i metamorfozy kobiecości. *Studia Edukacyjne*, nr 46, s. 63–72.
- Gromkowska-Melosik, A. (2017). Rekonstrukcje tożsamości współczesnych kobiet. Paradoksy emancypacji. *Pedagogika Społeczna*, nr 2(64), s. 95–116.
- Gurba, E. (2014). Wczesna dorosłość. W: B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka* (s. 287–311), Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, no. 65.
- Hall, D.T. and Associates. (1996). *Career is dead – long live the career. A Relational Approach to Careers*. Jossey-Bass.
- Hansen-Shaevitz, M. (1984). The Superwoman Syndrome. Warner Brooks
- Hayes, E. (2001). A New Look at Women’s Learning, *New Directions for Adult and Continuing Education*, pp.35-42
- Hayes, E., Flannery, D. D. (eds.) (2000). Women as Learners: The Significance of Gender in Adult Learning, Jossey-Bass
- Hays, S. (1996). *The Cultural Contradictions of motherhood*. Yale University Press.
- Heidegger, M. (1977). *Budować, mieszkać, myśleć. Eseje wybrane*. Czytelnik.
- Hewlett, S.A, Buck, L.C. (2006). Odejścia i powroty, czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej, w: *Harvard Business Review. Kobiety i biznes* (s.7-36). Helion
- Hofstede, G., Hofstede, J. (2007). *Kultury i organizacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hornowska, E., Paluchowski, W. (1993). Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki. W: J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Hryciuk, R.E., Korolczuk, E. (red.) (2012). *Pożegnanie z Matką Polką? Dyskursy, praktyki i reprezentacje macierzyństwa we współczesnej Polsce*. Wydawnictwo UW.
- Hryciuk, R.E., Korolczuk, E. (red.) (2015). *Niebezpieczne związki. Macierzyństwo, ojcowstwo i polityka*. Wydawnictwo UW.
- Hughes, E.C. (1997). Careers. *Qualitative Sociology*, No. 20(3), pp. 389–397.
- Illeris, K. (2006). *Trzy wymiary uczenia się*. Wydawnictwo Naukowe DSWE TWP.
- Illeris, K. (2009). O specyfice uczenia się ludzi dorosłych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 1 (45), s. 85–96.
- Imbierowicz, A. (2012). Matka Polka w defensywie? Przemiany mitu i jego wpływ na sytuację kobiet w polskim społeczeństwie. *Ogrody Nauk i Sztuki*, nr 2, s. 430–442.
- Janicka, K., 1995. Kobiety i mężczyźni w strukturze zawodowej. Podobieństwa i różnice. W: A. Titkow, H. Domański (red.). *Co to znaczy być kobietą w Polsce.*: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Jarvis, P. (2012). Transformacyjny potencjał uczenia się w sytuacjach kryzysowych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 3 (59), s. 127–135.
- Jarvis, P. (2012). Globalizacja, wiedza i uczenie się przez całe życie. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 2 (58), s. 7–21.
- Jurgiel, A. (2006). Od nauczania do uczenia się, czyli współczesne konteksty rozumienia edukacji dorosłych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 4 (36), s. 23–35.
- Kargul, J. (2001). *Obszary pozaformalnej i nieformalnej edukacji dorosłych: przesłanki do budowy teorii edukacji całościowej*. Wydawnictwo DSWE.

- Kariera kobiet w zarządzaniu (marzec 2011). Raport: Deloitte, Kobiety i władza w biznesie.
- Karpe, K., Maryniaczyk, N., Michta, M., Paluszkiwicz, K. (2015). Jeżeli to wystąpienie Wam się spodoba, to znaczy, że autorzy Was oszukali — o polskiej adaptacji narzędzia Clance Impostor Phenomenon Scale. *Poznańskie forum kognitywistyczne. Teksty pokonferencyjne*, nr 10, s. 45–50.
- Kaschak, E. (2010). *Nowa psychologia kobiety. Podejście feministyczne*. GWP.
- Khine, M.S. (ed.) (2008). *Knowing, Knowledge and Beliefs: Epistemological Studies across Cultures*. Dorchert, the Netherlands.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy. *Komunikat z badań. CBOS*, nr 128/2018.
- Kobiety i mężczyźni w domu. *Komunikat z badań. CBOS*, nr 127/2018.
- Konarzewski, K. (1991). *Problemy i schematy. Pierwszy rok nauki szkolnej dziecka*. Wydawnictwo „Akademos”.
- Konecki, K. (1988). Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej. *Studia Socjologiczne*, nr ., s. 225–245.
- Konecki, T.K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana* Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, T.K. (2009). Wprowadzenie do wydania polskiego. Teoretyzowanie w socjologii – czyli o odkrywaniu i konstruowaniu teorii na podstawie analizy danych empirycznych. W: B.G. Glaser, A.L. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej* (s. VII–XL). Zakład Wydawniczy „Nomos”.
- Jasińska-Kania, A., Nijakowski, L.M., Szacki, J., Ziółkowski, M. (2008). Współczesne teorie socjologiczne t.1 i 2. Wydawnictwo Naukowe Scholar
- Koczanowicz, L. (2007). Narracja, egzystencja, doświadczenie. W: E. Kurantowicz, M. Nowak-Dziemianowicz (red.). *Narracja – Krytyka – Zmiana. Praktyki badawcze we współczesnej pedagogice* (s. 35–44). Wydawnictwo Naukowe DSW TWP.
- Kopciewicz, L. (2003). *Polityka kobiecości jako pedagogika różnic*. Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kopciewicz, L. (2004). Schematy rodzaju (gender) w pracy pedagogicznej nauczycielek edukacji wczesnoszkolnej. W: Chomczyńska-Rubacha M. (red.), *Płeć i rodzaj w edukacji* (s. 75–84). Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna.
- Kopciewicz, L. (2005). *Kobiecość, męskość i przemoc symboliczna. Polsko-francuskie studium porównawcze*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Kopciewicz, L. (2011). *Nauczycielskie poniżanie. Szkolna przemoc wobec dziewcząt*. Difin.
- Kopciewicz, L. (2012). *Równa szkoła. Matematyka, władza i pole wytwarzania kultury*. Difin.
- Korolczuk, E. (2010). Z matki na córkę? Ku międzygeneracyjnemu modelowi przemian kobiecej tożsamości we współczesnej Polsce. W: M. Frąckowiak-Sochańska, S. Królikowska (red.). *Kobiety w polskiej transformacji 1989–2009. Podsumowania, interpretacje, prognozy*. (s. 528–553). Wydawnictwo UAM.
- Korolczuk, E. (2019). *Matki i córki we współczesnej Polsce*. Universitas.
- Kos, A. (2018). *Doświadczenia biograficzne kobiet odnoszących sukcesy zawodowe. Warunki uczestnictwa społecznego*. Wydawnictwo UŁ.
- Kostyszyn, M. (2021). *Też tak mam*. W.A.B.
- Kotlarska-Michalska, A. (2011). Społeczne role kobiet. *Edukacja Humanistyczna*, nr 1 (24), s. 25–25.
- Kotlarska-Michalska, A. (2012). Główne kierunki przemian w kobiecych rolach małżeńskich i macierzyńskich. W: A. Kwak, M. Bieńko (red.), *Wielość spojrzeń na małżeństwo i rodzinę* (s. 87–115). Wydawnictwo UW.
- Krause, E. (2012). *Rozwój kariery zawodowej studentów. Konteksty i dokonania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.

- Krause, E. (2018). O dojrzałości w wyborze pomiędzy karierą zawodową a macierzyństwem. W: E. Kubiak-Szymborska, D. Zając, E. Krause, M. Nawrot-Borowska (red.), *Dojrzałość i dojrzewanie. Kategorie – atrybuty – konteksty* (s. 73–98). Wydawnictwo UKW.
- Krzyżanowska, N. (2012). *Kobiety w (polskiej) sferze publicznej*. Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kumar, S., Jagacinski, C. M. (2006). Imposters have goals too: The imposter phenomenon and its relationship to achievement goal theory. *Personality and Individual Differences* 40(1), pp.147–157.
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.
- Kurantowicz, E. (2012). O społecznym uczeniu się we współczesnym dyskursie andragogicznym. Wątpliwości zebrane. *Dyskursy Młodych Andragogów*, t. 13, s. 13–20.
- Kurantowicz, E., Nowak-Dziemianowicz, E. (2007). *Narracja – krytyka – zmiana. Praktyki badawcze we współczesnej pedagogice*. Wydawnictwo Naukowe DSWE TWP.
- Kurzynowski, A. (1986). Aktywność zawodowa kobiet w 40-leciu PRL. W: E. Konecka (red.) *Kobiety polskie*. Spółdzielnia Wydawniczo-Handlowa „Książka i Wiedza”.
- Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwak, A. (2015). Współczesna rodzina – czy tylko problem struktury zewnętrznej? W: Taranowicz I., Grotowska S. (red.). *Rodzina wobec wyzwań współczesności* (s. 11–26). Oficyna Wydawnicza ARBORETUM.
- Kwieciński, Z. (2000), Pedagogia przejścia i pogranicza. Zamiast wstępu. W: Z. Kwieciński, *Tropy – ślady – próby. Studia i szkice z pedagogii pogranicza*. Wydawnictwo „Edytor”.
- Kwieciński, Z. (2007). *Między patosem a dekadencją. Studia i szkice socjopedagogiczne*. Wydawnictwo Naukowe DSW TWP.
- Kwieciński, Z. (2011). *Dylematy – inicjatywy – przebudzenia*. Wydawnictwo Naukowe DSW.
- Kwieciński, Z. (2012). *Pedagogie postu. Preteksty – konteksty – podteksty*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Lachowicz-Tabaczek, L. (2001). Empiryczna weryfikacja tezy o „nierówności” samooceny kobiet i mężczyzn. *Czasopismo Psychologiczne*, t. 7, nr 1, s. 33–41.
- Lalak, D. (2010). *Życie jako biografia. Podejście biograficzne w perspektywie pedagogicznej*. Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Lalak, D. (2014), Biograficzność jako proces kształtowania życia – uczenie się z życia i jego konsekwencje rozwojowe. W: R. Skrzyniarz, E. Krzewska, W. Zgłobicka-Gierut (red.) *Badanie biografii – źródła, metody, konteksty* (s. 33–51). Wydawnictwo Episteme.
- Lewandowska, M. (2009). Udział kobiet w organizacjach pozarządowych. W: *Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009* (s. 341–343). Raport Kongres Kobiet Polskich.
- Lisowska, E. (2001). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej*. Monografie i Opracowania. Szkoła Główna Handlowa.
- Lisowska, E. (2017). *Kobiety styl zarządzania*. Onepress.
- Lisowska, E. (2019). Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm. *Kobieta i biznes*, nr 1-4. s. 2-9
- Lisowska, E., Bliss, R., Polutnik, L., Lavelle, J. (2000). Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi. *Kobieta i Biznes*, nr 1–2.
- Listwan, T. (red.) (2005). *Słownik zarządzania kadrami*. C.H. Beck.
- Lubrańska, A. (2018). *Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej*. Wydawnictwo UŁ.

- Łukasik, K., Sawicki, A. (2016). Kobieta jako menedżer przyszłości. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* nr 22, s. 112-122.
- Łukaszewicz, R. (1979). *Wyznaczniki kształtowania sukcesów zawodowych*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich
- Mach, B. W. (1998). *Transformacja ustrojowa a mentalne dziedzictwo socjalizmu*. Wydawnictwo ISP PAN.
- Magda, I. (2020). *Jak zwiększyć aktywność zawodową kobiet w Polsce?* Instytut Badań Strukturalnych.
- Magierska A. (2007). Pamiętając o przeszłości – iść do przodu. W: J. Błuszkowski (red.), *Dylematy polskiej transformacji* (s. 227–245). Dom Wydawniczy Elipsa.
- Mahoney, M.J. (2002). Constructivism and positive psychology. w: C.R. Snyder, S.J. Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology* (pp 745–750). Oxford University Press
- Majewska-Kafarowska, A. (2010). Narracje biograficzne a poczucie tożsamości kobiet. Wydawnictwo UŚ
- Malewski, M. (2010). Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice. Wydawnictwo Naukowe DSW
- Malewski, M. (2013). O „polityczności” andragogiki. *Edukacja dorosłych* nr 1. s. 9-23
- Malewski, M. (2013). «Dorosłość» – kłopotliwa kategoria andragogiki. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*. nr 3(63). s. 23-40
- Mandal, E. (1995). Socjalizacja ról społecznych związanych z płcią. W: E. Mandal, R. Stefańska-Klar (red.), *Współczesne problemy socjalizacji* (s. 39–60). Wydawnictwo UŚ.
- Mandal, E. (2003). *Kobiecość i męskość. Popularne opinie a badania naukowe*. Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Marienu, C. (1995). In Their Own Voices: Women Learning About Their Own Development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, No. 65, pp. 37–44.
- Marody, M. (red.) (1991). *Co nam zostało z tamtych lat... Społeczeństwo u progu zmiany systemowej*. Londyn: Aneks Publishers.
- Marody, M. (2011). Od społeczeństwa drugiego obiegu do społeczeństwa obywatelskiego. *Studia Socjologiczne*, 1 (200), s. 483–499.
- Marsick, V.J., Watkins, K. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge & Kegan Paul.
- Marszałek, L. (2008). Kulturowe uwarunkowania roli kobiety we współczesnym społeczeństwie. *Seminare. Poszukiwania naukowe*, 25, s. 267–279.
- Marzec, J. (2000). „Narratologia” ponowoczesna: uniwersalizm metafory narracji w kulturze współczesnej. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 2 (10), s. 91–104.
- Matsumoto, D. (2007). *Psychologia międzykulturowa*. GWP.
- Matynia, E. (2008). *Demokracja performatywna*. Wydawnictwo Naukowe DSW.
- Mazurek, E. (2007). Kariera zawodowa i aktywność edukacyjna jako szansa samorealizacji współczesnej kobiety. *Rocznik Andragogiczny*, s. 152–162.
- Mazurek, E. (2017). Biograficzne uczenie się i narracyjne uczenie się – ramy teoretyczne. *Edukacja Dorosłych*, nr 1, s. 51–65.
- Mazurek, E. (2019). Biograficzność i kapitał narracyjny jako zasoby w procesie uczenia się człowieka dorosłego. *Edukacja Dorosłych*, nr 1, s. 91–101.
- Mendel, M. (2006). Pedagogika miejsca i animacja na miejsca wrażliwa. W: Mendel M.(red.), *Pedagogika miejsca* (s. 21–37). Wydawnictwo Naukowe DSWE TWP.
- Merrill, B. (2003). Płeć, edukacja i uczenie się. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 1(21), s. 99–119.

- Merrill, B. (2011). „Gender”, klasa społeczna, biografia : teoria, badania, praktyka. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 2 (54), s. 7–32.
- Melosik, Z. (2010). *Tożsamość, ciało i władza w kulturze instant*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Jossey-Bass.
- Męczkowska, A. (2006). *Locus educandi*. Wokół problematyki miejsca w refleksji pedagogicznej. W: Mendel M.(red.), *Pedagogika miejsca* (s. 38–51). Wydawnictwo Naukowe DSWE TWP.
- Minta, J. (2013). *Tranzycje w konstruowaniu karier przez młodych dorosłych. Przesłania dla poradnictwa*. Wydawnictwo Naukowe DSW.
- Minta, J. (2014). Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradniczej. *Dyskursy Młodych Andragogów*, nr 15, s. 113–127.
- Muszyński, M., Wrona, M. (2014). Teoria uczenia się egzystencjalnego i transformatywnego. Możliwości wykorzystania wiedzy andragogicznej w praktyce coachingowej. *Coaching Review*, nr 1, s. 30–59.
- Nastroje na rynku pracy w pierwszej dekadzie lutego. *Komunikat z badań CBOS*, nr 23/2021.
- Niechoda, L. (2019). Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych. *Kobieta i Biznes*, nr 1–4, s. 21–59.
- Nizińska, A., Kurantowicz, E. (2010). Młodzi dorośli między światem szkoły a światem pracy. Polityka-badanie-rekomendacje. *Forum Oświatowe* 2 (43), s.19–35.
- Nowak-Dziemianowicz, M. (2006). *Doświadczenia rodzinne w narracjach. Interpretacje sensów i znaczeń*. Wydawnictwo Naukowe DSWE TWP.
- Nowak-Dziemianowicz, M. (2007). Czy świat człowieka ma postać narracji? O możliwości badania, rozumienia i zmiany. W: E. Kurantowicz, M. Nowak-Dziemianowicz (red.), *Narracja – Krytyka – Zmiana. Praktyki badawcze we współczesnej pedagogice* (s. 13–34). Wydawnictwo Naukowe DSW TWP.
- Olechnicki, K., Załęcki, P. (1997). *Słownik socjologiczny*. Graffiti BC.
- Olesen, H.S. (2004). Podmiot uczący się i historia życia – jakościowe podejście do badań nad uczeniem. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 2 (26), s. 29–53.
- Ostaszewska, A. (2014). Wprowadzenie do auto/biografii. Refleksja badaczki doświadczeń biograficznych kobiet. Perspektywa feministyczna. W: R. Skrzyniarz, E. Krzewska, W. Zgłobicka-Gierut (red.). *Badanie biografii – źródła, metody, konteksty* (s. 53–67). Wydawnictwo Episteme.
- Ostaszewska, A. (2018). *Proces kształtowania kobiecej podmiotowości. Pedagogiczne studium samorozwoju bell hooks*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ostrouch, J. (2004). *Nieuchwytnie. Relacje matek i córek w codzienności*. Wydawnictwo UWM
- Ostrouch-Kamińska, J. (2011). *Rodzina partnerska jako relacja współzależnych podmiotów. Studium socjopedagogiczne narracji rodziców przeciążonych rolami*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Ostrouch-Kamińska, J. (2016). Płeć jako filtr interpretacyjny w badaniach nad relacjami rodzinnymi. Trzy przykłady konstruowania metodologicznych założeń projektów. *Rocznik Lubuski*, t. 42, cz. 1, s. 57–70.
- Ostrouch-Kamińska, J., Fontanini, C., Gaynard, S. (eds.) (2012). *Considering Gender in Adult Learning and in Academia: (In)visible act*. Wydawnictwo Naukowe DSW.
- Ostrouch, J., Ollagnier, E. (eds.) (2008). *Researching Gender in Adult Learning*. Peter Lang.
- Ostrouch-Kamińska, J., Vieira C.C. (eds.) (2015), *Private World(s). Gender and Informal Learning of Adults*, T. 3. Research on the Education and Learning of Adults, Sense Publisher.

- Ostrowska, E. (2004). Matki Polki i ich synowie. Kilka uwag o genezie obrazów kobiecości i męskości w kulturze polskiej. W: M. Radkiewicz (red.). *Gender – konteksty* (s. 215–228). Rabid.
- Packalen Parkman, M.A. (2017). Macierzyństwo bez lukru i retuszu. Wizerunek Matki Polki w literaturze polskiej po roku 2000 i blogach. *Postscriptum Polonistyczne*, 2 (20), s. 63–83.
- Pakszys E., Heller, W. (red.) (1999). *Publiczna przestrzeń kobiet. Obrazy dawne i nowe*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Pakszys, E., Baer, M.(red.) (2003). *Obszar kultur kobiecych w badaniach płci / rodzaju*. Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Pawlikowska, K., Maison, D. (2014). Polki. Spełnione Profesjonalistki, Rodzinne Panie Domu czy Obywatelki Świata?. Wydawnictwo UW
- Perry, W.G.J. (1970). Forms of Intellectual and Ethical Development in the College Years: A Scheme. Holt, Rinehart and Winston
- Pietrzyk- Reeves, D. (2004). Sfera publiczna czyli o publicznym używaniu rozumu. *Politeja* 1/2004. s. 347-361
- Pilch, T., Bauman, T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK
- Piorunek, M. (2013). Kariery zawodowe doby transformacji kulturowych. Pytania o poradnictwo. *Annales Universitatis Mariae Skłodowska-Curie*, Vol. 26, nr 1–2.
- Pleskot-Makulska, K. (2007). Teoria uczenia się transformatywnego autorstwa Jacka Mezirowa. *Rocznik Andragogiczny*, nr 14, s. 81–96.
- Potencjał Pokolenia Z. Raport SHL 2020.
- Pryszmont-Ciesielska, M. (2011). Macierzyństwo w perspektywie kobiet podejmujących aktywność naukowo-dydaktyczną – trzy autonarracje. *Edukacja Dorosłych*. nr 2. s.163-178
- Pryszmont-Ciesielska, M. (red.) (2011). *Macierzyństwo w relacjach auto/biograficznych i fotografiach kobiet*. Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Pryszmont, M. (2020). *Metodologia jako sztuka wyjścia. Podejście badawcze i praktyki edukacyjne w andragogicznych studiach nad macierzyństwem*. Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Przytuła, S. (2011). Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych. *Problemy Zarządzania*, 9/4 (1), s. 26–42.
- Pufal-Struzik, I. (2017). Aktywność zawodowa współczesnych kobiet – trudności w realizacji nowych ról i tradycyjnych obowiązków. *Polskie Forum Psychologiczne*, t. 22, nr 2, s. 242– 257.
- Radford, M. (2003). Perspektywy teoretyczne we współczesnych badaniach edukacyjnych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 1(21), s. 21–38.
- Reeves, N. (1982). *Womankind. Beyond the stereotypes*. Routledge.
- Rodzina – jej znaczenie i rozumienie. *Komunikat z badań. CBOS*, nr 22/2019.
- Rokicka, E. (1995). *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej*. Wydawnictwo UŁ.
- Romaniszyn, K. (2007). *Rzecz o pracy i konsumpcji. Analiza antropologiczna*. Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Rosener J. B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M.R. Walsh (red.). *Kobiety, mężczyźni i płęć* (s. 349–335). Wydaw. IFiS PAN.
- Rosner, K. (20063). *Narracja, tożsamość i czas*. Universitas.
- Ross-Gordon, J.M. (1999), Gender Development and Gendered Adult Development. *New Directions for Adult and Continuing Education*. No. 84, pp. 29–38.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies For Internal versus External control Of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, No. 609, pp. 1–28.

- Rozkwitalska, M. (2017). Uczenie się i rozwój pracowników a różnorodność kulturowa organizacji – teoria ugruntowana. W: K. Wojtaszczyk (red.). *Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce* (s. 119–134). Wyd. SIZ.
- Różycka, M. (2018). Uwarunkowania sukcesu kobiet w kontekście aprecjacji wartości kobiecych. *Kobieta i Biznes*, nr 1–4, s. 2–10.
- Rubin H. (1997). *The Princess. Machiavelli for women*. Doubleday,
- Rutherford S. (2011). Women’s work, men’s culture. Overcoming Resistance and Changing Organizational Cultures, Palgrave Macmillan
- Rutkowska, M. (2010). „Nowa kariera” i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (Human Resource Management)*, nr 1(72). s. 9–20.
- Sadowski, A. (1999). Społeczne wartościowanie przestrzeni. W: B. Gołębiowski (red.). *Centra i peryferie*. Oficyna Wydawnicza „Stopka”.
- Sams J.(2012). 13 Piewotnych Matek Klanowych. CoJaNaTo
- Sierakowska, K. (2009). Samoorganizowanie się kobiet w II Rzeczypospolitej: dążenia, szanse, realizacje. W: A. Janiak-Jasińska, K. Sierakowska, A. Szwarz (red.). *Działaczki społeczne, feministki, obywatelki... Samoorganizowanie się kobiet na ziemiach polskich po 1918 roku (na tle porównawczym)*(t. II, s. 33–47). Wydawnictwo Neriton.
- Sikorska, M. (red.) (2012a). Ciemna strona macierzyństwa. O niepokojach współczesnych matek
- Sikorska, M. (2012b). Ile matki Polki, a ile „nowej matki”? O wzorach macierzyństwa we współczesnej Polsce. W: T. Maślanka, K. Strzyczkowski (red.). *Między rutyną a refleksyjnością. Praktyki kulturowe i strategie życia codziennego*. Wydawnictwo UW.
- Sikorska, M. (2019). *Praktyki rodzinne i rodzicielskie we współczesnej Polsce – rekonstrukcja codzienności*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Silverman, D. (2016). *Prowadzenie badań jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skibińska, E. (2006). *Mikroświaty kobiet. Relacje autobiograficzne*. Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Slany, K. (2002). *Alternatywne formy życia małżeńsko-rodzinnego w ponowoczesnym świecie*. Zakład Wydawniczy „Nomos”.
- Słaboń, A., Pachocki, M. (1997). *Słownik pojęć socjologicznych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Słodkowska, I. (1993). O czym milczą kobiety na „świętniku”. *Więź*. Styczeń 1993.
- Sobolewska-Popko, A. (2018). *Orientacje życiowe kobiet doświadczających macierzyństwa w różnym wieku na przykładzie województwa podlaskiego*. Praca doktorska
- Solarczyk-Ambrozik, E. (2015). Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery. *Studia Edukacyjne*, nr 35, s. 21–53,
- Solnit R. (2017). *Mężczyźni objaśniają mi świat*. Karakter.
- Solnit R. (2021). *Matka wszystkich pytań*. Karakter.
- Stańczak-Wiślicz, K. (2014). „Jak związać koniec z końcem” jedzenie i konsumpcja w Polsce w latach osiemdziesiątych XX w. w dyskursie eksperckim i kobiecych narracjach osobistych. *Rocznik Antropologii Historii*, R. IV, nr 2(7), s. 135–163.
- Strelau J. (2000). Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2: Psychologia ogólna. Osobowość jako zespół cech. GWP.
- Sullivan, S.E., Emmerson, R.(2000). *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice*. Bowling Green State University.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szmatka, J. (2007). *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczepański, J. (1970). *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN.

- Śliwa, M. (2000). Udział kobiet w wyborach i ich działalność parlamentarna. W: A. Żarnowska, A. Szwarc (red.). *Równe prawa i nierówne szanse: kobiety w Polsce międzywojennej* (s. 49–60). Wydawnictwo DiG.
- Świda-Ziomba, H. (1999). *Wartości egzystencjalne młodzieży lat dziewięćdziesiątych – wspólny światopogląd, aksjologia i kod komunikacyjny*. Wydawnictwo UW.
- Świda-Ziomba, H. (2005). *Młodzi w nowym świecie*. Wydawnictwo Literackie.
- Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: how women's and men's conversational styles affects who gets heard, who gets credit, and what gets done at work*. William Morrow & Co.
- Tarkowska, E. (1992). *Czas w życiu Polaków. Wyniki badań. Hipotezy. Impresje*. Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN
- Tarkowska E., Tarkowski J. (2016). „Amoralny familizm”, czyli o dezintegracji społecznej w Polsce lat osiemdziesiątych. *Kultura i Społeczeństwo*, nr 4, s. 7–28.
- Taylor, K., Marienau, C. (1995). Bridging Practice and Theory for Women's Adult Development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, No. 65, pp. 5–12.
- Tedder, M., Biesta, G. (2009). Uczenie się bez nauczania? Potencjał i ograniczenia biograficznego uczenia się dorosłych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 2(46) s. 19–35.
- Teusz, G. (2002). Logika konstruowania biografii w wywiadzie narracyjnym. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, nr 4, s. 91.
- Teusz, G. (2003). Narracja (ucodzienniona). Krytyczne wydarzenia życiowe jako naturalne eksperymenty rozwoju. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*. Numer specjalny, s. 301–306.
- Timoszyk-Tomczak, C. (2003). *Strategie konstruowania własnej przyszłości*. Wydawnictwo Naukowe Usz.
- Titkow, A. (red.) (2003). *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*. Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Titkow, A. (2007). *Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty.*: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Titkow, A. (2012). Figura Matki Polki. Próba demitologizacji. W: R. E. Hryciuk, E. Korolczuk (red.) *Pożegnanie z Matką Polką? Dyskursy, praktyki i reprezentacje macierzyństwa we współczesnej Polsce* (s. 27–48). Wydawnictwo UW.
- Trzebiński, J. (2002). Narracyjne konstruowanie rzeczywistości. W: J. Trzebiński (red.), *Narracja jako sposób rozumienia świata*. GWP.
- Turkowska-Kucharska, W. (2015). Czynniki warunkujące znaczenie kobiet menedżerów w zarządzaniu organizacją, w: W. Harasim (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej* (s. 63–75). Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu.
- Turner, J., Helms, D. (1999). *Rozwój człowieka*. WSiP.
- Urban, M. (2007). Między indywidualizmem a kolektywizmem. W: Błuszkowski J. (red.), *Dylematy polskiej transformacji* (s. 214–226). Dom Wydawniczy Elipsa.
- Vinnicombe, S., Colwill, N.L. (1999), *Kobieta w zarządzaniu*. Astrum.
- Walczevska, S. (1993). Liga Kobiet –jedyna organizacja kobieca w PRL. *Pełnym Głosem*, nr 1.
- Wandachowicz, K. (2002), Generacja „Nic”. *Gazeta Wyborcza*, 05.09.2002.
- Wanick, K. (2019). Lekceważone potencjały i narosłe nieporozumienia: kilka uwag o metodzie autobiograficznego wywiadu narracyjnego Fritza Schützego. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, t. XV, nr 2, s. 132–163.
- Webber, R. A. (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Wilk, A., Lewicka, D., Karp-Zawlik, P., Pec, M. (2020). Percepcja uwarunkowań karier kobiet menedżerów średniego szczebla. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*. Vol. LIV, 4. Sectio H, s. 125–143.
- Włodarek, J., Ziolkowski, M. (1990). Teoretyczny i empiryczny status metody biograficznej we współczesnej socjologii. W: J. Włodarek, M. Ziolkowski (red.) *Metoda biograficzna w socjologii*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojciechowska, Z. (2019). Transformatywne uczenie się w sytuacji doświadczenia zmiany zawodowej w kontekście dynamiki ponowoczesnego świata społecznego. *Edukacja Dorosłych*, nr 1, s. 103–118.
- Wojtasik, B. (2003). Refleksyjne konstruowanie kariery życiowej w ponowoczesnej codzienności. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*. Numer specjalny, s. 343–351.
- Woźnicka, E. (2011). Tożsamość człowieka dorosłego a zadania andragogiki. *Rocznik Andragogiczny*, s. 53–63.
- Wyrobisz, A. (1992). Staropolskie wzorce rodziny i kobiety – żony i matki. *Przegląd Historyczny*. 83/3, s. 405–421.
- Zenger, J. (2018). The Confidence Gap In Men And Women: Why It Matters And How To Overcome It. *Forbes*, 08.04.2018.
- Zielińska, K. (2010). W poszukiwaniu nowej wspólnoty? – feministki o narodzie, obywatelstwie i demokracji. W: M. Warat, A. Małek (red.), *Ponad granicami: kobiety, migracje, obywatelstwo* (s. 63–85). Wydawnictwo UJ.
- Znaniński F. (1931). *Miasto w świadomości jego obywateli*. Polski Instytut Socjologiczny.
- Zyra, A. (2006). Kobieta sukcesu, żona, matka. Dylematy funkcjonowania kobiet. W: J. Ostroch (red.), *Przywiązanie i przekraczanie* (s. 139-155). Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

Źródła internetowe:

- Business insider (2015). *Study finds women are better bosses than men*. Pobrano 23.11.2021
<https://www.businessinsider.com/why-women-are-better-managers-than-men-2015-4?IR=T>
- pulshr.pl (2019). *Wykwalifikowany pracownik to częściej kobieta*. Pobrano 14.10.2021
<https://www.pulshr.pl/wynagrodzenia/wykwalifikowany-pracownik-to-czesciej-kobieta,69540.html>

Aneks nr 1

Spis rysunków i tabel

Rys. 1 Cechy tożsamości zawodowej badanych kobiet menedżerek na podstawie badań własnych	157
Rys. 2 Porównanie elementów wspierających osiągnięcia zawodowe kobiet menedżerek....	160
Tabela nr 1 Dane dotyczące uczestniczek badania	68