

Sławomir
BANASZAK

MENEDŻEROWIE
W SPOŁECZEŃSTWIE
WSPÓŁCZESNYM

Studium z socjologii edukacji

Wydawnictwo Naukowe UAM

Menedżerowie
w społeczeństwie
współczesnym

Mojemu synowi – Kubie



UNIwersytet IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU
SERIA PSYCHOLOGIA I PEDAGOGIKA NR 292

SŁAWOMIR BANASZAK

Menedżerowie w społeczeństwie współczesnym

Studium z socjologii edukacji



POZNAŃ 2019

Recenzent: dr hab. Beata Pawłowska, prof. UŁ

Publikacja dofinansowana przez
Rektora Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
oraz Wydział Studiów Edukacyjnych UAM

© Sławomir Banaszak 2019

This edition © Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2019



Wersja elektroniczna publikacji jest dostępna na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Projekt okładki: K. & S. Szurpit
Redaktor: Teresa Karasińska
Redaktor techniczny: Dorota Borowiak
Łamanie komputerowe: Reginaldo Cammarano

ISBN 978-83-232-3457-9 (wersja drukowana)

ISBN 978-83-232-3654-2 (PDF)

DOI: 10.14746/amup.9788323236542

ISSN 0083-4254

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU
61-701 POZNAŃ, UL. A. FREDRY 10

www.press.amu.edu.pl

Sekretariat: tel. 61 829 46 46, faks 61 829 46 47, e-mail: wyd nauk@amu.edu.pl

Dział sprzedaży: tel. 61 829 46 40, e-mail: press@amu.edu.pl

Wydanie I. Ark. wyd. 16,50. Ark. druk. 15,625

DRUK I OPRAWA: VOLUMINA.PL DANIEL KRZANOWSKI, SZCZECIN, UL. KS. WITOLDA 7-9

Spis treści

| | |
|---|----|
| Uwagi wstępne | 9 |
| ROZDZIAŁ I | |
| Menedżerowie w nowoczesnych społeczeństwach | 13 |
| 1.1. Menedżer. Próba definicji | 14 |
| 1.2. Specyfika menedżerów, ich pracy i miejsca w społeczeństwie | 17 |
| 1.3. Menedżerowie a kapitał społeczny w dobie neoliberalizmu | 23 |
| 1.4. Podsumowanie | 32 |
| ROZDZIAŁ II | |
| Menedżerowie w strukturze społecznego zróżnicowania | 34 |
| 2.1. Zbiorowości społeczne i podziały w społeczeństwie. Dyskusja wokół nowych i starych kategorii opisu i analizy | 34 |
| 2.2. Edukacja a struktura społeczna. Ku redefinicji relacji wzajemnych | 49 |
| 2.3. Elity i elitarność w perspektywie socjologii edukacji i socjologii struktury społecznej | 54 |
| 2.4. Podziały, klasowość i struktura społeczna w świadomości społecznej i w systemie oświaty | 60 |
| 2.5. Podsumowanie | 69 |
| ROZDZIAŁ III | |
| Wiedza, umysł i krytyczne studia nad zarządzaniem i menedżerami. | |
| Perspektywa edukacyjna | 74 |
| 3.1. Ekstaza – iluminacja – uczucie – intuicja. Wstęp do konstruowania menedżerskiej wiedzy i do struktury umysłu menedżera | 74 |
| 3.2. Krytyczne studia nad menedżerami i zarządzaniem | 82 |
| 3.3. Podsumowanie | 89 |
| ROZDZIAŁ IV | |
| Postępowanie badawcze: założenia i wybory | 90 |
| 4.1. Specyfika postępowania badawczego | 92 |

| | |
|--|------------|
| 4.2. Badania jakościowe – ku wyobraźni metodologicznej | 100 |
| 4.3. Perspektywa edukacyjna i jej znaczenie w badaniach | 103 |
| 4.4. Eksplikacja problematyki badawczej | 105 |
| 4.5. Kryteria i warunki doboru jednostek do badań | 107 |
| 4.6. Dostępność badanych i inne bariery | 114 |
| 4.7. Podsumowanie | 117 |
| ROZDZIAŁ V | |
| Szkic do portretu polskich menedżerów na podstawie badań własnych | 119 |
| 5.1. Elementy autoetnografii | 121 |
| 5.2. O sytuacji wywiadu <i>ex post</i> – interakcje, relacje, zdarzenia krytyczne | 124 |
| 5.3. Analiza menedżerskich narracji | 127 |
| 5.4. Dom rodzinny, tradycje, wybory a obecna pozycja zawodowa badanych | 129 |
| 5.5. Edukacja a praca | 140 |
| 5.6. Praca i relacje z ludźmi | 159 |
| 5.7. Role społeczne i tożsamości | 184 |
| 5.8. <i>Superadditum</i> z edukacji. Próba typologizacji rezultatów badawczych | 205 |
| 5.9. Podsumowanie | 219 |
| Uwagi końcowe | 221 |
| Bibliografia | 225 |
| Summary (Managers in contemporary society. A study in the sociology of education) | 247 |

Powoli umiera ten, kto nie podróżuje, kto nie czyta, ten kto nie słucha muzyki, ten kto nie obserwuje. Powoli umiera ten, kto niszczy swą miłość własną, ten kto znikąd nie chce przyjąć pomocy. Powoli umiera ten, kto staje się niewolnikiem przyzwyczajenia, ten kto odtwarza codziennie te same ścieżki, ten kto nigdy nie zmienia punktów odniesienia, ten kto nigdy nie zmienia koloru swojego ubioru, ten kto nigdy nie porozmawia z nieznanym. Powoli umiera ten, kto unika pasji i wielu emocji, które przywracają oczom blask i serca naprawiają. Powoli umiera ten, kto nie opuszcza swojego przyłodka gdy jest nieszczęśliwy w miłości lub pracy, ten kto nie podejmuje ryzyka spełnienia swoich marzeń, ten kto chociaż raz w życiu nie odłożył na bok racjonalności.

Pablo Neruda, *Poezje wybrane*

Uwagi wstępne

Niniejsza książka ma charakter na wskroś transdyscyplinarny. Choć i to, co pomiędzy dyscyplinami, również znajduje w niej swe miejsce. Przede wszystkim jednak skupia się ona wokół współczesnych problemów edukacji, która jest tu rozumiana możliwie szeroko – zarówno jako kształcenie, głównie na poziomie akademickim, jak i transmisja kulturowych wartości oraz norm, jako socjalizacja i jako selekcja [por. Szymański, 1996, 2013; Melosik, 2002]. Przy czym podejmowane w niej zagadnienia, jeśli poza edukację wykraczają, to zawsze pozostają we wzajemnych z nią relacjach.

Menedżerowie jako obiekt badań i analiz stanowią źródło niewyczerpanych inspiracji, pomysłów i zwykłego, czczonego – jak powiedziałby Thorstein Veblen – zaciekawienia. Z kolei jako obiekt empirycznych badań są zbiorowością trudno dostępną, nieco hermetyczną, wykazującą tendencję do filtrowania tego, czego nie chcą ujawniać, a co z punktu widzenia badacza-empiryka jest najciekawsze oraz – przede wszystkim – najważniejsze.

Koncepcja teoretyczna wykorzystana w tej pracy była już przeze mnie stosowana w analizach miejsca menedżerów w strukturze społecznej [por. Banaszak, 2006] oraz w empirycznym badaniu problematyki edukacji menedżerskiej we współczesnych społeczeństwach [por. Banaszak, 2011]. Niniejsza książka oparta jest na ponownie przemyślanej i na nowo przystosowanej do badania nowoczesnych zjawisk i procesów ekonomiczno-socjologicznej teorii własności [por. Kozyr-Kowalski, 2004]. Określenie „ekonomiczno-socjologiczna” nie oddaje w pełni ducha tej teorii. Zawiera ona bowiem istotne elementy o charakterze wprost edukacyjnym, niemniej jej proveniencja jest w większym stopniu socjologiczna. Dlatego właśnie, już po raz drugi, postanowiłem wydobyć z niej wątki edukacyjne i uczynić je podstawowymi w analizach położenia menedżerów.

Trzeba przyznać, że to zadanie jest dziś nieco ułatwione. Wszak przedstawiciele nauk o edukacji nader często sięgają po koncepcje wyjaśniające współczesne przemiany kultury, edukacji, gospodarki i społeczeństwa jako całości, których formalna przynależność dyscyplinarna jest wyraźnie niepedagogiczna [por. Szkudlarek, 1993: 97–98; por. też Melosik, 1995]. Jest to, według mnie, ogromna zaleta. Tkwi w takim postępowaniu siła heurystycznie pojmowanych inspiracji oraz otwartość na idee, które pojawiają się zrazu na obrzeżach głównego nurtu, innym razem na peryferiach dyscypliny, wreszcie całkowicie poza nią wykraczają, ale pozostają w określonych relacjach. Max Weber [2002], charakteryzując przemiany gospodarcze, nazywał takie zjawiska ekonomicznymi, uwarunkowanymi ekonomicznie oraz doniosłymi ekonomicznie. My będziemy, zawłaszczając Weberowską koncepcję, nazywać je edukacyjnymi, uwarunkowanymi edukacyjnie oraz doniosłymi edukacyjnie. Ta pojęciowa dystynkcja ma charakter obiektywizujący analizy i porządkujący je. A także organizujący myślenie w sposób strukturalny, czyli w kategoriach powiązanych ze sobą elementów, wzajemnych relacji, interakcji oraz zależności.

Taki „model” obowiązuje w niniejszej książce, ponieważ, analizując położenie społeczne menedżerów, jest moją wyraźną intencją ukazanie powiązań tego położenia z edukacją, kulturą i gospodarką. A samych menedżerów – jako genetycznie nierozzerwalnie związanych z edukacją, zwłaszcza akademicką, a także jako współdecydujących, przynajmniej poprzez indywidualne decyzje, o kształcie edukacji – tej szeroko rozumianej, co podkreślałem na początku.

Uważam więc, że przystosowanie wspomnianej teorii do badania menedżerów, a następnie jej przeniesienie na grunt edukacyjny to pewien skromny wkład do transdyscyplinarnego dyskursu na temat edukacji w jej relacjach do struktury społecznej oraz pozostałych struktur nowoczesnych społeczeństw. Edukacja jest w moich rozważaniach teoretycznych oraz w analizach opartych na empirycznych badaniach, wywiadach z menedżerami osiã, wokół której toczy się dyskusja, wokół której określone pytania i tezy pojawiają się i przyjmują postać dociekań naukowych. Gdyby więc przyszło mi określić jednoznacznie dyscyplinarną przynależność niniejszej książki, to chyba najlepiej oddaje ją termin „socjologia edukacji” – ta, która jest uprawiana z powodzeniem przez pedagogów poszukujących dla swych tez odniesień wykraczających poza dydaktykę [por. Melosik, 1995, 2002, 2004].

Jednakże, poza tradycyjnym już zainteresowaniem socjalizacją, społecznymi selekcjami oraz organizacyjną i kulturową konstytucją systemu edukacji [por. Szymański, 1996; Melosik, 2002], pojawiają się studia nad neoliberalnym kontekstem budowy, funkcjonowania i zmiany systemów edukacyjnych [por. Potulicka, Rutkowiak, 2010], reprodukcji społeczno-kulturowej oraz ruchliwości konkurencyjnej [por. Gromkowska-Melosik, 2015], a także prace na-

wiążące wprost do zarządzania, przywództwa [Madalińska-Michalak, 2006; Banaszak, 2011; Cybal-Michalska, 2015; Kwiatkowski, Madalińska-Michalak, 2015], a nawet do własności [por. Cybal-Michalska, 2012]. Rozległość horyzontów poznawczych oznacza nie tylko wkraczanie w obszary z edukacją współzależne, lecz także intelektualne ich zawłaszczanie, czynienie przedmiotem rozważań oryginalnych, przystosowanych do badania najnowocześniejszych zjawisk i procesów edukacyjnych.

Taki stan rzeczy i taka perspektywa są mi szczególnie bliskie, dlatego przyjmuję je w niniejszej książce – zarówno na etapie wypracowywania własnej koncepcji ujęcia miejsca i roli menedżerów we współczesnym społeczeństwie, jak i na etapie formułowania założeń postępowania badawczego, wreszcie na etapie analiz i formułowania wniosków. Perspektywa ta spleta się z tym, co nazywa się neoklasycyzmem rozumianym jako próba przystosowania myśli klasyków do analiz współczesności oraz z koncepcją badań synergicznych [Kubinowski, 2017]. Nadrzędnym celem tak skonstruowanego modelu poznawczego jest pogłębienie rozumienia zjawisk i procesów edukacyjnych, społecznych i kulturowych. Menedżerowie jako specyficzna kategoria osób stanowią w nim swoistą egzemplifikację, ale i – praktycznie rzecz ujmując – siłę napędową przemian.

Z tych powodów uważam wykorzystanie paradygmatu własnościowego w analizie i empirycznym badaniu położenia menedżerów za trafne i – w nawiązaniu do synergii jako zasady epistemologicznej – poszerzające pole widzenia. Ponadto niniejsze ujęcie charakteryzuje się włączeniem tego paradygmatu do badań edukacyjnych oraz do refleksji nad edukacją w jej najszerszym rozumieniu. Sądzę, że łącznie składa się to na propozycję innego, do pewnego stopnia, spojrzenia zarówno na edukację, jak i na strukturę społeczną oraz na ich wzajemne bardzo bliskie relacje. Takie ujęcie nie tylko nie zaciera różnic pomiędzy edukacją a sferami jej wpływów, lecz nawet je uwydatnia. Pozostaje więc w zgodzie z naczelnymi zasadami obiektywności w naukach społecznych [por. Weber, 1985].

Również postępowanie badawcze wyraża przekonanie autora o primacie transdyscyplinarności we współczesnej nauce oraz jest inspirowane koncepcją badań synergicznych. Wybór jakościowej strategii był, w pewnym sensie, konsekwencją tych przekonań, chęcią wykorzystania wcześniejszych doświadczeń badawczych i zamiarem pogłębionej analizy menedżerskich narracji. Biorąc także pod uwagę specyfikę badanej zbiorowości – taki metodyczny wybór wydaje się trafny, ponieważ pozwolił na bezpośredni kontakt, interakcję z badanymi i pozyskanie poszukiwanych informacji w terenie.

W rozdziale I podjęte zostały zagadnienia miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach. Rozdział rozpoczyna próba zdefiniowa-

nia menedżera jako ważnej kategorii społecznej. Następnie próbuje ukazać zarządców wraz z ich specyfiką i podwójnym ulokowaniem – zarówno w organizacjach, na ich czele, jak i w społeczeństwie. W tym kontekście został podjęty także problem kapitału społecznego – pojęcia o niejednoznacznej wymowie i zastosowaniach.

Rozdział II został poświęcony zróżnicowaniu społecznemu, strukturze społecznej, ruchliwości i elitarności, które to zagadnienia oraz praktyczne zjawiska i procesy zostały spięte edukacyjną klamrą. Z jednej strony starałem się wydobyć elementy *stricte* edukacyjne z teorii zróżnicowania społecznego, z drugiej natomiast, w perspektywie socjologii edukacji, starałem się nawiązać do szeroko pojętych relacji edukacja vs. struktura społeczna, do procesów klasotwórczych zapośredniczonych przez edukację, czy do podziałów społecznych funkcjonujących w świadomości jednostek.

Rozdział III jest próbą zastosowania perspektywy edukacyjnej w połączeniu zagadnień menedżerskiego umysłu z krytycznymi studiami nad zarządzaniem. Perspektywa ta, od analogii do pedagogiki krytycznej, przez istotny element *critical management studies*, jakim jest kształcenie menedżerów, aż po role organizacyjne, jest nowoczesnym i dynamicznym spojrzeniem na zarządzanie, na menedżerów, ich miejsce i rolę w ramach nowoczesnych zjawisk i procesów.

Rozdział IV to zdanie sprawy z podstawowych założeń i składników postępowania badawczego. Podejmuję w nim próbę wprowadzenia pojęcia „postępowania badawczego” jako możliwie szerokiej kategorii obejmującej ogólną metodologię nauki, metodologie szczegółowe, a także metodykę badań empirycznych. Uzasadniam w nim wybór postępowania w ramach jakościowego podejścia badawczego, odwołując się m.in. do koncepcji badań synergicznych.

Rozdział V jest próbą naszkicowania portretu polskich menedżerów na podstawie analiz badań własnych. Menedżerskie narracje są w nim ujęte jako egzemplifikacje wyprowadzonych wcześniej problemów, ale także jako samoistnie i autonomicznie występujące opinie, treści, wypowiedzi, które staram się względnie wiernie odtwarzać. Rzecz jasna dokonywanie skrótów było konieczne, niemniej tam, gdzie to możliwe, starałem się nie wrywać z kontekstu niewielkich fragmentów wypowiedzi, lecz prezentować, a następnie interpretować myśl badanych taką, jaka ona jest.

Książkę zamykają uwagi, które zbierają główne rezultaty dociekań i które stanowią refleksję na temat mocnych i słabych stron przyjętego postępowania badawczego oraz ustaleń o charakterze koncepcyjnym, teoretycznym. Mają one charakter krytyczny i – jestem o tym przekonany – otwierają również nowe perspektywy badawcze.

ROZDZIAŁ I

Menedżerowie w nowoczesnych społeczeństwach

Trzeba przeto być lisem, by wiedzieć,
co sidła, i lwem, by postrach budzić
u wilków.

Niccolò Machiavelli, *Książę*

Analizując miejsce i rolę menedżerów we współczesnych społeczeństwach i systemach gospodarczych, warto podkreślać znaczenie specyficznej rzeczywistości, w jakiej oni funkcjonują. Mam tu na myśli zwłaszcza dominujący typ kapitalizmu, wraz z jego genezą i swoistymi uwarunkowaniami. Ta specyficzna struktura wymusza z jednej strony rekrutację i selekcję określonych typów osobowości i tożsamości, z drugiej zaś strony kształtuje ściśle określoną, by tak rzec – wymaganą – tożsamość menedżerską. Jest to, w moim przekonaniu, niezwykle istotne zagadnienie – tak z punktu widzenia mikrospołecznego, jak i makrospołecznego.

Zatem w obrębie organizacji gospodarczych pojmowanych jako układy pozycji i ról społecznych następuje, w ramach procesów wtórnej socjalizacji, systematyczne kształtowanie tożsamości pracowników, w tym kierowników. Dzieje się tak pod wpływem relacji wzajemnych z innymi ludźmi, w zetknięciu ze strukturą organizacji, jej procedurami, systemem norm i wartości, organizacyjną kulturą i klimatem. Kwestią indywidualną pozostaje w tych warunkach zachowanie minimum własnej odrębności i unikatowości czy – gdy rozpatrywać rzecz w kategoriach nieco szerszych – wolności. Jednakże zamierzonym efektem każdej organizacji jako systemu społecznego jest przystosowanie jednostek do jej celów i bieżących wymagań. Dyskusję, a nawet zażarty spór o to, ile jest wolności w tym normatywnym zniewoleniu można by toczyć bardzo długo, odwołując się zrazu do filozoficznych, wreszcie do ekonomicznych i praktyczystycznych argumentów [por. Bockman, 2011].

W tym miejscu sygnalizuję jedynie problem, wskazując dodatkowo na zewnętrzny wobec organizacji układ warunków. W szczególności mam na myśli obecne w każdym społeczeństwie i czasowo dominujące wzory awansu społecznego, zawodowego, normy i wartości przypisywane gospodarce i jej składnikom, przede wszystkim przedsiębiorstwom, a także poziom zadowolenia i zaufania z otaczających warunków deklarowany zarówno w badaniach, jak i w codziennych sytuacjach społecznych. Ów układ warunków ma kluczowe znaczenie nie tylko dla określania sposobów pełnienia ról kierowniczych, lecz także dla percepcji ich pełnienia. Ponadto zawsze wyraża społecznie ukształtowany i percypowany dystans między pracą kierowniczą a wykonawczą.

W tym duchu chciałbym przejść teraz do naszkicowania, w jakim miejscu jesteśmy. My jako polskie społeczeństwo, my jako uczestnicy rynkowych gier, które bez wątpienia przenikają naszą codzienność oraz życie pozazawodowe. Daniel Kahneman, analizując nie tylko pułapki myślenia, lecz także modele ekonomiczne, wprowadza podział na *Humans* oraz *Econs* [Kahneman, 2012: 357; por. też Smith, 2000]. Stwierdza przy tym jednoznacznie, że świat całkowicie racjonalnych „ekonów” to raczej miraż, ponieważ rynki składają się z „humanów”, którzy nie zawsze podejmują decyzje w pełni racjonalne, włączając w procesy decyzyjne szereg elementów nieekonomicznych. Nawiasem mówiąc wiele dziesięcioleci przed Kahnemanem koncepcję działań logicznych, pozalogicznych i nielogicznych wyprowadził Vilfredo Pareto [1994]. I chyba pełniej związał ją ze społecznymi uwarunkowaniami ludzkich działań aniżeli wspomniany noblista w dziedzinie ekonomii.

Z całą pewnością rysem nowoczesności stała się globalizacja, którą w najprostszym rozumieniu można przedstawić jako sieć współzależności gospodarczych, społecznych, kulturowych [por. Sassen, 1998; Stiglitz, 2003, 2005; Rapley, 2004; Nester, 2010]. Ale jednak przede wszystkim gospodarczych [por. Stiglitz, 2003].

1.1. Menedżer. Próba definicji

Próbując zdefiniować termin „menedżer”, rozpocznę od odniesienia się do różnych zapisów tego słowa w języku polskim. Okazuje się bowiem, że występują trzy jego formy – „manager”, czyli dosłowne przeniesienie z języka angielskiego oraz spolszczone – „menadżer” i „menedżer”. Wielki Słownik Języka Polskiego oferuje tę ostatnią spolszczoną pisownię jako podstawową formę analizowanego słowa [Dubisz, 2018]. Kierując się więc pewną tradycją w tym względzie oraz aktualną wykładnią słownikową, przyjmuję taką właśnie pisownię w niniejszej książce.

W języku angielskim „manager” odnosi się albo do osoby zarządzającej całością lub częścią przedsiębiorstwa, albo do osoby kierującej działalnością sportowca lub drużyny, albo – szerzej – do osoby kierującej karierą. Dodatkowe znaczenie angażuje już konkretne zadania, gdyż nawiązuje do nadzorowania wydatków. Zasadniczym więc wnioskiem, który można wyprowadzić z tych wstępnych rozważań, jest łączenie menedżerów z przedsiębiorstwami, a więc z gospodarczymi strukturami nowoczesnych społeczeństw. Jest to istotna konstatacja, ponieważ takie właśnie rozumienie występuje w niniejszych rozważaniach.

Jednakże dla oznaczenia pracy kierowniczej używa się także innych określeń. Są to przede wszystkim: „kierownik” oraz „dyrektor”. Wprawdzie w pewnym zakresie można uznać, że one się pokrywają i że w taki właśnie synonimiczny sposób są używane, to jednak warto zwrócić uwagę na pewną hierarchię towarzyszącą włączaniu tych słów do wypowiedzi mówionych i pisanych. Jak się wydaje, najwyżej w tej hierarchii znajduje się dyrektor, następnie menedżer i kierownik. Niemniej ta zarysowana konwencja nie ma charakteru jednoznacznego i stałego. Dodatkowo „kierownik” oraz „dyrektor” to określenia, moim zdaniem, bardziej uniwersalne z uwagi na fakt, że stosuje się je zarówno dla określenia pracy kierowniczej i konkretnych stanowisk w gospodarce, jak i poza nią. Menedżer, jak powiedzieliśmy wcześniej, „zarezerwowany” jest raczej dla gospodarki, choć przecież łączy się go również z takimi instytucjami, jak szkoła, urząd, uniwersytet itp.

Wspomnianej intuicyjnej hierarchii funkcjonującej w komunikacji społecznej odpowiadają słownikowe definicje omawianych terminów. Wielki Słownik Języka Polskiego lokuje kierowników w obrębie określonych działów jako zarządzających zespołami ludzi, a dyrektorów jako zarządzających przedsiębiorstwami lub instytucjami [Dubisz, 2018]. To ważne rozróżnienie, ponieważ wpisuje się we wcześniejszą tezę o uniwersalności tych terminów. Umiejscawia się przecież dyrektora w obrębie organizacji zarówno gospodarczych, jak i pozagospodarczych, w przeciwieństwie do menedżera, który jednoznacznie jest przypisany do przedsiębiorstw. Dla badacza społecznych, edukacyjnych, kulturowych i ekonomicznych uwarunkowań funkcjonowania menedżerów taki językowy uzus jest niezwykle ciekawy. Odślania bowiem, przynajmniej częściowo, codzienne zjawiska i procesy, które kształtują, modyfikują oraz utrwalają znaczenie językowe. Innymi słowy – język dobrze i czasami jednoznacznie oddaje to, co ma miejsce w obrębie społecznych struktur, wzajemnych relacji, stosunków społecznych oraz interakcji. Również w znaczeniu procesualnym.

Z kolei definicje „menedżera” obecne w opracowaniach o charakterze naukowym, głównie w ramach nauk o zarządzaniu, wpisując się wprawdzie

w ogólne występujące w języku użycie tego terminu, kładą nacisk na pewne swoiste cechy i procesy, z którymi związana jest praca kierownicza. Przede wszystkim są to: kierowanie zespołami ludzkimi, zwierzchnictwo, decydowanie oraz kontrolowanie [Drucker 1992, 1999; Listwan, 1993a, 1993b]. Oczywiście, prócz odnoszenia składników tych definicji do samych menedżerów, warto pamiętać o zawartych w nich *implicite* relacjach z innymi strukturami oraz indywidualną specyfiką nowoczesnych organizacji gospodarczych. Mam tu na myśli przede wszystkim i otoczenie społeczne, i pracowników. Można więc stwierdzić, że zdefiniowanie określonego pojęcia, w tym przypadku „menedżera”, zawiera w sobie także skrótowe odniesienia do innych kategorii osób i relacji łączących ich z menedżerami. Dlatego podkreśliłem wcześniej „zwierzchnictwo” jako stosunek występujący na linii menedżer – pracownik, co wyraża jednocześnie wyraźny i nieprzekraczalny podział pomiędzy nimi.

Badacze kierownictwa, społecznych elit oraz stosunków władzy w społeczeństwie i organizacjach podkreślali już w latach 60. XX w., że menedżerowie to taka kategoria osób, która nadzoruje funkcjonowanie przedsiębiorstw [por. Mills, 1965]. Prócz ewidentnie gospodarczego „naznaczenia” menedżerów [por. też Galbraith, 1973, 1979], występuje tu ich ulokowanie w obrębie najwyższych szczebli zarządzania oraz jawne i konkretne przypisanie określonych funkcji w społeczeństwie, a nie tylko w organizacji. Jest to dla mnie sprawa kluczowa, ponieważ nie chciałbym redukować menedżerów, również jako obiektu badań w niniejszych rozważaniach, jedynie do przedsiębiorstwa czy instytucji. Podobnie jak Burnham [1943], Schumpeter [1960], Mills [1965], Galbraith [1973, 1979], Domańska [1986] czy Drucker [1992, 1994, 1999] próbują analizować miejsce i rolę menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach w kategoriach makro, przy uwzględnieniu kategorii mikrostrukturalnych. Oznacza to z jednej strony ciągłą zmianę perspektywy, z drugiej zaś przenikanie się tych perspektyw oraz ich – by tak rzecz – wzajemne dopełnianie.

W tym kontekście warto rozważyć stanowisko ostatniego z wymienionych badaczy, Petera F. Druckera. W jego pracach chyba najwyraźniej jest widoczne wspomniane przenikanie się perspektyw. Z jednej strony bowiem dostrzega on takie elementy organizacyjnego funkcjonowania menedżerów jak decydowanie [por. Drucker, 1992, 1994], z drugiej zaś umiejscawia ich w szerszych strukturach społecznych jako głównych aktorów przemian [por. Drucker, 1999]. Zresztą Drucker jako jeden z najbardziej znanych teoretyków zarządzania podejmuje problem decydowania bardzo szeroko. Decydowanie dotyczy wprawdzie wszystkich pracowników, ponieważ wszyscy podejmują w trakcie wykonywania zadań zawodowych określone decyzje

[por. też Kotarbińskiego rozróżnienie pracy fizycznej i umysłowej, 1965], ale w przypadku menedżerów decyzje te mają charakter strategiczny. Oznacza to, że mają wpływ na całą organizację „tu i teraz”, a także na jej kształt i losy w przyszłości.

Odnosząc się zatem zarówno do powyższych definicji, jak i do koncepcji obecnych w dalszych rozdziałach niniejszej książki, warto podjąć próbę połączenia wspomnianych perspektyw w syntetycznej definicji menedżera. Będę więc nazywał menedżerami takich przedstawicieli formalnie najmniejszej pracy pośrednio produkcyjnej, którzy kierują pracą zespołów ludzi w ramach organizacji gospodarczych, wypełniając funkcje: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, i których decyzje wywierają wpływ nie tylko na te organizacje, lecz także na społeczeństwo jako całość.

Ta definicyjna propozycja świadomie odnosi się w największym stopniu do tzw. *top managementu*, czyli do osób piastujących najwyższe stanowiska w strukturze zarządzania przedsiębiorstwami, ale uwzględnia także średni szczebel zarządzania, dyrektorów zarządzających pionami lub działami przedsiębiorstw, zwłaszcza w przypadku dużych korporacji międzynarodowych. Takie rozumienie jest więc zbieżne zarówno z językowym uzusem słowa „menedżer”, jak i z praktyką występującą w tym zakresie we współczesnych organizacjach gospodarczych.

1.2. Specyfika menedżerów, ich pracy i miejsca w społeczeństwie

Czy menedżerowie są kategorią specyficzną? Tak. Głównie z uwagi na stosunki zwierzchnictwa i kierowanie innymi ludźmi. Można by powiedzieć, że kierowanie jest procesem „naturalnym” – bowiem nie było dotąd organizacji ani całych społeczeństw pozbawionych kierowników. Niemniej to, co jest naturalne dla procesu samego w sobie oraz – przypuszczalnie – dla menedżerów, nie musi być takie dla podwładnych. Z różnych powodów. Przy czym najmniej interesują mnie rozterki natury psychologicznej, na przykład, czy ktoś radzi sobie psychicznie z podległością służbową, czy przypadkiem sam nie chciałby być kierownikiem itd. Raczej chodzi mi o pewne zjawiska i procesy przebiegające w zbiorowościach, formy oporu przed narzuconymi celami, unikanie odpowiedzialności, kontestowanie itd.

Z drugiej strony, analizując miejsce i rolę samych menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach, wypada podkreślić ich rosnące znaczenie i oddziaływanie społeczne. I nie chodzi mi tutaj o stawianie się celebrytami, jak to ma miejsce w przypadku niektórych zarządców, zwłaszcza w rozwiniętych

gospodarczo krajach (nawiasem mówiąc są to często właściciele kapitału pełniący funkcje menedżerskie, a nie menedżerowie rozumiani jednak jako pracownicy najemni). Mam na myśli raczej tworzenie społecznych sieci, powiązań, realnych wpływów, które zarządcy realizują za pośrednictwem organizacji i stowarzyszeń o zróżnicowanym (branżowym, lokalnym, biznesowym) charakterze [por. Jasiocki, 2002, 2013].

Wreszcie warto zauważyć, jak zmieniły się w ostatnich dziesięcioleciach organizacyjne role menedżerów. Organizacyjne, a więc pełnione w naturalnym dla nich środowisku – w przedsiębiorstwie. Zmiany dotyczą zarówno kwestii podstawowych, przede wszystkim planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, jak i wizerunku, relacji z otoczeniem społecznym organizacji oraz rozwoju osobistego. Nic w tym dziwnego, ponieważ zmieniły się same organizacje. Zachowują one wprawdzie swoje narodowe rysy, niemniej sami zarządcy, za sprawą globalizacji współczesnych rynków (produktowych i kapitałowych), stali się nowocześniejsi, ukierunkowani na zmianę i – dzięki nieskrępowanemu transferowi informacji – korzystają z dobrych praktyk i wzorów z innych krajów.

Poza tym, sprowadzając rzecz do codziennych działań, praca kierownicza, zwłaszcza ta modelowa, wykonywana rzetelnie, w trosce nie tylko o powodzenie przedsięwzięć, lecz także o ludzi, jest bardzo trudna, wymagająca łączenia różnorodnych czynników: od osobowościowych, przez organizacyjne, ekonomiczne, kulturowe itp. Praca ta ma także pewną „niekorzystną” cechę, jej efekty są mianowicie odroczone w czasie. Oznacza to, że to, co menedżerowi robią dziś, znajdzie odzwierciedlenie w konkretnych rezultatach za kilka lub kilkanaście miesięcy. Do tego dochodzą jeszcze ryzyko i niepewność, czy przedsięwzięcie w ogóle się powiedzie, czy zostaną zrealizowane cele. Wpływa to oczywiście zarówno na postrzeganie samych zarządców, jak i na ocenę ich pracy. Staje się ona w większym stopniu skomplikowana niż praca wykonawcza i – z konieczności – wikała zaufanie jako element immanentny.

Praca kierownicza, najogólniej rzecz ujmując, nie jest pracą dostępną dla każdego. Na razie pomijam bariery natury społecznej – chodzi mi raczej o kompetencje profesjonalne oraz pewien typ predyspozycji, który można by wprost nazwać powołaniem. A zatem radość z wykonywanego zajęcia jako czynnik uniwersalny i odnoszący się do każdego rodzaju pracy w przypadku menedżerów nabiera niejako dodatkowego znaczenia – powołanie jest bowiem elementem oceny przez członków podległego zespołu. Obraz tych opinii, ich treść, forma oraz jednostkowa interpretacja tworzą swoistą jaźń odzwierciedloną.

Analizując miejsce i rolę menedżerów w społeczeństwie*, będę się posługiwał wypracowanym już wcześniej modelem, który zakłada łączenie perspektywy makrospołecznej z mikrospołeczną [por. Banaszak 2006, 2011]. Oznacza ona nie tylko zestawienie obu punktów widzenia, lecz przede wszystkim ich wzajemne przenikanie się i uzupełnianie. W społecznej rzeczywistości z kolei oznacza ona występowanie rozmaitych struktur, które wchodzą ze sobą we wzajemne relacje, i które łącznie budują względnie pełny obraz analizowanych zjawisk i procesów społecznych.

W przypadku menedżerów przyjęcie tych założeń wymusza analizy odnoszące się do naturalnego środowiska, czyli do organizacji, a także analizy położenia społecznego menedżerów. Organizacje w tym ujęciu są traktowane nie tylko jako miejsce pracy i spędzania jakiegoś *quantum* czasu, lecz jako złożone układy pozycji i ról społecznych pełnionych przez zarządców oraz pozostałych uczestników „gry”. Interesujące dla postawionych problemów badawczych są takie istotne zagadnienia, jak: rekrutacja i selekcja współczesnych kadr (nie tylko menedżerskich), kształcenie (rozumiane zarówno jako oświata, w tym kształcenie akademickie, jak i szkolenia, kursy itp.), edukacja (rozumiana jako wewnątrzorganizacyjny system podnoszenia kwalifikacji oraz jako wzajemne uczenie się od siebie, wreszcie jako wtórna socjalizacja związana z pełnieniem ról kierowniczych), komunikowanie wewnątrzorganizacyjne, style zarządzania, kultura organizacyjna, konflikt i sposoby radzenia sobie z konfliktem, wzajemne postawy kierowników i podwładnych czy formy zwalniania pracowników (nie tylko w ujęciu formalno-prawnym, lecz z punktu widzenia budowanych długotrwałych relacji).

Rzecz jasna organizacje, zarówno gospodarcze, jak i pozagospodarcze są analizowane jako część szerszych struktur i jako podlegające ich wpływowi. Tym samym druga część ujęcia, ujęcie makrostrukturalne, sprowadza się do analiz wzajemnych relacji między poszczególnymi organizacjami, instytucjami oraz całymi strukturami. Istotne i znaczące w swych skutkach są na przykład relacje między systemem edukacji a gospodarką, między edukacją a strukturą społeczną, między gospodarką narodową a globalną, między strukturami nowoczesnego państwa prawa a gospodarką. Kluczowym zagadnieniem staje się także usytuowanie menedżerów w strukturze społecznej (w tym wypadku w strukturze klasowo-stanowej) oraz ukazanie wzajemnych relacji z innymi

* Posługuję się pojęciem społeczeństwa, a nie na przykład państwa, narodu czy gospodarki, ponieważ przyjmuję, iż ma ono najszerszy zakres. Częścią społeczeństwa jest bowiem gospodarka, kultura, edukacja itd. Moje ujęcie mieści się także w pojęciu umowy społecznej – tak w rozumieniu klasycznym (Rousseau), jak i współczesnym. Przede wszystkim jednak pragnę zwrócić uwagę na specyficzny, wzajemny charakter relacji oraz powiązań między poszczególnymi strukturami.

kategoriami osób, w szczególności z właścicielami kapitału, specjalistami, robotnikami itp. W tej perspektywie mieści się także kulturowy punkt widzenia, obejmujący nie tylko tradycyjnie rozumiane uczestnictwo w kulturze, lecz także styl życia zarządców, który jest charakterystyczny i może stanowić zasadniczy czynnik wyróżniający ich na tle pozostałych kategorii społecznych [por. Kozyr-Kowalski, 1979, 2004; Weber, 2002; Banaszak, 2006, 2011].

W makrospołecznym oglądzie istotną rolę odgrywają także różne inter- i transdyscyplinarne ujęcia najnowszych zjawisk i procesów nowoczesnego, zglobalizowanego świata. Wszystkie one inspirują się kryzysem kapitalistycznego sposobu gospodarowania, jaki osiągnął system w 2008 r. Niektóre z tych ujęć, jak Thomasa Piketty'ego [2015], Tadeusza Klementowicza [2015] czy Guya Standinga [2011] wykraczają jednakże daleko poza egzegezę tego, co powiedziano i napisano o kryzysie. Stanowią samodzielne propozycje, które można by zaliczyć do udanych prób eksplanacyjnego podejścia do najnowszych zjawisk i procesów społecznych. Niech mi będzie wolno w tym miejscu z ogromną satysfakcją podkreślić, że propozycja polskiego badacza nie ustępuje ani na jotę dwóm pozostałym – tak pod względem struktury, jak i języka oraz pewnej zręczności wywodu. We wszystkich książkach obecna jest także – niemal na pierwszym planie – problematyka menedżerska.

Przejdźmy zatem do tego, co jest celem tego rozdziału, czyli do próby nakreślenia ogólnych ram funkcjonowania współczesnych systemów społecznych, gospodarek oraz organizacji. Przy czym nie jest moją intencją potraktowanie wspomnianego kontekstu jedynie jako *per se* „menedżerskiego”, lecz ukazanie również wzajemnych relacji omawianych zagadnień do problematyki miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach. Zresztą wypada wspomnieć, że taka analityczna konfiguracja nie stanowi absolutnej nowości. Od ukazania się słynnej pracy Jamesa Burnhama [1943] *The Managerial Revolution* minęło wszak ponad 75 lat. A gdyby nie traktować dosłownie zagadnienia „menedżerów”, lecz poczynić nieco szersze odniesienia, to pewnie cofnęlibyśmy się nie tylko do Simmla [1975], ale i do *Polityki* Arystotelesa i *Państwa* Platona. Niemniej ów makrospołeczny kontekst, w tym kontekst gospodarczy i kulturowy, interesują mnie szczególnie jako badacza menedżerów i badacza współczesności.

Ponadto interesuje mnie i wydaje się adekwatny oraz użyteczny kontekst interdyscyplinarny, czy – jak coraz częściej zwraca się na to uwagę – transdyscyplinarny. Niezależnie od znaczeniowych i interpretacyjnych niuansów oraz tego, czy jakieś zjawiska i procesy dają się ująć jako graniczne dla poszczególnych dyscyplin nauki, czy też z konieczności angażują kilka z nich dla oświetlenia i wyjaśnienia tych spraw, podejście, które absorbuje kilka

nauk jednocześnie, staje się coraz bardziej wymogiem nowoczesnych nauk społecznych. Trafnie ujmuje to znakomity francuski ekonomista Thomas Piketty [2015: 727–728]: „Z kolei przedstawiciele innych nauk społecznych nie mogą pozostawiać badania faktów gospodarczych ekonomistom i salwować się ucieczką natychmiast, gdy tylko na horyzoncie pojawia się jakaś liczba, względnie zadowalać się stwierdzeniem, że każda liczba jest tylko konstrukcją społeczną, co rzeczywiście jest prawdą, tyle że niewystarczającą. Ostatecznie obydwie formy rezygnacji są tym samym, gdyż prowadzą do oddania pola komuś innemu”.

Można by więc jego słowa potraktować jako swoistą zachętę do podejmowania zagadnień tego świata jako neutralnych dyscyplinarnie. Intelktualne ich zawłaszczanie polegałoby natomiast na tym, że wprowadza się jakiś rodzaj specyfiki konkretnego oglądu, polegającej na tym, że jedna z nauk społecznych kieruje snop światła na badany przedmiot z jednej strony, a inna z drugiej; że jedna oświetla go od frontu, a inna prezentuje go w oświetleniu (doświetleniu) bocznym. Takim właśnie zagadnieniem, a ściślej rzecz biorąc grupą zagadnień są menedżerowie ujmowani we wspomnianych już perspektywach mikro- oraz makrosocjalnej.

Wypada się więc zgodzić z francuskim badaczem, który postuluje zarówno wspólny ogląd spraw, jak i próbę wypracowania zaleceń praktycznych, rozwiązań satysfakcjonujących już nie tylko badaczy, lecz przede wszystkim pozostałych obywateli. Piketty [2015: 726] stwierdza: „To zaangażowanie nie powinno sprowadzać się do występowania w imię wielkich abstrakcyjnych zasad (sprawiedliwości, demokracji, światowego pokoju), powinno natomiast znajdować wyraz w konkretnych decyzjach, instytucjach i wyborach politycznych, czy chodzi o państwo socjalne, podatki, czy zadłużenie. Wszyscy ze swych perspektyw zajmują się jakoś polityką. Nie ma wąskiej elity liderów politycznych po jednej stronie, a po drugiej armii widzów i komentatorów, mogących tylko wrzucać głos do urny raz na pięć lat. Idea, zgodnie z którą etyka badacza i etyka obywatela byłyby nie do pogodzenia, a debatę o środkach należałoby oddzielać od debaty o celach, jakkolwiek zrozumiała, wydaje mi się złudna i w sumie niebezpieczna”. Jak widać, wprawdzie w eleganckiej formie, ale stanowczo francuski ekonomista wyraża pogląd o społecznym zaangażowaniu nauk społecznych oraz samych badaczy. Zbliża się w tym przedmiocie zarówno do klasycznej propozycji Maxa Webera [1985], jak i późniejszej propozycji Gunnara Myrdala [por. Kozyr-Kowalski, 2003].

Dlatego założenia wstępne Piketty’ego, przeprowadzone analizy oraz wnioski, prócz niewątpliwej spójności teoretycznej i metodologicznej, prowadzą do konstatacji, że głównym czynnikiem destabilizującym ład kapitalistyczny jest nierówność pomiędzy prywatną stopą zwrotu z kapitału

a wzrostem dochodu i produkcji. W pierwszym przypadku menedżerowie są beneficjentami tej nierówności, w drugim natomiast odpowiadają pośrednio, a niekiedy bezpośrednio, za opisywany stan rzeczy. „Przeszłość pochłania przyszłość” – jak stwierdza Piketty [2015: 723], ponieważ kapitał się reprodukuje w szybszym tempie aniżeli rośnie produkcja. I mimo konwergencji takich struktur, jak edukacja, następuje stałe rozwarstwienie, m.in. w zakresie dochodów, które zagraża demokratycznym fundamentom oraz wartościom społecznej sprawiedliwości.

Bardzo istotna teza Piketty’ego jest taka, że opozycja edukacja vs. technologia nie wyjaśniają całokształtu złożonego zjawiska, jakim są społeczne nierówności. Dlaczego? Ponieważ oprócz tego istnieją jeszcze nierówności wytwarzane m.in. w miejscu pracy oraz poprzez pracę. Tego faktu rozmaite koncepcje skupiające się na opozycji edukacja – społeczeństwo, edukacja – rynek pracy, czy edukacja – stratyfikacja społeczna w ogóle nie uwzględniają. Nazywam to od kilku lat edukacyjnym redukcjonizmem, czyli redukowaniem całego kosmosu zjawisk i procesów społecznych do edukacji [por. Banaszak, 2011].

Thomas Piketty [2015: 374] w taki oto sposób odnosi się do tego problemu: „Teoria wyścigu między edukacją a technologią opiera się na dwóch hipotezach. Pierwsza hipoteza jest taka, że płaca danego pracownika równa jest jego produktywności krańcowej, to znaczy jego indywidualnemu udziałowi w produkcji przedsiębiorstwa albo administracji, dla której pracuje. Druga hipoteza jest taka, że owa wydajność zależy przede wszystkim od jego kwalifikacji oraz stanu popytu i podaży kwalifikacji w danym społeczeństwie”.

Zatem druga hipoteza, którą można by nazwać edukacyjno-rynkową, sprowadza się do założenia, że jeśli występuje w jakimś społeczeństwie wzmożony technologicznie popyt na określony typ kwalifikacji, dajmy na to informatycznych i – jednocześnie – podaż osób mających takie kwalifikacje jest względnie mała, to prawdopodobnie wynagrodzenia informatyków będą rosły. Dodatkowo, różnice płacowe między nimi a pozostałymi kategoriami pracowników będą się powiększać. W efekcie tych nie zrównoważonych sił podaży i popytu wystąpi w danym społeczeństwie pogłębiająca się nierówność płacowa. Przyjmując więc, że regulowanie podaży kwalifikacji jest zapośredniczone przez system edukacji i tylko przez niego, można wyprowadzić wniosek, iż z kolei popyt zależy od zaawansowania technologicznego, które bierze udział w procesie produkcji dóbr i świadczenia usług.

Taki model wzajemnych relacji ma spory powab przyciągania uwagi, a także pewną moc wyjaśniającą. Jest jednakże niepełny. I to po obu stronach. Zarówno system edukacji wykazuje szereg współzależności z innymi czynnikami, jak i poziom technologii jest uzależniony od dodatkowych zmiennych. Warto w tym miejscu posłużyć się rozróżnieniem, którego ongiś dokonał Max Weber

i które to rozróżnienie stanowi nie tylko użyteczne narzędzie analityczne, lecz także warunek obiektywności w naukach społecznych. Niemiecki uczony proponował podział na zjawiska gospodarcze, doniosłe gospodarczo oraz uwarunkowane gospodarczo. Łączenie tych trzech typów zjawisk lub wzajemne „tasowanie” nie zmienia ich natury. Rzecz w tym, że w bardzo wielu analizach [por. Potulicka, Rutkowiak, 2010] traktuje się system edukacji i procesy edukacji jako zjawiska *per se* ekonomiczne. A edukacja stanowi strukturę zjawisk i procesów doniosłych ekonomicznie, czyli takich, które wpływają na gospodarkę, nie stanowiąc jednakże jedynej grupy czynników. Coraz częściej także edukacja staje się strukturą uwarunkowaną ekonomicznie, co oznacza, że gospodarka ma na nią wpływ. Ten stan rzeczy w szczególności napotyka na opór akademików, ponieważ oznacza – pośrednio – utratę autonomii, do której zwłaszcza edukacja akademicka przyzwyczaiła się przez stulecia.

Thomas Piketty [2015: 374–375] przekonuje nas, że obie złożone struktury: edukacja oraz technologia wykazują silne uzależnienie od rozmaitych czynników pozaedukacyjnych i pozatechnologicznych: „Jednakże te dwa elementy same są zależne od różnych sił. System kształcenia zależy zwłaszcza od polityki publicznej prowadzonej w tej dziedzinie, kryteriów selekcji w różnych gałęziach edukacji, trybu finansowania systemu oraz kosztu nauki dla uczniów i ich rodzin, jak również możliwości kształcenia w trakcie pracy zawodowej. Postęp technologiczny zależy od tempa innowacji i ich zastosowania, prowadząc na ogół do coraz silniejszego popytu na kwalifikacje, stałego modyfikowania ich treści oraz odpowiadających im zawodów. Stąd koncepcja wyścigu między edukacją i technologią oraz między grupami społecznymi”.

W przypadku analizowania miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach opisany model wyścigu można by uzupełnić o jeden istotny element, mianowicie o potrzeby w zakresie sprawnego i – przede wszystkim – skutecznego zarządzania. Tu właśnie lokują się menedżerowie. Dodatkowo występuje w obrębie tej kategorii stała tendencja do monopolizowania stanowisk kierowniczych. Ponieważ więc krąg menedżerów, zwłaszcza top menedżerów, najwyższych rangą zaradców korporacji, jest raczej zamknięty i względnie elitarny, to mamy do czynienia ze wzrostem menedżerskich uposażeń, który jest skutkiem niewielkiej podaży i stałego popytu.

1.3. Menedżerowie a kapitał społeczny w dobie neoliberalizmu

Kapitał społeczny to dziś bardzo modne określenie. W gruncie rzeczy posługują się nim nie tylko badacze społecznej rzeczywistości, lecz także różnej maści analitycy, politycy zasiadający w parlamencie, samorządowcy,

wreszcie specjaliści od polityki społecznej, dziennikarze oraz publicyści [por. Ferragina, Arrigoni, 2017]. Co w nim tak pociągającego i z czym wiązać karierę „kapitału społecznego”? Według mojej oceny po pierwsze zarówno określenie, jak i koncepcja mają pewien walor atrakcyjności wyjaśniającej. Co to oznacza? Otóż zwykle gdy do analiz współczesnych zjawisk i procesów społecznych wprzegamy kategorię bardzo ogólną, syntetyczną, uzyskujemy w efekcie dość duży „procent wyjaśnienia”. Innymi słowy, im ogólniejsza (a w skrajnej postaci – ogólnikowa) kategoria, tym rozleglejszy zakres zjawisk i procesów poddaje się wyjaśnieniu za jej pomocą.

Przykłady. Dlaczego w Polsce wciąż frekwencja wyborcza jest relatywnie niska (poniżej 50% ogółu uprawnionych do głosowania)? Zbyt niski poziom kapitału społecznego. Dlaczego tyle nieprawidłowości dzieje się w gospodarce? Zbyt niski poziom kapitału społecznego. Dlaczego rynek pracy (jeszcze do niedawna) jest w tak niewielkim stopniu dynamiczny? Zbyt niski poziom kapitału społecznego. Dlaczego absolwenci studiów uniwersyteckich w małym stopniu angażują się w życie swych macierzystych wydziałów lub instytutów kierunkowych? Zbyt niski poziom kapitału społecznego.

Jak widać na wiele pytań (chciałoby się nawet powiedzieć – na nieskończenie wiele pytań) da się udzielić odpowiedzi, która w ten czy inny sposób wikła jakąś bardzo szeroką kategorię. W tym przypadku jest to kapitał społeczny. Ale w innym może to być niedodefiniowany lub rozumiany w sposób wieloznaczny „neoliberalizm”, może to także być „reforma” lub „zmiana”. Rzecz jednak w tym, by kategorię, nawet tę skonstruowaną poprawnie, ale jednak ogólną, syntetyczną, potrafić rozłożyć, podzielić na mniejsze i bardziej konkretne kategorie służące analizie nowoczesnych zjawisk i procesów społecznych. Nie jest to przypuszczalnie zbyt odkrywcze stwierdzenie, niemniej warto je sformułować, gdyż nader często mamy do czynienia z opisanym wyżej postępowaniem, które można by ująć jako wyjaśnianie wszelkich problemów za pomocą jednego pojęcia.

Po wtóre, stosowanie konkretnych, zwykle pojemnych kategorii w naukach społecznych, ma charakter mody. Przypomina do złudzenia modę obecną w sferze odzieżowych marek i wzorów przemysłowych. Obie szybko znajdują zwolenników, obie przemijają, ale i obie wracają po jakimś czasie. Wprawdzie w nowej, przetworzonej formie, ale zawsze z wyraźnymi odniesieniami do przeszłości. Dlaczego tak się dzieje? Chyba dlatego, że jakaś koncepcja ma określony powab przyciągania zwolenników swoją mocą dyskryminacyjną (zazwyczaj pozorną), stopniem wyjaśnienia problemu. A także językiem, który, według mnie, ma największą moc przyciągania „wyznawców” oraz zwykłych „użytkowników”.

Gdyby bowiem „kapitał społeczny” zastąpić rdzennym określeniem odwołującym się do „klikowości” oraz „nepotyzmu” – jego powab znacząco by

osłabił. Wnet znaleźliby się krytycy, którzy zarzucaliby „jednostronność” ujęcia, „wartościujący” charakter czy „potoczność”. Taka postawa wyraża rzecz jasna dostrzeżoną dawno temu skłonność badaczy społecznych do rozmywania problemów, jak również ucieczkę od ostrych i wydzielonych formalnie określeń. Pozornie łatwiej jest wówczas dyskutować, prowadzić debaty o tym, jak powołać do życia kapitał społeczny, skoro go nie ma w dostatecznej ilości itd.

Analizując koncepcje kapitału społecznego nie sposób nie zauważyć, że nie są one w pełni dookreślone. Nie są być może wieloznaczne, niemniej brakuje im konkretyzacji. Różnią się między sobą poziomem ujęcia (makro – mezzo – mikro), ale wszystkie akcentują wzajemne powiązania, relacje, kontakty oraz możliwości działania. Ów łączący wspomniane koncepcje element (kapitał) jest też najsłabszym ogniwem tychże. Po pierwsze dlatego, że wprowadzona kategoria pojęciowa „kapitału” pozostaje w sprzeczności z klasycznym rozumieniem kapitału na gruncie nauk o gospodarce oraz z rozumieniem współczesnym – nie mieszcząc się w nim po prostu. Po wtóre, posługiwanie się kategorią społecznego kapitału pozostaje w kolizji z weberskim podziałem na zjawiska gospodarcze, uwarunkowane gospodarczo oraz doniosłe gospodarczo. Jeśli pewne postawy, wzajemne relacje między ludźmi (jednostkami lub grupami) nazwiemy „kapitałem” to tak, jak gdybyśmy zredukowali cały kosmos zjawisk i procesów pozagospodarczych do gospodarki, popytu, podaży i pieniądza.

Jestem głęboko przekonany, że z faktu posłużenia się znajomościami w zdobyciu pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym nie wynika jeszcze, i chyba w ogóle, a z pewnością nie bez długiej litanii warunków, że ta znajomość lub stosunek pokrewieństwa staje się zjawiskiem ekonomicznym. Byłaby to wprawdzie cudowna przemiana, lecz bardzo nierzeczywista. W istocie bowiem żadna przemiana się nie dokonuje. Można natomiast mówić o takim stosunku społecznym, który wywiera wpływ na gospodarkę, który jest zatem gospodarczo doniosły. Dodatkowo podlega analizie w kategoriach monopolizacji szans życiowych [Weber, 2002] lub przewagi grupy dominującej [Bourdieu, Passeron, 1990]. Jednakże nie staje się sam w sobie zjawiskiem gospodarczym.

Kapitał społeczny w rozumieniu głównych „klasyków” jest więc pewnym skrótem myślowym, który ma dodatkowo tę słabość, że odnosi się do zasobu lub zasobów pozostających w gestii i władaniu innych osób. W rzeczywistości trudno jest pomylić to, czym ja dysponuję jako względnie niezależny społeczny aktor, z tym, o co ewentualnie zabiegam, ale co pozostaje w gestii i władaniu innych osób. Przykładowo, o zatrudnieniu decyduje zatrudniony na stanowisku dyrektora serdeczny kolega mojego ojca. A nie ja sam. Mogę jedynie, zwykle nie bezpośrednio, lecz właśnie za pośrednictwem ojca, zabiegać o zatrudnienie w tym konkretnym przedsiębiorstwie. Nie działają

tu żadne automatyzmy czy bezwarunkowość opisywanych procesów, lecz z dawna poznane: predylekcja, sympatia, wzajemność itd.

Warto więc podkreślić, że kapitał społeczny jest kategorią syntetyczną, wyrażającą szereg różnorodnych, jakościowo odrębnych i wzajemnie do siebie niesprowadzalnych zjawisk i procesów społecznych. Są to m.in.: interakcje między jednostkami i grupami społecznymi, procesy wymiany, wywieranie wpływu, realizacja partykularnych interesów, władza i jej komponenty, negocjowanie, uzależnianie, podporządkowanie, presja, gra o sumie zerowej, stwarzanie barier, nierówności i wiele innych. Wzmiankowane zjawiska i procesy mogą tworzyć specyficzne struktury wzajemnie powiązanych i współzależnych elementów – tym bardziej posługiwanie się zbiorczym pojęciem kapitału jest raczej nieadekwatne. Będzie ono raczej „wygładzać” kanciaste kategorie nepotyzmu, partykularyzmów, przemocy itd. Niemniej to właśnie one są konkretne i jednoznacznie identyfikują problemy.

Poza tym kapitał społeczny, zwłaszcza w użyciu obiegowym, ale częściowo także naukowym, przyjmuje postać „zasobów”, które – w domyśle – są bezpośrednio dostępne jednostkom oraz grupom społecznym. Uważam jednak, że to wadliwa interpretacja, gdyż nawet pobieżna analiza dostępnych definicji wskazuje na to, że zasoby, o których mowa, są dostępne jedynie pośrednio. I to nie bez całej litanii dodatkowych warunków. Wśród nich są na przykład: intensywne zabieganie i przekonywanie, branie na siebie zobowiązań oraz – w domyśle – ekwiwalentny charakter relacji. Oznacza to, że za czas jakiś trzeba będzie się odwdziżyć czy to w formie przysługi, czy bardziej kwantyfikowalnych świadczeń. A wszystko to przebiega za pośrednictwem jednostek lub grup będących elementem łączącym tego, kto prosi i tego, kto oferuje. Tym samym nie może być mowy o bezpośrednim i pełnym korzystaniu z kapitału, a jedynie o potencjalnym jego użyciu, zwykle zapośredniczonym przez dodatkową relacją z osobą trzecią.

Z opisanych powyżej powodów „kapitał społeczny” jest według mnie nieprzydatnym narzędziem analizy nowoczesnych stosunków społecznych, edukacyjnych, kulturowych czy gospodarczych. Nie oznacza to wszak, że nie stanowi względnie trafnego pojęcia heurystycznego, które sprawdza się na wstępnych etapach analiz. Tak jak w przedwstępnych opisach rzeczywistości przyrodniczej przydatne są podziały na zwierzęta żyjące na lądzie, w wodzie oraz w powietrzu. Reasumując, można by skonstatować, że nauki społeczne dysponują bardziej trafnymi kategoriami opisu i analizy nowoczesnych zjawisk i procesów przebiegających w ludzkich gromadach. Wszystkie one wymagają znacznie bardziej szczegółowego namysłu nad rzeczywistością, ale dają dzięki temu bardziej szczegółowe rezultaty. Różnica nie sprowadza się jednak wyłącznie do oglądu przez teleskop i mikroskop. Zasada się

również na całkowitej nieredukowalności wymienionych zjawisk i procesów społecznych do pojęcia kapitału, wraz z jego kwantytatywnym charakterem, zdolnością do inwestowania oraz wymiennialością.

Warto zauważyć, że ujęcia kapitału społecznego wykraczające poza te, które można już nazwać klasycznymi, czyli w szczególności Pierre'a Bourdieu, Jamesa Colemana oraz Roberta Putnama, także nie rozwiewają pewnych wątpliwości związanych z kategorią samą w sobie. I tak, makrospołeczne rozumienie kapitału społecznego rozpowszechnione przez Francisa Fukuyamę [1996a] i wyposażone dodatkowo w komponent zaufania, przekierowują naszą uwagę na społeczne interakcje oraz wymianę. Nie wprowadza się tu jakichś nowatorskich elementów, które by znacząco odbiegały od dotychczasowych koncepcji. Niemniej, struktura rozważań amerykańskiego politologa [por. 1996b, 2005] wskazuje na to, że próbował on skonstruować nieco szerszą koncepcję opartą na zaufaniu, wzajemnych interakcjach, wymianie społecznej. Ale można także zinterpretować jego podejście jako kontynuację rozważań Roberta Putnama na temat społeczeństwa obywatelskiego, oddolnych organizacji i relacji społecznych budowanych w najmniejszych i najbliższych jednostce społecznościach [por. Putnam, 2000; Sztompka, 2016: 293–295].

Niezależnie jednak od teoretycznej koncepcji kapitału społecznego, zjawiska i procesy, które ona wyraża stanowią niezwykle istotny czynnik analizy położenia menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach i gospodarkach. W szczególności mam na myśli zdolność do zrzeszania się, skłonność do realizowania partykularnych interesów w toku względnie ekwiwalentnej wymiany, monopolizację stanowisk w ramach organizacji gospodarczych oraz monopolizację szans życiowych. I tymi „składnikami” kapitału społecznego, choć wolałbym mówić o komponentach położenia społecznego menedżerów, zajmę się w dalszej części rozważań.

Skłonność oraz zdolność do zrzeszania się stanowi chyba najbardziej widoczną cechę menedżerów [por. Jasiołkowski, 2000, 2002]. Jest jak gdyby artefaktem kulturowym związanym silnie z omawianą kategorią społeczną. A także z kategorią właścicieli kapitału. Warto to podkreślić, gdyż organizacje gospodarcze czy – wedle niektórych określeń – biznesowe są wyjątkowym miejscem symbiozy właścicieli kapitału oraz zarządców. Ich interesy są do pewnego stopnia wspólne, a do pewnego stopnia wykazują odmierności czy nawet sprzeczności, niemniej wspólne występowanie po prostu opłaca się obu uczestnikom tej pozarynkowej gry.

Kapitał społeczny, zwłaszcza w odniesieniu do kategorii menedżerów, może być także wiązany z neoliberalizmem jako pewnym już prądem myślowym współczesności, a nie jedynie sposobem organizacji życia gospodarczego. Emanuele Ferragina i Alessandro Arrighi [2017: 355–356] w znakomitym

artykule poświęconym powstaniu i upadkowi kapitału społecznego biorą za przykład Wielką Brytanię i dowodzą, że założenia tej koncepcji przeniknęły do dyskursu publicznego, ale obecnie nie spełniły się jej założenia, więc zniknie ona z dyskursu naukowego. Nie udało się bowiem skutecznie przeciwdziałać skutkom neoliberalizmu, podobnie jak nie udało się wytworzyć kapitału społecznego na miarę teoretycznych założeń. A były one wpływowe, gdyż zawierały – jak twierdzą autorzy – „widmo dezintegracji społecznej” [Ferragina, Arrigoni, 2017: 363].

Trzeba jasno stwierdzić, że ostrożne lub wprost negatywne podejście do kapitału społecznego jako regulatora życia społecznego wyrażają także inni autorzy. Analizując sytuację przedsiębiorstw, a więc zmieniając perspektywę z makro na mikro, Monica Lester i inni [2013] wskazują na słabe strony kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych. „Rodzinność” (*familiness*) wyraża się nie tylko w skłonności do kontroli większości udziałów w przedsiębiorstwie, lecz oznacza także zwiększone zaangażowanie rodziny w sprawy przedsiębiorstwa oraz realizację wizji tworzenia międzypokoleniowych wartości [Lester et al., 2013: 13]. Właśnie ta wizja i jej realizacja stanowią pewien balast. Przyczyniają się bowiem do tzw. negatywnego kapitału społecznego, który obniża konkurencyjność przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich zdolność do wytwarzania korzyści [Lester et al., 2013: 20].

Wydaje się w świetle powyższych analiz, że znane w teorii zarządzania zasady, m.in. otwartych konkursów oraz oddzielenia zarządzania od własności mogłyby być lekarstwem na obniżanie się rynkowej dynamiki przedsiębiorstw rodzinnych. Z drugiej strony warto zauważyć, że tzw. rodzinne biznesy odzwierciedlają się współcześnie, stając się jedną z dominujących form organizacji gospodarczych. Tendencja ta zauważalna jest nie tylko w Polsce – tu jest nader widoczna i oczywista, lecz także w obrębie starszych gospodarek [por. Piketty, 2014].

Rodzinne imperia, w różnej skali, tworzą wzorzec prowadzenia przedsiębiorstwa, dostarczają norm i wartości innym uczestnikom rynkowej oraz pozarynkowej gry, promieniując również na naukowe zmagania z tym przedmiotem [por. Sztompka, 2016: 319]. Trudno dokonać jednoznacznej oceny efektywności tego „wzorca” w znaczeniu ekonomicznym. W szerszym sensie społecznym i w sensie wprost edukacyjnym dostrzegam w wyrażanych przez „rodzinność” zjawiskach i procesach więcej słabych aniżeli mocnych stron. Jedną z przykrych, moim zdaniem, konsekwencji propagowania takiego stanu rzeczy jest po prostu zamknięcie się na innych ludzi, na inne kompetencje i wartości, w skrajnym przypadku na wszystko co jest spoza rodziny. Jest to antyrozwojowe i tworzy bardzo negatywny dla ludzi młodych wzorzec postępowania i „załatwiania” własnych spraw. Wzorzec ten staje się z kolei niebezpieczny, gdy zaczyna

przenikać do sfery publicznej, do instytucji, wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z publicznym groszem. W tym sensie, stojące tylko „teoretycznie” za kapitałem społecznym zaufanie, ma tutaj raczej wtórne znaczenie.

Być może jednak taki stan rzeczy, nawet z konsekwencjami w postaci spowolnienia rozwoju, ma swoje jasne strony. Na przykład abstrahowanie od dominujących wzorów „karier” biznesowych oraz pędu organizacyjnego. Jakiś czas temu zjawiska te były określane mianem „*efficiency-obsessed, BlackBerry equipped office culture*”, kultury biurowej wyposażonej w (smartfon) BlackBerry, która ma obsesję na punkcie wydajności [por. Talbot, 2009] i choć dziś pewnie BlackBerry zastąpiłibyśmy iPhone’em, to nie zmienia to faktu, że korporacyjna, neoliberalna kultura sprzyja sięganiu po używki, których doraźnym celem ma być zwiększenie efektywności, zadowolenia z życia i poczucia szczęścia [por. Melosik, 2013: 113–115].

Jednakże tu również, prócz prawideł rynku, działają siły zupełnie innego rodzaju. Mam na myśli właśnie kapitał społeczny. Ta teoretyczna kategoria od lat domagała się trafnej, empirycznej operacjonalizacji. „Użytkownicy”, a wśród nich zwłaszcza socjologowie, kategorię tę, która sama w sobie powieliła wadliwą koncepcję kapitału jakiegoś typu, wtórnie ją zwulgaryzowali. Nie tylko już każdy może być kapitalistą [por. Tittenbrun, 1995; Kozyr-Kowalski, 2004], ale też każde zaufanie lub przysługa mogą być zamienione w kapitał. Dodatkowo więc pierwotne znaczenie nadane „społecznemu kapitałowi” przez Pierre’a Bourdieu oderwało się od autora oraz jego intencji. A te były względnie jednoznaczne. Francuski badacz podkreślał bowiem głównie negatywne skutki kapitału społecznego, który zresztą można by z powodzeniem nazwać klikowością czy nepotyzmem. Bourdieu lokował to ważne zjawisko współczesności w obrębie patologii struktur społecznych, które oznaczają konstruowanie rozmaitych barier, m.in. w dostępie do edukacji różnych szczebli oraz do społecznie uznanych stanowisk.

Menedżerowie, obok właścicieli kapitału, mają swój udział w oddziaływaniu tej drugiej, rozwarstwiającej tendencji. Wprawdzie Europa kontynentalna oraz Japonia stosują względnie stabilną politykę fiskalną wobec uzyskujących najwyższe dochody, to Stany Zjednoczone i Wielka Brytania grają z bogaczami w jojo mniej więcej od lat 30. ubiegłego stulecia [Piketty, 2015: 634]. Amerykańskie i brytyjskie stawki podatku dochodowego spadły z poziomu 80–90% w latach 1930–1980, przez 28% w okresie reaganomiki (1986 r.), by osiągnąć 30–40% w latach 1980–2010. Odpowiednio Francja i Niemcy w okresie 1930–2010 stosują względnie stałe stawki na poziomie 50–60% [por. Piketty, 2015: 634].

Widać wyraźnie, że siła nacisku przedsiębiorców i menedżerów jest znacząco większa w przypadku krajów anglosaskich, w których zresztą spleta

się z „poczuciem bycia doganianym” jako głównej ideologii gospodarczej lat 70. XX wieku. Ideologia ta stanowiła jednakże koło zamachowe działań w zakresie polityki gospodarczej, natrafiając jednocześnie na opór ze strony szerokich mas społeczeństwa. Zresztą nie chodziło jedynie o różnice dochodowe, lecz także o honor i morale [Piketty, 2015: 635; por. też Sztumski, 2009]. Przy czym relacje stawek podatkowych do najwyższych dochodów są dość oczywiste: „Jeśli spojrzymy na całość krajów rozwiniętych, to stwierdzimy, że rozmiar spadku najwyższej stawki podatku dochodowego, obserwowany od lat 70. XX wieku do pierwszej dekady XXI stulecia, jest ściśle powiązany z rozmiarem wzrostu udziału najwyższego centyla w dochodzie narodowym. Mówiąc konkretnie, istnieje prawie idealna współzależność między tymi dwoma zjawiskami: kraje, które najbardziej obniżyły swoją najwyższą stawkę podatkową, są równocześnie tymi, gdzie najwyższe dochody – a zwłaszcza wynagrodzenia kadr kierowniczych wielkich przedsiębiorstw – najmocniej wzrosły; i odwrotnie – kraje, które niewiele zmniejszyły swoją najwyższą stawkę, odnotowały również dużo bardziej umiarkowany wzrost wysokich dochodów” [Piketty, 2015: 635].

Dane są wymowne, nawet jeśli uwzględnic, nazwijmy to współczynnik zsyntetyzowania kategorii, który oznacza, że tezy wypowiedane przez francuskiego badacza są bardziej adekwatne w odniesieniu do właścicieli kapitału aniżeli do menedżerów. Ale z pewnością menedżerowie stanowią część kategorii beneficjentów tego stanu rzeczy oraz – dodatkowo – część grupy nacisku, o czym wspominałem już wcześniej. Bycie rentierem i możliwość egzystowania przy powstrzymaniu się od pracy to kusząca perspektywa niegdyś [por. Veblen, 1971] i dziś. Przy czym pytania o zasadność tego podziału, nie mówiąc o jego sprawiedliwości, nie muszą się w ogóle pojawiać, a badacz społecznych zjawisk i procesów nie powinien się temu dziwić.

Neoliberalizm to dziś jedna z głównych kategorii służących wyjaśnianiu świata. Z równym zapałem sięgają po nią ekonomiści, jak i socjologowie, antropolodzy czy pedagodzy. Jedni starają się wykazać nierówności w podziale dochodu narodowego, inni skłonni są wyjaśniać cały kosmos zjawisk i procesów społecznych, jeszcze inni jedynie konsumpcyjne nastawienia we współczesnej kulturze, ci ostatni wreszcie rynkowe wzory zachowań w strukturach ze swej natury pozagospodarczych, w szczególności w obrębie edukacji. Trzeba przyznać, że synteza tych ujęć jest niełatwa. Trzeba by nawet zapytać, czy jest konieczna. Wprowadzie interdyscyplinarność, transdyscyplinarność to zagadnienia ciekawe i – by tak rzec – na czasie, niemniej z korzystania – raczej jednostronnego aniżeli wzajemnego – niewiele jeszcze wynika. Z pewnością natomiast wszystko to, co kryje się pod pojęciem neoliberalizmu ma doniosłe znaczenie dla edukacji. I to tej rozumianej szeroko –

nie tylko dla struktur kształcenia, lecz także dla przeobrażeń osobowości, tożsamości i świadomości społecznej. W tym właśnie duchu utrzymane będą poniższe rozważania, których celem jest ukazanie tła współczesnych przemian.

Rozpocznijmy jednakże od wskazania na pojęcie gospodarki kapitalistycznej jako organizującego myślenie o współczesnych systemach ekonomicznych i – zarazem – społeczeństwach. Jak stwierdza Tadeusz Klemetewicz [2015: 97]: „Gospodarkę kapitalistyczną nazywa się eufemistycznie rynkową albo »systemem rynkowym«. System rynkowy miałby się wyróżniać tym, że nie dominuje w nim żadna firma ani żadna jednostka. Pomija się zatem władzę ekonomiczną, w następstwie polityczną tych, o których była mowa w określeniach kapitalizm kupiecki, kapitalizm przemysłowy czy kapitalizm finansowy. Kapitał bowiem, nigdy nie tracąc swej roli, przybierał różną formę: najpierw był ziemski, potem przeistoczył się w nieruchomości i majątek produkcyjny, by obecnie występować pod postacią wirtualnego pieniądza”. Zatem, kapitalizm tworzą kapitaliści, którzy są ludźmi z krwi i kości. Próba wykazania, że rynek ma charakter bezosobowy jest z góry skazana na niepowodzenie. Zwykle jest też efektem logofobii [por. Kozyr-Kowalski, 2004], czyli lęku przed używaniem niektórych słów, czasami także gonitwy kategorii, czyli natrętnej skłonności do nazywania rzeczy po nowemu, nie zawsze lepiej [por. Banaszak, 2017: 92–93].

Ta swoista logofobia nie dotyczy rzecz jasna jedynie ekonomistów wypowiadających się o współczesnych prawidłach gospodarowania. Jest to niezwykle wpływowa tendencja, której ulegają także ci, którzy podejmują zagadnienia neoliberalizmu w edukacji. Oznacza to, że unikają bądź nie dostrzegają w ogóle genetycznych uwarunkowań aktualnego stanu rzeczy. A przecież decyzje legislacyjne zapadały swego czasu również pod wpływem ludzi z krwi i kości. Mam tu na myśli zwłaszcza tzw. uwolnienie rynku edukacyjnego, plany strategiczne odnoszące się m.in. do prognozowanych wskaźników skolaryzacji itd. [por. Kabaj, 2005]. Ówczesni decydenci, podobnie jak współcześni analitycy, zachowują się jak główny architekt ekonomicznych i społecznych przemian w Polsce w 1989 r., który wydawał się swego czasu zdziwiony, że stopa bezrobocia sięgnęła poziomu kilkunastu procent, mimo że dało się ten efekt przewidzieć już choćby wyprowadzając go z monetarystycznych założeń ówczesnej polityki gospodarczej. Dlatego między innymi Tadeusz Kowalik [2008: 27–28] nazywa *Big Bang* lat 90. XX w. nie terapią szokową, lecz szokiem bez terapii. Zwraca bowiem uwagę, że plan był mglisty albo w ogóle go nie było, a – co za tym idzie – propozycja pod nazwą „planu Balcerowicza” zawierała półprawdy i mistyfikacje [por. też Kowalik, 2011; Kołodko, 2017].

1.4. Podsumowanie

Celem tego rozdziału było ukazanie specyfiki menedżerów jako kategorii społecznej przez pryzmat pełnionych przez nich ról w nowoczesnych społeczeństwach. Ideą, która przyświecała tym rozważaniom, było podejście do przedmiotowych zagadnień w perspektywie makro oraz mikro, którą wyraża analogia teleskopu i mikroskopu. Wszystko to spaja oś edukacyjna – rozdziału oraz całej książki. Edukacja bowiem, obecna zarówno jako wydzielona struktura instytucjonalna współczesnych społeczeństw, jak i jako proces przebiegający wewnątrz konkretnych wspólnot – rodziny, grupy rówieśniczej czy grupy zawodowej, stanowi dla charakterystyki menedżerów jeden z najważniejszych punktów odniesienia.

Z tych względów perspektywa edukacyjna w analizie położenia społecznego menedżerów choć raczej nowa, wydaje się być względnie naturalna. Tym bardziej, że podobnie jak samo kierownictwo, ma ona charakter zwrotny. Rozumiem przez to fakt, że menedżerowie podlegają edukacyjnym wpływom, zwłaszcza w ramach instytucjonalnych, ale i sami kreują określone role i style ich pełnienia, co stawia ich w nieco innym świetle – jako tych, którzy, co zrozumiałe, w sposób instytucjonalny oddziałują na innych ludzi oraz jako tych, którzy stają się na przykład „znaczącymi innymi”. W tych relacjach kształtują się i transformują: wartości, normy, wzory zachowań. Menedżerowie są tu głównie „dawcami”, ale nie da się przecież całkowicie wykluczyć tego, że w pewnych warunkach stają się także „biorcami”.

Całokształt opisywanych w niniejszym rozdziale wzajemnych relacji i stosunków przebiega w warunkach neoliberalnego porządku gospodarczego i społecznego, co nadaje im szczególnego rysu. Głównie z uwagi na fakt pozostawania przez menedżerów nie tyle częścią tego porządku, bo jest to stwierdzenie banalne, ile z uwagi na fakt kreowania i konserwowania tego porządku. Identyfikacja tego, czy przedstawiciele opisywanej kategorii społecznej z tytułu owej dwoistości wykazują jakieś wewnętrzne rozdarcie, czy nie, to zadanie głównie dla psychologów. Badacze edukacji skupiają się na konsekwencjach tożsamościowych dla samych zarządców z jednej strony oraz na nie w pełni rozpoznanych konsekwencjach dla podległych pracowników z drugiej strony. A także na promieniowaniu tych zinternalizowanych neoliberalnych norm i wartości na szersze rozumiane otoczenie, w tym nawet – pośrednio – na instytucje edukacyjne.

Dlatego właśnie, między innymi, kapitał społeczny przy wszystkich zastrzeżeniach, które dałoby się sformułować pod adresem samego pojęcia, może stanowić istotne zagrożenie dla ładu społecznego i edukacyjnego – już jako realnie występujący kompleks zjawisk i procesów. Tym bardziej, że

relacje wzajemne tych zjawisk i procesów, które wyraża, w szczególności korzystanie z określonych przywilejów, znajomości i koneksji z innymi strukturami, takimi jak edukacja, rynek pracy, wreszcie wielowymiarowo rozumiana pozycja społeczna – trwale zakorzeniają się w świadomości jednostek.

ROZDZIAŁ II

Menedżerowie w strukturze społecznego zróżnicowania

Wystarczy, że dana jest nam szansa, byśmy mogli stać się tym, czym chcemy.

José Ortega y Gasset, *Bunt mas*

2.1. Zbiorowości społeczne i podziały w społeczeństwie. Dyskusja wokół nowych i starych kategorii opisu i analizy

Zanim jednak przejdę do zreferowania zasadniczych wątków przyjętej osiowej koncepcji, chciałbym odnieść się do podstawowego i – być może dlatego właśnie wciąż ignorowanego – rozróżnienia między kategorią społeczną a zbiorowością społeczną. Nierzadko można się zetknąć ze stosowaniem tych dwóch terminów zamiennie. Bywa, że wybrani autorzy traktują pewne kategorie społeczne jako grupy – tak jest z młodzieżą, tak jest z klasami społecznymi. Taki stan rzeczy całkowicie wypacza podstawowe pojęcia, wprowadza zamęt i – w konsekwencji – zmienia rozumienie podstawowych elementów nowoczesnych społeczeństw. Wprawdzie odniosę się nieco później do tego, że w pewnych okolicznościach i pod pewnymi warunkami niektóre kategorie mogą się przekształcać w realnie działające zbiorowości, w szczególności w grupy społeczne, ale ma to zawsze charakter tymczasowy, niestały.

Różnica jest więc widoczna i wyraźnie zarysowana już w tych kilku wzmiankowanych przykładach. Otóż zbiorowościom społecznym przysługuje realny społecznie byt. W tym przynajmniej sensie, że występują między nimi styczności przestrzenne oraz – w konsekwencji – więzi o zróżnicowanym charakterze. Sąsiedztwo jest realne i z osobami z sąsiedztwa stykamy się fizycznie raz na jakiś czas. Podobnie jest w przypadku koleżanek i kolegów z pracy, których widzimy codziennie. Inaczej jest jednak z tymi, którzy wprawdzie wykonują bardzo podobną pracę, ale w innym zakładzie, zlokalizowanym

w innym regionie czy mieście. O ile nie współpracujemy z nimi, to również się z nimi nie stykamy przestrzennie, zatem i społecznie. Ale przecież te osoby istnieją, zwykle też dzielą bliskie nam wartości itd.

Zatem kategorie społeczne, w tym klasy i stany społeczne, są wyodrębniane ze społeczeństwa przez badacza na podstawie pewnych cech. Zarówno jednostki, jak i te cechy mają charakter rzeczywisty, jednak zbiory w ten sposób wyróżniane są do pewnego stopnia „sztuczne”. Właśnie dlatego, że w normalnych warunkach nie występują między członkami tych zbiorów więzi. Nie muszą oni nawet uświadamiać sobie istnienia podobnych osób. Dopiero określone warunki, okoliczności mogą sprawić, że „przypomną” sobie o istnieniu tychże i, na przykład w związku z określonymi wartościami, zaczną się komunikować oraz – przede wszystkim – wspólnie działać. Działać tymczasowo, jak już wspomniałem, co nie wyklucza zawiązania trwalszej współpracy, pojawienia się więzi społecznych, wspólnych wartości, wreszcie ośrodków skupienia, hierarchii i celów, a więc grupy społecznej.

Warto uporządkować te pojęcia, by z jednej strony sprostać regule przynależności dyscyplinarnej, z drugiej natomiast, by posłużyć się tą dystynkcją w analizie miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach. Zanim zdefiniuję klasy menedżerskie, umiejscowię je w ich społecznym podziale pracy. Ta, wydawać by się mogło zapomniana nieco kategoria, okazuje się nad wyraz aktualnym narzędziem badania współczesności.

Najnowsze analizy międzynarodowego podziału pracy są bardzo rozpowszechnione w naukach o gospodarce [Hummels et al., 2001; Yi, 2003]. Są także *implicite* zawarte w wielu dyskusjach politycznych i debatach publicznych, zwłaszcza wtedy, gdy omawia się sytuację Polski na tle innych krajów europejskich, na przykład w sferze edukacyjnej właśnie [por. Kleer, 2006]. Zresztą międzynarodowy podział pracy, który, niech mi będzie wolno stwierdzić za Thomasem Pikettyem [2014], utrwała się, pogłębia i obejmuje właściwie wszystkie możliwe sfery nowoczesnych społeczeństw.

Edukacja nie tyle nie jest wyjątkiem, lecz nawet sztandarowym przykładem. Aktualna dyskusja, która toczy się w Polsce wokół tzw. konstytucji dla nauki [por. Woźnicki, 2017; Elias, 2018; Jackowiak, 2018], uruchomiła ponownie zainteresowanie rankingami i wszelkimi przejawami zróżnicowania kształcenia akademickiego i – przede wszystkim – pozycji uniwersytetów w Europie i na świecie. Cechą wyróżniającą Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Niemiec staje się właśnie nauka i kształcenie. Polska specjalizuje się w innych dziedzinach. W nauce z pewnością nie. I tęzę tę warto sformułować niezależnie od dużego dystansu wobec przeróżnych rankingów i zestawień. Gdybyśmy poszukiwali trafnych wskaźników tego stanu rzeczy, prócz najbardziej oczywistych, jak nakłady na badania naukowe i kształcenie,

wystarczy określić saldo edukacyjnych migracji, tj. sprawdzić, czy więcej osób przyjeżdża z zagranicy do Polski studiować, czy więcej wyjeżdża na studia za granicą. Prócz sfery kształcenia, podobny wskaźnik można by skonstruować w odniesieniu do migracji pracowników naukowych...

Oczywiście międzynarodowy podział pracy dotyczy nie tylko systemu edukacji jako całości, lecz także jego poszczególnych części. Analizując położenie menedżerów, naturalnie zwracam się ku studiom Master of Business Administration, ponieważ stanowią one swoistą przepustkę do pełnienia funkcji zarządczych, w tym najwyższych funkcji w przedsiębiorstwach. Tu sprawa nie jest wprawdzie tak oczywista, jak w przypadku uniwersytetów jako instytucji akademickiego kształcenia, ale znów – z pewnością nie przoduje tu Polska. Prym wiodą międzynarodowe programy zlokalizowane w Europie i Stanach Zjednoczonych.

Prócz symbolicznego prymatu wyrażonego w rankingach, w przypadku studiów MBA rzecz ma jeszcze odcień *stricte* ekonomiczny. Absolwenci najlepszych programów MBA zwykle znacząco pomnażają swoje wynagrodzenia. Oczywiście nie działa tu żaden automat, lecz rynkowa wycena kwalifikacji i kompetencji. Plus szczypta wiary w to, że absolwent jest lepiej przygotowany do pełnienia ról menedżerskich, kreślenia wizji organizacji, bycia przywódcą aniżeli ktoś, kto posiadaniem dyplomu pochwalić się nie może.

Jest kwestią odrębnych badań, jakie są relacje rzeczywistych „dodanych” wartości dla organizacji z tytułu zatrudnienia zarządcy będącego absolwentem programu MBA, do ślepej wiary towarzyszącej ogólniejszemu przekonaniu, że lepiej mieć dyplom niż go nie mieć, że każdy edukacyjny akt sprzyja rozwojowi, że jest postępowy. Jestem odmiennego zdania w tym przedmiocie. Uważam bowiem, że zła robota edukacyjna, niedopracowane szkolenie, nieprzygotowany wykład, nieprzemyślana czy – wprost – niekompetentna praca z podległymi pracownikami mogą, a nawet muszą, przynosić rezultaty niekorzystne, inne od zamierzonych. Trudno mi się pogodzić ze skądinąd formalistycznym stwierdzeniem o pozytywnym wpływie każdego, jak to nazywam, aktu edukacyjnego.

Nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że źle dobrana terapia czy ingerencja chirurgiczna mogą powodować dalsze komplikacje, nawet bardzo poważne. W tym przypadku dla pacjenta, czyli jednostki ludzkiej. Przejście do sfery edukacyjnej w tajemniczy sposób znosi rozumowanie w kategoriach efektywności bądź po prostu dobrze lub źle wykonanej roboty. Tak jakby w tym zakresie nie było jednostek ludzkich, lecz indywidua odporne na fuzję. Uważam, że transfer wiedzy (oraz wartości, norm itd.) dokonywany w relacjach zawodowych może być, a nawet powinien być analizowany w kategoriach skutków, jakie wywołuje. Założenie, że mogą one być opatrzone

znakiem „plus” lub „minus” jest tu całkowicie oczywiste. Tym bardziej, że zarówno w jednym, jak i drugim przypadku skutki te mogą być dalekosiężne. Nabywanie złych nawyków i przyzwyczajenia w zarządzaniu ludźmi (a jest ono przede wszystkim pewną postawą wobec ludzi, dopiero potem „technologią”) może trwale i niekorzystnie zmieniać organizacje na lata. A jak wiadomo, lata w nowoczesnych i dynamicznie zmieniających się gospodarkach i społeczeństwach to czas, który może przesądzić o być albo nie być, o wzroście bądź upadku.

Zatem symbolicznie i skrótowo zarysowany wyżej podział na edukację dobrą i złą jest w przypadku menedżerów szczególnie ważki, ponieważ dotyczy kategorii osób, które na co dzień kierują innymi, które – jak mawiał Max Weber – decydują o szansach i losach życiowych innych jednostek. Rzecz jasna zjawisko jest od dawna znane i opisywane w odniesieniu do systemów edukacyjnych czy instytucji oświatowych w ogóle. Niemniej, w przypadku kształcenia menedżerów, jak wspomniałem, zyskuje ono kolejny, bezpośrednio-społeczny wymiar związany z wieloletnim czasem oddziaływaniem, utrwalaniem, wreszcie konstytuowaniem się jako wszechobowiązujący wzorzec.

Jednym z pierwszych badaczy, który jednoznacznie wskazywał na znaczenie menedżerów w nowoczesnych gospodarkach i społeczeństwach, był James Burnham [1943]. Ten amerykański socjolog wprowadził do światowego obiegu naukowego pojęcie rewolucji menedżerskiej, która trwale wpisała się w pejzaż analiz z zarządcami w roli głównej. Właściwie od tego czasu nie milkną pytania o to, czy oddzielenie zarządzania od własności udziałów, akcji przedsiębiorstwa jest efektywne i czy nie powoduje odcięcia właścicieli od informacji oraz kontroli [por. Burnham, 1943; Schumpeter, 1960; Galbraith, 1973, 1979; Domańska, 1986].

Mimo że już w kilka lat po ukazaniu się dzieła Burnhama do głosu dochodzili krytycy tej koncepcji [por. Mills, 1962: 53–71] i mimo faktu, że żadna rewolucja się nie dokonała, to z pewnością nie można jej odmówić tego, że pobudza emocje i że wciąż stanowi dla badaczy pewien punkt odniesienia dla zjawisk i procesów gospodarowania w nowoczesnych strukturach kapitalistycznych. Mnie jednak interesuje pewien podział, który dla Jamesa Burnhama jest niezwykle istotny, a który jedynie częściowo wyraża podział na kierowników i kierowanych. Jest to podział na rządzących i rządzonych, który służy badaczowi do zilustrowania wzajemnych różnic w położeniu tych dwóch kategorii oraz – przede wszystkim – w dostępie do władzy.

Przy czym mniej mnie interesują wywody Burnhama na temat „narzędzi wytwórczości” oraz ewentualnego przejmowania kontroli nad państwem, a w większym stopniu skupiam uwagę na dostępie do władzy. Dziś powiedzielibyśmy także – dostępie do informacji, jednakże w latach powstania książki

jeszcze nie upowszechniło się rozumowanie w kategoriach społeczeństwa informacyjnego [por. np. Castells, 2013]. Zdaniem Burnhama zasadniczy fragment władzy przechodzi w ręce menedżerów w związku z komplikowaniem się określonych zadań w przemyśle, wraz z pogłębiającym się podziałem pracy i specjalizacją. W takich warunkach: złożoności zadań, poziomu ich skomplikowania, głębokich podziałów i specjalizacji, ranga, znaczenie i – by tak powiedzieć – unikatowość menedżerów rośnie. Ich decyzje przesądzają o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa i mają znaczenie strategiczne dla powodzenia organizacji jako całości.

Zatem, jak można zauważyć, główny kierunek przemian jest związany zarówno z zewnętrznymi uwarunkowaniami otoczenia, jak i z wewnątrzorganizacyjnymi strukturami, zasadami, planem itp. Czy na pewno oba typy przemian wymuszają powierzenie zarządzania „profesjonalnym” zarządom zamiast właścicielom – tego nie jestem pewien. Zresztą dziś, siedemdziesiąt pięć lat po opublikowaniu przez Burnhama swego dzieła wiemy, że efektywność tej przemiany nie musi być wysoka [por. Tittenbrun, 1995: 34]. Przeciwnie, dowodzi się raczej, że przedsiębiorstwa zarządzane przez właścicieli kapitału osiągają lepsze rezultaty, tzw. wyższą stopę zwrotu z kapitału.

Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na tendencję, która wykracza poza struktury gospodarcze i oplata swoim wpływem również pozagospodarcze instytucje nowoczesnego świata. Dziś jesteśmy świadkami takiego ekonomicznego redukcjonizmu w postaci ustawowego zapisu, który dopuszcza powierzenie zarządzania wyższą uczelnią „fachowcowi”, specjaliście, który nie tylko nie musi już być profesorem, lecz nawet nie musi być związany ze światem akademickim. Niezależnie od oceny tego zapisu, należy go wiązać z kopiowaniem reguł właściwych dla struktur ekonomicznych do instytucji pozagospodarczych. Rzecz jasna tym „przeniesionym” zasadom przysługuje jedynie ograniczona moc sprawcza. Innymi słowy – to co się sprawdza w przedsiębiorstwie nie musi przynosić korzyści uniwersytetowi, a w skrajnym przypadku może nawet wyrządzać szkody (lub być „przeciwnie skuteczne”, jak mawiają niektórzy). Przede wszystkim jednak nie ma po prostu takiej potrzeby, by adaptować określone rozwiązania do struktur, które, jak by nie było, są samodzielne i także zdołały wytworzyć określone mechanizmy samoregulacji.

Konkluzja, która łączy zarówno obie powoływane struktury, jak i opisywane przykłady jest następująca: zarządzanie, władza dają pewne przewagi, które stają się atrakcyjne dla wielu osób. Z tego powodu walka o władzę przybiera czasami postać bezpardonowego i wykraczającego poza wszelkie zasady etyczne schematu działania, którego jedynym celem jest zdobycie owej przewagi – w dostępie do informacji, do zasobów, wreszcie do kontaktów łączących organizacje nawzajem. Nie chcę przy tym sprowadzić całej

nowoczesnej historii organizacji, tych gospodarczych i pozagospodarczych, do walki o władzę. Niemniej dostrzegam poważny walor analityczny takiej redukcji, rozumianej oczywiście jako jedna z możliwości.

Wracając na koniec do Burnhama, warto podkreślić jego zasługi w określeniu menedżerskich kompetencji [ang. *core competencies* – por. Prahalad, Hamel, 1990], do których zaliczył, prócz organizacji i koordynacji procesów produkcyjnych, posiadanie bardzo rozległej wiedzy. Wprawdzie uczony nie definiuje jej dokładnie, ale dziś po wielu latach od ukazania się *The Managerial Revolution* wypada się zgodzić z jego ujęciem i wskazać na takie składniki, jak: wiedza w zakresie historii kultury oraz kultury współczesnej, literatury, sztuki, kina itp. W moim przekonaniu, a formułuję tę tezę zarówno na podstawie analiz dostępnych danych empirycznych, własnych badań nad menedżerami, jak i wieloletnich kontaktów z przedstawicielami tej kategorii, jest to czasami ważniejsze od nieco „technicznej” wiedzy w zakresie zarządzania finansami, ludźmi, czasem itp. Ów kulturowy kontekst składający się na pełną, bogatą osobowość społeczną zarządcy, staje się z czasem „drugą naturą”, która okazuje się zazwyczaj niewyczerpanym źródłem idei, rozwiązań, ale i wątpliwości, refleksji. Z kolei bez takiego kulturowego „backgroundu” menedżer staje się jedynie administratorem, często biernym wykonawcą działań oczywistych i naglących, pozbawionym organizatorskiego polotu, ostatecznie niezadowolonym z wykonywanego zajęcia.

Interesującym zagadnieniem w pracy kierowniczej jest także jej zwrotność. Wprawdzie Burnham nie podejmuje tego zagadnienia, ale wiele lat przed nim zrobił to Georg Simmel [1975: 234–235]. Niemiecki uczony zwrócił bowiem uwagę na fakt, że w pewnych okolicznościach, tymczasowo, kierownicy mogą się stać kierowanymi. Oznacza to, że podwładni dysponują licznymi możliwościami manipulacji, przekazywania informacji takich, jakie w danym momencie chcą, bo wymaga tego ich interes, wreszcie jawnego wprowadzania w błąd. Wykorzystują przy tym zarówno siłę grupy, jak i indywidualne możliwości oddziaływania na przełożonego. Obok informacji mogą więc posługiwać się dezinformacją, posłuszeństwo zamieniać w nieposłuszeństwo, prowadzić grę „obok” formalnej struktury zadań i podporządkowania.

Mimo to formalny aspekt kierowania daje o sobie znać. Ostatecznie bowiem to jednak w ręku kierownictwa pozostają wszelkie możliwości i środki oddziaływania, takie jak: przydział zadań, ocena pracownicza czy dobór członków zespołu. Zatem zwrotność w normalnych warunkach funkcjonowania organizacji nie może się stać elementem trwałym. Jeśli tak się staje, oznacza organizacyjną patologię, rozkład kierownictwa i – w konsekwencji – poważne problemy dla organizacji jako całości. Sytuacja, w której „pan jest niewolnikiem własnych niewolników”, jak pisze Simmel [1975: 234–235],

choć z pewnością pojawia się w stosunkach zwierzchnictwa, ma charakter tymczasowy i nietrwały.

Zresztą Simmel omawia bardzo nowoczesne, jak na owe czasy, zagadnienia przywództwa czy „ostatecznej instancji”. Zwłaszcza przywództwo traktuje jako zjawisko, które można odnieść zarówno do organizacji, jak i do społeczeństwa jako całości. Relacja przywódcy z grupą jest złożona i specyficznie ustrukturyzowana. Zdaniem Georga Simmla przywódcy przyczyniają się do wspólnotowości podwładnych, a trwałość tego stosunku oraz samej wspólnoty jest efektem zróżnicowania jej członków oraz różnych postaw wobec przywódcy. Trzeba przyznać, że jest to bardzo nowoczesna koncepcja, która nie tylko przeciwstawia się tendencjom do ujednociania wszystkiego i wszystkich, na przykład w nowoczesnych korporacjach, lecz także czyni ze zróżnicowania członków grupy siłę napędzającą całość i decydującą o jej przewadze. W tym sensie wspomniana już ostateczna instancja, rozumiana jako osoba czy grupa, do której inni odnoszą swoje zachowania, wpisuje się w sposób myślenia Simmla o zwierzchnictwie i przywództwie.

Prócz ogólnej problematyki zwierzchnictwa i przywództwa warto odnieść się do zagadnień zawodu i określenia, czy menedżerowie tworzą jednolity zawód. Najkrótsza odpowiedź na tak postawione pytanie brzmiałaby: nie. Dlaczego? Ponieważ zawody są częścią poszczególnych jednostek gospodarujących, kształtują się pod wpływem zadań zawodowych, jakie stawiane są przed pracownikami, albo – mówiąc klasycznym językiem teorii podziału pracy w społeczeństwie – kształtują się w obrębie jednostkowego podziału pracy. Oznacza to wprost, że na poziomie ogólnego podziału pracy nie wyróżnia się zawodów. Zawody powiązane są silnie i bezpośrednio z zadaniami zawodowymi [por. Kwiatkowski, Woźniak 2003a; Kwiatkowski, Woźniak, 2003b].

Mówiąc inaczej – podobnie lub nawet tak samo brzmiące nazwy dla stanowisk mogą się wiązać z innymi jakościowo i treściowo zadaniami zawodowymi i wówczas osoby zatrudnione na tych stanowiskach będą wykonywać różne zawody. Powoływani autorzy definiują zawód oraz zadanie zawodowe w sposób konkretny i bardzo jasny. Stwierdzają bowiem, konstruując słownik pojęć, że zawód to: „zbiór zadań zawodowych wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wymagający od pracownika odpowiednich kwalifikacji zawodowych”, a zadanie zawodowe określają jako: „logiczny wycinek lub etap pracy w ramach zawodu o wyraźnie określonym początku i końcu. Układ czynności zawodowych powiązany jednym celem działania kończącym się określonym wytworem, usługą lub istotną decyzją” [Kwiatkowski, Woźniak, 2003a: 9].

Co to więc oznacza dla badacza nowoczesnych stosunków pracy? Między innymi to, że obiektem badań staje się konkretna organizacja, z jej celami,

strukturą i specyficznymi zadaniami zawodowymi stojącymi przed pracownikiem. Popularne dziś w gospodarce stanowisko handlowca, sprzedawcy stawia odmienne zadania przed pracownikiem zatrudnionym w banku spółdzielczym zlokalizowanym w małej miejscowości niż przed pracownikiem wielkiej, międzynarodowej korporacji, która wytwarza wysokiej jakości sprzęt hi-fi. Nie mniej popularne w strukturach różnych organizacji, gospodarczych i pozagospodarczych, stanowisko specjalisty do spraw marketingu wymaga nieco innych kwalifikacji i kompetencji w przemyśle w porównaniu z tym samym z nazwy stanowiskiem na uniwersytecie. Są to więc różne zawody, choć trzeba przyznać, że rozumowanie w tych kategoriach jest trudne dla ujęć potocznych i bywa niełatwe w analizach naukowych. Siła przyzwyczajenia do utożsamiania klasy społecznej z zawodem jest przemożna.

Uważam jednak, że wzięwszy pod uwagę głębokie i dynamiczne przemiany pracy, nowoczesnych organizacji, procesów obecnych w otoczeniu, przede wszystkim globalizacji i dominacji liberalnego kapitalizmu nad innymi formami gospodarowania, rozumowanie i analizowanie struktury zawodowej w zaproponowany sposób jest konieczne. Po pierwsze dlatego, że jest bliżej rzeczywistości, po wtóre dlatego, że uwzględniając wymienione wyżej zjawiska i procesy, stwarza możliwości stawiania rzeczowych diagnoz oraz prognoz co do przyszłości zawodów.

Nieco paradoksalnym jest fakt, że klasyczne ujęcia zawodów wychodzą naprzeciw prezentowanemu ujęciu. Znana od ponad wieku Maxa Webera koncepcja zawodowego podziału pracy łączy różne perspektywy, ale zdecydowanie podkreśla związki zawodu z konkretną organizacją. Niemiecki uczony zalicza bowiem zawody do tzw. technicznego podziału świadczeń, czyli podziału pracy, który zapewnia prawidłowy przebieg procesów produkcji. Tym samym oczywiście jest, że zalicza zawody do struktur wewnątrzorganizacyjnych, a nie szerszych makrostruktur społecznych.

Ta niezwykle istotna dystynkcja pozwala nam zrozumieć, dlaczego nie ma większego teoretycznego sensu mówienie o zawodach w skali makro. Przywołajmy zatem definicję zawodu, jaką proponuje niemiecki klasyk myśli społecznej: „specyfikacja, specjalizacja i kombinacja świadczeń danej osoby, która stanowi dla niej szansę stałego zaopatrzenia lub zarobku” [Weber, 2002: 105]. Zawiera ona elementy indywidualistyczne (źródło utrzymania) oraz organizacyjne (specyfikacja, specjalizacja, kombinacja świadczeń). Z pewnością nie odnosi się do struktury społecznej jako takiej oraz do innych elementów makrostrukturalnych. Zawód jest więc jednoznacznie zlokalizowany w obrębie mikrostruktury, jaką jest organizacja – bez rozstrzygania o jej gospodarczym czy pozagospodarczym charakterze. Innymi słowy każda organizacja wytwarza specyficzną, dodalibyśmy – stanowiskową – specyfikację czynności,

ich specjalizację oraz swoistą, niepowtarzalną kombinację, co w efekcie składa się na zawód.

W przywołanym kontekście można dostrzec wyraźnie, że wobec takiego ujęcia, a uznajemy je za trafne i będziemy się nim posługiwać w dalszej części książki, rozumowanie w kategoriach jakichś makrozawodów nie przynosi dodatkowych rozstrzygnięć w odniesieniu do menedżerów. Analizując wnikliwie myśl weberowską, na temat zawodu wypowiada się także Stanisław Kozyr-Kowalski [1979: 129], który stwierdza, że zawód to: „tego rodzaju faktycznie wykonywanych przez daną jednostkę lub grupę jednostek czynności służących zdobywaniu środków utrzymania, które są elementem występującego w danym społeczeństwie jednostkowego podziału bądź pracy bezpośrednio produkcyjnej, bądź pracy pośrednio produkcyjnej, bądź pracy nieprodukcyjnej”. Dalej polski badacz podkreśla, że zawodowy podział pracy to po prostu inny rodzaj podziału pracy aniżeli wprowadzony przez Marksa i Langego podział pracy oraz podział na pracę bezpośrednio produkcyjną, pośrednio produkcyjną i pozaprodukcyjną. Jest on częścią jednostkowego podziału pracy, czyli takiego, który wykształca się w obrębie przedsiębiorstw gospodarczych, a także wewnątrz instytucji politycznych i prawnych.

Włodzimierz Wesołowski, choć posługuje się jakościowo odmiennym pojęciem grupy społeczno-zawodowej, w pewnym sensie podobnie traktuje kwestię zawodu, zwłaszcza w odniesieniu do kategorii dyrektorów. Ona właśnie stanowi dla niego punkt odniesienia i przykład, za pomocą którego objaśnia zjawiska i procesy kształtowania się struktury zawodowej. Wesołowski [1974: 42–43] zwraca uwagę na szereg trudności towarzyszących kwalifikowaniu poszczególnych osób do wspomnianych grup społeczno-zawodowych. Dyrektorzy są tu przykładem szczególnym, ponieważ w skład tej specyficznej kategorii wchodzi absolwenci różnych kierunków studiów, zatem osoby o różnym przygotowaniu merytorycznym. Dopiero zakład pracy, stanowisko pracy, zawodowa praktyka i zadania zawodowe, które w jej toku są realizowane, kształtują osobowość tych pracowników [por. też Januszek, 2000; Orczyk, 2009; Banaszak, 2011].

Niejako przy okazji polski badacz struktury społecznej dostrzega zjawisko profesjonalizowania się pracy kierowniczej. I to zarówno ze względu na dziedzinę, na branżę, jak dziś powiedzielibyśmy, jak i na wewnętrzną strukturę. Specjalizacja ta ma również jeszcze jeden odcień. Jest nim mianowicie stopniowe wysuwanie się na pierwszy plan umiejętności specyficznych. Trzeba przyznać, że jak na myśl sformułowaną bez mała pięćdziesiąt lat temu, brzmi ona całkiem nowocześnie. Dziś, w sieciowej i zglobalizowanej gospodarce, a także w obrębie struktur pozagospodarczych tego rodzaju unikatowe, monopolistyczne wręcz umiejętności i kompetencje, stały się nie tylko czynnikiem

awansu zawodowego, utrzymywania zatrudnienia w dłuższym okresie, lecz także szansą na beneficjum w postaci wysokich i superwysokich zarobków. Można by wręcz stwierdzić, że prastara ekonomiczna zasada, która najwyżej waloryzuje to, co rzadkie i niepowtarzalne, ujawnia się obecnie w pełnej krasie. Wywołuje przy tym opór tych, którzy nawykli do myślenia o pracy i wynagradzaniu za pracę w kategoriach czasu spędzonego nad jakimś zadaniem, doświadczenia liczonego w latach, wreszcie przywiązania do jednego czy dwóch miejsc pracy.

Konkluzja powyższych rozważań wydaje się całkowicie jasna i oczywista: nie można mówić o zawodzie menedżera. Praca kierownicza bowiem, jej treść, w szczególności praca menedżerów przedsiębiorstw, kształtuje się pod wpływem zadań zawodowych, specyficznej struktury organizacyjnej [por. Strategor, 2000], tradycji i kultury [por. Hofstede, 2000, 2008; Pawłowska, 2011; Kołodziej-Durnaś, 2012] oraz indywidualnych doświadczeń i intuicji konkretnych osób. Jest więc zrozumiałe, że wprowadzanie do naukowego obiegu, do myślenia o kierownictwie, kierownikach, menedżeryzmie i zarządzaniu pojęcia zawodu jedynie ów obraz rozmywa, wikłając zagadnienia z zupełnie innego poziomu. I nie ma tu żadnego absolutnie znaczenia, czy się w obiegowej myśli przyjął taki sposób rozumienia zawodu, czy nie. Nauka wytwarza własne kategorie i pojęcia właśnie po to, by uniknąć wieloznaczności i niejednoznaczności. Wprawdzie nie zawsze się to udaje, jednakże warto próbować. Z kolei nie warto konstruować takich kategorii, które będą trafiać w przeciętne oczekiwania i gusta. Po pierwsze jest to zadanie niewykonalne, po drugie zaś, jest to domena tzw. upowszechniania i popularyzacji nauki. Zatem w dalszych rozważaniach przyjmuję właśnie takie rozumienie zawodu jako związanego z jednostkowym podziałem pracy, z konkretną organizacją oraz inspirowane Maxa Webera koncepcją zwodu i zawodowego podziału pracy.

Niemniej prócz deklaracji wypadałoby określić, jakie zawody menedżerskie można dziś w nowoczesnych organizacjach gospodarczych i pozagospodarczych wyróżnić. Otóż, poczynając od ogólnego podziału pracy społecznej [Lange, 1978; Durkheim, 1999], można wyróżnić następujące kategorie zarządców:

1. Menedżerowie w przemyśle.
2. Menedżerowie w handlu.
3. Menedżerowie w finansach.
4. Menedżerowie w usługach.
5. Menedżerowie w rolnictwie.

Jak widać, z tego krótkiego wyliczenia wynika jasno, że kwalifikacje formalne, a także rzeczywiste kompetencje menedżerów różnych działów gospodarki narodowej znacząco się różnią. Rzecz jasna dalsze podziały nie

są już tak ostre, niemniej z pewnością ukazują jakościowe różnice między kierownikiem zespołu handlowego w sektorze usług ubezpieczeniowych a kierownikiem podobnego zespołu w sektorze przemysłu lotniczego. Jakie różnice przesądzą o konieczności wprowadzenia proponowanego podziału? Można by odpowiedzieć: wszelkie. Od edukacji, którą traktuję jako czynnik sprawczy, przez indywidualne wyszkolenie siły roboczej (w którym edukacja *per se* ma również swój udział), socjalizację w miejscu pracy (co również daje się sprowadzić do szeroko rozumianej edukacji) aż po specjalistyczne i – w dużej mierze – unikatowe wymagania stanowiska pracy oraz indywidualne uwarunkowania samego zarządcy (co znów zawiera określone, wychowawcze i socjalizacyjne komponenty).

Nie chcę przez to powiedzieć, że edukacja – w najszerszym z możliwych ujęć – decyduje o wszystkim w pracy menedżera. Chcę jedynie zwrócić uwagę na edukacyjne komponenty położenia społecznego menedżerów oraz – przede wszystkim – edukacyjne czynniki ich pracy zawodowej, sposobów pełnienia ról kierowniczych w organizacjach oraz na odrębną kwestię relacji z podległymi pracownikami związaną z nadawaniem ról społecznych, norm oraz wartości. Tym samym przyjmuję szerokie rozumienie edukacji, znacząco wykraczające poza kategorię kształcenia, choć oczywiście i ten komponent uwzględniam, analizując zarówno makrospołeczną pozycję menedżerów, jak również ich położenie wewnątrzorganizacyjne.

Marek Aureliusz [1997], cesarz rzymski i filozof, w swych zapiskach pierwotnie adresowanych do samego siebie stwierdza, że żołnierz ma niezbywalne prawo do dobrego dowódcy. Moglibyśmy dziś powiedzieć – prawo do bycia dobrze kierowanym. I byłaby to niezwykle trafna sentencja. Odzwierciedla ona bowiem nie tylko perspektywę „podwładnych”, „podporządkowanych”, „kierowanych”, lecz także punkt widzenia samego dowódcy. Oznacza to, że jest jego głównym zadaniem i honorem być odpowiedzialnym za zespół. Ponadto członkowie tego zespołu chcą być traktowani podmiotowo, gdyż powierzają własne kwalifikacje, kompetencje i losy dowódcy właśnie! Jeśli więc ta wiedza i swoisty punkt widzenia spraw związanych z zarządzaniem (rządzeniem, dowodzeniem, kierowaniem) były znane już z początkiem pierwszego tysiąclecia naszej ery, to dlaczego współcześnie bywają ignorowane? Spróbujmy odpowiedzieć na to pytanie, rozpoczynając od idei podziału pracy społecznej na kierowniczą i wykonawczą.

O tym, że praca jest w społeczeństwie podzielona już mówiliśmy [por. Simmel, 1975, 1997; Durkheim, 1999; Banaszak, 2006, 2011]. Jednakże podział na pracę kierowniczą i wykonawczą ma swój dodatkowy wymiar. Można by go określić mianem tożsamościowego i związanego z dystansem społecznym. Wydaje się bowiem, że pozostałe podziały nie wywołują wśród

jednostek takich postaw i emocji jak ów właśnie analizowany. Dlaczego? Ponieważ pozostawanie w obrębie pracy bezpośrednio produkcyjnej vs. pośrednio produkcyjnej nie niesie ze sobą jawnych i – by tak rzec – namacalnych czynników zróżnicowania. Dystans społeczny między pracownikiem sektora handlu a nauczycielem jest także mniejszy aniżeli między kierownikiem a wykonawcą w dowolnym sektorze i dowolnej branży. Wyraża się on zarówno w wewnątrzorganizacyjnych stosunkach wzajemnych (tytuł do sprawowania władzy – brak takiego tytułu i konieczność podległości), w sferze pozazawodowej, społecznej (pewność siebie – brak pewności siebie), jak i w sferze symbolicznej (my – oni).

Z tych powodów powierzenie zarządzania osobom nieprzygotowanym i nieodpowiedzialnym jest błędem, który może niekorzystnie odbić się na powodzeniu danego przedsięwzięcia oraz na jego bezpośrednich uczestnikach. Wiedział to już Auguste Comte, fundator nie tylko nazwy dyscypliny, lecz przede wszystkim fundamentów teoretycznych socjologii jako nauki. Francuski filozof stwierdził: „Nie ma armii bez żołnierzy, lecz nie ma jej także bez oficerów: ta podstawowa zasada odnosi się zarówno do przemysłu, jak i do wojska” [Comte, 1973: 311].

Gdy dodamy do tego jeszcze Comteańską maksymę, by każdy wykonywał to, do czego jest najlepiej przygotowany, to zyskamy możliwość analizowania pracy kierowniczej tak z perspektywy edukacyjnej, jak i makro- oraz mikrospołecznej. Z perspektywy edukacyjnej oznacza to bowiem, że instytucje kształcenia menedżerów powinny być z założenia efektywne i przeznaczone do tego właśnie celu. Innymi słowy, że geneza menedżerów powinna sięgać kształcenia. W ten sposób ów przedwstępny warunek mógłby zostać spełniony.

Idąc dalej, powierzanie kierownictwa w organizacji winno być oparte na formalnych wymaganiach w zakresie zdobytych kwalifikacji oraz – w ramach wewnątrzorganizacyjnego rynku pracy – tym, którzy wykazują największe ku temu predyspozycje. Wreszcie, w ujęciu makrospołecznym kierownicy różnych sektorów i branż, w tym polityczni przywódcy szczebla centralnego, powinni posiadać kompetencje w zakresie nowoczesnego zarządzania i przewodzenia. Prócz kompetencji merytorycznych w określonej sferze, sprawności moralnych i przemyślanych, rzeczywistych idei [por. Kotarbiński, 1970; Koźmiński, 1998; Król, 2002; Banaszak, 2011].

Warto odwołać się także do myśli znakomitego amerykańskiego badacza elit i nowoczesnych stosunków społecznych, Charlesa Wrighta Millsa [1965: 151], który dostrzega bardzo wyraźnie potrzebę tego, co przed nim Kotarbiński [1965] nazwał rzeczą zorganizowaną, czyli potrzebę koordynacji działań pracowników. Dodatkowo zwraca uwagę na rozwój podległych pracowników jako element konstytuujący pracę kierowniczą. Wziąwszy pod uwagę wczesny,

jak na rozwój myśli w zakresie zarządzania, okres, w którym wypowiedział te słowa, należy je zdecydowanie uznać za postępowe. W owym czasie potutowały jeszcze w niektórych sektorach i branżach taylorowskie i fordowskie koncepcje organizacji i zarządzania, oparte na głębokim podziale pracy i specjalizacji. Tym bardziej położenie akcentu na rozwój członków zespołu i efekt synergii w postaci jednoczesnego rozwoju organizacji jako całości należy docenić, przy całym wielowątkowym rozumieniu pojęcia rozwoju osobistego [Gerlach, 2014: 3–6].

Potrzebę czy wręcz konieczność koordynacji działań ludzi, określania celów strategicznych i operacyjnych, motywowania i kontrolowania Charles Wright Mills widzi także w obrębie struktur pozagospodarczych. Zresztą funkcjonowanie różnorodnych instytucji poza światem gospodarki pozostaje w ścisłych niekiedy relacjach ze strukturami gospodarczymi oraz ludźmi je reprezentującymi. Słynne analizy Charlesa Wrighta Millsa – wzajemnych relacji między światem przedsiębiorstw a polityką, wojskiem i kościołem – odnosi się także do zagadnień kierowania i kierowników – tyle że w odniesieniu do makrostruktur społecznych i nie zawsze w pozytywnym znaczeniu [por. Mills, 1961].

Zainteresowanie kierownikami jest pobudzane nie tylko uogólnionym stwierdzeniem, że skoro ktoś kieruje kimś innym, jego pracą, wywierając tym samym wpływ, przynajmniej pośrednio, na jednostkowe losy życiowe (Max Weber), to jego edukacja, indywidualne wykształcenie, postawy i uznawany system wartości, warte są analizy na gruncie nauk społecznych. Przy czym nauki o edukacji są tu bardzo znamienym przykładem, ponieważ ukierunkowują swoje zainteresowanie zarówno na genezę menedżerów (wykształcenie), jak i ich bieżące funkcjonowanie zawodowe (kariery, biografie). Osobnym obiektem zainteresowania jest społeczne funkcjonowanie menedżerów, które nauki o edukacji dzielą z socjologią, zwłaszcza socjologią zróżnicowania społecznego i struktury społecznej.

Wspomniane zainteresowanie tą kategorią społeczną jest także związane z liczbą i odsetkiem menedżerów w strukturach nowoczesnych społeczeństw oraz z ich wynagrodzeniami. Dość powiedzieć, że jeśli idzie o statystyczną kategorię „przedstawiciele władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników” (wciąż, od wielu lat, jest to jedna, syntetyczna kategoria), to mamy już w Polsce, w gronie wszystkich pracujących, prawie 6,5% osób, które kierują innymi ludźmi. W liczbach bezwzględnych to ponad milion osób z szesnastu milionów pracujących [GUS, 2017: 136–137]. Jeśli więc mniej więcej co piętnasta osoba w Polsce jest kierownikiem, to legitymacja do zajęcia się problematyką kierownictwa w możliwie szerokim zakresie i z uwzględnieniem multidyscyplinarnych perspektyw jest, moim zdaniem, pełna. A nie dostrze-

gam, mówiąc językiem współczesnej popkultury, nadmiernej popularności wspomnianych zagadnień wśród badaczy społecznych.

Jest wszakże jeszcze jeden istotny element uzasadniający podjęcie dziś problematyki menedżerskiej, kierowniczej. Są to wynagrodzenia. Ich wysokość lokuje się w obrębie kategorii wyżej i najwyżej zarabiających. Zatem menedżerowie stanowią mniejszość jako zbiorowość statystyczna i jako jedna z najlepiej uposażonych zbiorowości. W badaniu, które od kilkunastu już lat prowadzi Sedlak & Sedlak [2018a], niższe i średnie stanowiska kierownicze to przeciętnie dwukrotnie wyższe wynagrodzenie niż średnia płaca w Polsce. W przypadku dyrektorów, czyli przedstawicieli najwyższego szczebla zarządzania, jest to już czterokrotność. Jak widać z tego wstępnego zestawienia, element uposażeń kierowniczych jest bardzo żywym i jednocześnie istotnym czynnikiem analizy położenia społecznego menedżerów.

Przy tej okazji warto także poświęcić nieco uwagi metodyce wspomnianego badania – choćby po to, by wskazać na jego ewentualne słabe strony i – tym samym – rezultaty traktować raczej jako ogólną orientację, a nie jako jednoznaczne i niepodważalne dane o charakterze obiektywnym i reprezentatywnym. Po pierwsze, badanie ma już swoją tradycję. Ma to swoje znaczenie, ponieważ ma szansę być korygowane – tak przez pomysłodawców i autorów, jak i przez odbiorców. Po wtóre, badanie ma obecnie szereg dodatkowych elementów, przykładowo gromadzi dane dotyczące wynagrodzeń sektorowych czy członków zarządów spółek skarbu państwa jako szczególnych podmiotów gospodarczych. Innymi słowy – badanie rozszerzyło swój zasięg, dając w zamiarze, przez pryzmat pracowniczych uposażeń, panoramiczny obraz polskiego rynku pracy. Wreszcie, pomiar ma charakter dobrowolny, zarówno dla organizacji wypełniających ankietę, jak i dla indywidualnych osób, co w zasadzie niweluje jego reprezentatywny charakter.

I nie ma tu znaczenia, jak podają autorzy, że zgromadzono prawie sto pięćdziesiąt tysięcy ankiet. Prawo wielkich liczb nie ma tu szansy zadziałać, ponieważ pomiar nie odbywa się we wskazanych na podstawie konkretnych kryteriów organizacjach i nie dotyczy konkretnie wskazanych osób. Przeciwnie – w dużej mierze może mieć charakter przypadkowy. Można jednakże dopatrzeć się w takim postępowaniu pewnych plusów. Zwłaszcza w odniesieniu do menedżerów. Gdyby bowiem oprzeć się na ściśle statystycznym oglądzie rzeczywistości, to otrzymalibyśmy zamazany obraz polskiego kierownictwa. Głównie ze względu na to, że część zaradców kieruje organizacjami lub ich fragmentami jako jednoosobowe działalności gospodarcze.

Pomijając już fakt, że nie są wówczas w ogóle wykazywani przez Główny Urząd Statystyczny jako kierownicy, lecz jako mikroprzedsiębiorstwa, to ich dochody są opodatkowane dziewiętnastoprocentowym podatkiem liniowym

przewidzianym dla przedsiębiorstw. Zatem nie tylko „uciekają” fiskusowi, lecz także niepostrzeżenie przemieszczają się między jakościowo odmiennymi kategoriami statystycznymi. Jednakże w przypadku wspomnianego badania wynagrodzeń opisany stan rzeczy może mieć swą informacyjną dobrą stronę. Można sobie bowiem wyobrazić, że menedżer, który kieruje działem dużego przedsiębiorstwa i zarejestrował na swoje nazwisko jednoosobową działalność gospodarczą, mimo że w rzeczywistości świadczy pracę, to formalnie rzecz biorąc, staje się usługodawcą. Z końcem miesiąca wystawia więc fakturę swojemu „pracodawcy”, a powstały w ten sposób przychód jest opodatkowany zgodnie z zasadami właściwymi dla przedsiębiorstw. Biorąc jednak dobrowolnie udział w ankiecie opracowanej przez Sedlak & Sedlak występuje już jako pełnoprawny menedżer i ujawnia swoje miesięczne lub roczne uposażenie netto tak, jak gdyby był zatrudnionym na umowę o pracę lub akt powołania (w przypadku członków zarządu) pracownikiem. Oczywiście nie mam pełnej wiedzy na temat założeń metodologicznych oraz metodyki postępowania badawczego (zwracałem się w tej sprawie do podmiotu organizującego badanie – bezskutecznie), w związku z tym traktowanie danych jako miarodajnych nie jest możliwe. Z kolei jako wstępny, pewnie „poruszony” obraz rynkowej rzeczywistości – wydaje się być po prostu pomocny. W takiej formule włączam pozyskane dane do własnych analiz odnoszących się do położenia ekonomicznego menedżerów.

Wprawdzie emocje towarzyszące rozpatrywaniu kwestii finansowych są raczej domeną potocznych, codziennych dyskusji, niemniej w naukowej analizie miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych strukturach gospodarczych, społecznych i edukacyjnych, zajmują miejsce chłodnych, nieco bardziej wyważonych kalkulacji. Ich celem jest określenie rzeczywistego i symbolicznego znaczenia zarządców w organizacjach i społeczeństwie jako całości. Nie uważam przy tym, by konieczne było analizowanie naszkicowanych zagadnień w kategoriach dychotomicznych i konfliktowych. Przeciwnie, zdecydowanie preferuję prowadzenie rozważań w kategoriach relacji wzajemnych, stosunków, postaw, a nie zwykle przedwcześnie postawionych założeń o charakterze konfliktowym.

Rzecz jasna nie wykluczam istnienia sytuacji konfliktowych w ramach konkretnych organizacji, a nawet w skali społecznej. Uważam jednakże, iż są one pochodną określonych patologii, a nie rezultatem zwykłego, nieanomicznego biegu spraw. Innymi słowy – z samego podziału na kierowników i kierowanych nie musi jeszcze wynikać, bez długiej litanii dodatkowych warunków, wzajemna niechęć, obstawanie przy własnych interesach czy wręcz nienawiść. Tego typu skutki nie są immanentną częścią relacji zwierzchnictwa, lecz anomii, która rodzi się i rozwija w ich obrębie – czasami samoistnie,

niepostrzeżenie, czasami z inicjatywy określonych osób czy grup społecznych. Tak czy inaczej, dostrzegając istnienie owych patologicznych zjawisk i procesów w obrębie struktur kierowniczych, traktuję je jako tymczasowe, a nie jako permanentnie określające tożsamościowy rys organizacji i samych kierowników.

Wracając zatem do szacunków kierowniczych wynagrodzeń, warto zastanowić się nad tym, jak powstają ich zróżnicowania, które w pewnych przypadkach są niezbyt wyraziste, a w innych z kolei bardzo głębokie. Otóż wydaje się, że kluczowe są dwa czynniki. Pierwszy z nich to po prostu szczebel zarządzania. Im wyższe stanowisko kierownicze w hierarchii organizacyjnej władzy, tym wyższe wynagrodzenie. Drugi to sektor (i ew. branża), w którym świadczy się pracę, i w którym przebiegają procesy kierownicze. W wielu krajach, w tym i w Polsce, branżą, która oferuje top menedżerom najwyższe uposażenia, jest bankowość. Dlatego między innymi powstają odrębne opracowania poświęcone właśnie tej kategorii zaradców [por. Sedlak & Sedlak, 2017, 2018b], to oni wreszcie budzą najwięcej kontrowersji w obiegowych dyskusjach – tak na temat wynagrodzeń, jak i kompetencji czy społecznej sprawiedliwości.

Rzeczywiście, różnice w wynagrodzeniach kadry zarządzającej są niekiedy bardzo duże. Uzależnione są z pewnością od kondycji spółki, jej możliwości finansowych, unikatowości zadań (perspektywa organizacyjna) / monopolizacji kompetencji (perspektywa zaradczy), oczekiwań samego zarządcy oraz planów strategicznych. Niemniej rynek „wycenia” je na pewnym poziomie i to w taki sposób, że zawsze przekraczają one progi możliwe społecznie do pomyślenia. Poza tym warto także zasygnalizować problem monopolizacji kompetencji zaradczych, ponieważ sam termin „monopolizacja kompetencji” nie mieści się w idei zarządzania strategicznego. Uważam bowiem, że istnieje pewien zestaw kompetencji, z różnym ich natężeniem i strukturą, który realnie wyznacza rynkową pozycję menedżerów, względnie niezależnie od przeciętnych wynagrodzeń w tej czy innej branży.

2.2. Edukacja a struktura społeczna. Ku redefinicji relacji wzajemnych

Relacje między edukacją a strukturą społeczną wydają się być oczywiste. Niby wiemy, który element wywiera wpływ na który i w jaki sposób, ale przecież nie możemy być pewni, czy w istocie tak się dzieje, dopóki nie porównamy różnorodnych koncepcji wyjaśniających te wzajemne relacje oraz dopóki nie włączymy do tych rozważań danych faktograficznych. W niniejszej książce

przyjąłem, po pierwsze, że relacje między edukacją i strukturą społeczną są wzajemne. Po wtóre, że wykazują one określoną dynamikę wyznaczaną przez zjawiska i procesy gospodarcze, polityczne czy kulturowe. Wreszcie, po trzecie, że należy jednak wyraźnie oddzielać od siebie zjawiska i procesy edukacyjne *per se* od zjawisk i procesów pokrewnych, czyli zarówno tych, na które edukacja ma wpływ, jak i tych, które wpływają na edukację.

Koncepcja, którą przyjąłem w analizie miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach, wypracowana i systematycznie przekształcana przez Stanisława Kozyra-Kowalskiego [por. 2004], przeze mnie zaś przystosowana do badania zarządców [por. Banaszak, 2006, 2011], opiera się w dużej mierze na stwierdzeniu, że istotnym obiektem własności, w ramach własności siły roboczej, jest współcześnie wychowanie i wykształcenie. Oba czynniki są nierozzerwalnie związane z edukacją i mają wyraźnie pedagogiczny wymiar. Innymi słowy – analizowanie położenia społecznego konkretnych osób przez pryzmat wychowania oraz wykształcenia, włącza w pewnym stopniu szeroką problematykę struktury społecznej do pedagogiki jako dyscypliny naukowej. Przynajmniej w tym sensie, że gdy myślenie pedagogiczne przybiera charakter makrostrukturalny, wówczas z konieczności zwraca się ku rozpatrywaniu systemów edukacyjnych i kształcenia w ogóle w kontekście położenia społecznego jednostek.

Taki stan rzeczy wzbogaca, w moim przekonaniu, obie społeczne dyscypliny i pozwala uzyskać w rezultacie pełniejszy obraz analizowanych zagadnień. Zresztą przedstawiciele obu dziedzin – zarówno socjologii, jak i pedagogiki – lokują się obecnie w obrębie wspólnej subdyscypliny pod nazwą socjologia edukacji. Na gruncie tej subdyscypliny od dawna prowadzone są już rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne skupione wokół społecznych, kulturowych, a współcześnie nawet gospodarczych zagadnień edukacji [por. Melosik, 1994; Szymański, 1996; Futyma, 2002; Kwieciński, 2009]. I trzeba przyznać, że badacze legitymujący się formalną przynależnością do dziedziny nauk o edukacji, realnie i pozytywnie zawłaszczyli to pole badawcze, dowodząc raz jeszcze, że nauka nie ma granic i że sztuczne wyznaczanie wyraźnej interdyscyplinarnej linii demarkacyjnej może jedynie zubożyć dyskurs, a nie go wzbogacić.

Nie wdając się więc w rozważania prowadzone ściśle pod egidą tej czy innej dyscypliny naukowej, warto jednak zauważyć, że problematyka poruszana przez nowoczesną socjologię edukacji jest niezwykle znacząca poznawczo, a także ważka praktycznie. Relacje wzajemne między edukacją a strukturą społeczną, między szkołą a środowiskiem, między uniwersytetem a rynkiem pracy, między edukacją a gospodarką, wreszcie zagadnienia selekcji, zarówno w wymiarze mikro, jak i makro, stanowią ważny składnik refleksji o świecie

współczesnym, o polityce edukacyjnej jako części polityki społecznej oraz o globalnym wymiarze edukacji [por. Melosik, 1995: 74–94; Wink, 2002].

W opisywanym nurcie lokują się również rozważania zawarte w niniejszej książce. Próbuję bowiem wykazać, że położenie społeczne menedżerów jest wprawdzie wypadkową różnorodnych czynników, lecz edukacji należałoby w tym modelu przypisać wagę szczególną. Oznacza ona bowiem zarówno wychowanie, jak i wykształcenie, przy czym oba czynniki są rozumiane procesualnie. Po pierwsze bowiem wychowanie w rodzinie, transfer określonych wartości i norm społecznych, postaw i wzorów zachowań podlega stałej modyfikacji, między innymi w toku funkcjonowania w obrębie różnych grup społecznych [Simmel, 1975; Znaniński, 2001].

Po wtóre, edukacja rozumiana wężej, jedynie jako kształcenie i szkolenie, również nie jest raz na zawsze danym konglomeratem wiedzy, umiejętności, kompetencji oraz przekonań, lecz procesem, w którym jednostka, menedżer, nabywa wiedzę, przekształca ją, włącza do systemu własnych przekonań, pewne elementy z niego rugując, doskonali się i rozwija, podejmując często wysiłek o charakterze indywidualnym, samokształceniowym i – by tak to ująć – socjalizacyjnym. Oznacza to, że grupa, sytuacje interakcji społecznych, funkcjonowanie instytucjonalne sprawiają, że jednostka „podpatruje” działania i zachowania innych, pozostając jednocześnie w określonej relacji wobec odrębnych stosunków międzyludzkich i w ten sposób „uczy się” społecznych reguł, poddając je analizie i konfrontacji z własnymi, przyswojonymi indywidualnie wartościami, internalizując je, kontestując lub czasami całkowicie odrzucając [por. Revans, 1998; Rigg, 2018].

W przypadku menedżerów sprawą niezwyklej wagi, w szczególności w znaczeniu edukacyjnym, jest przyjmowanie roli nadawcy norm, a także szczególnego znaczenia nabierają procesy brania roli (*role taking*) i tworzenia roli (*role making*). Gdyby więc nieco bardziej analitycznie podejść do wprowadzonego przez Ralpa H. Turnera [1962] pojęcia „tworzenia roli”, to okazałoby się, że w odniesieniu do menedżerów koncepcja amerykańskiego badacza jest szczególnie trafna i adekwatna. Zarządcy bowiem, jak prawie żadna inna kategoria społeczna, kreują swe role i modyfikują je w toku interakcji z innymi ludźmi.

Przy czym „inni” oznacza tu zarówno podwładnych, jak i przełożonych, zarówno „kolegów” pracujących na równoległych stanowiskach, jak i osoby spoza organizacji, z którymi w toku pełnienia funkcji zarządcy wchodzi w określone stosunki. Sieć interakcji jest więc bogata i wymaga od jej uczestników rozwiniętych kompetencji społecznych oraz umiejętności znalezienia się w każdej sytuacji. Ten stan rzeczy dotyczy zresztą w równym stopniu zachowań, jak i form i treści procesów komunikowania. Przypuszczalnie więc

nie bez przyczyny Ralph H. Turner podaje w swym tekście przykład lidera, który jest narażony na odrzucenie i negatywne etykietowanie (*label*) przez grupę, jako przykład odszczępieńca (*dissenter*) czy sprawiającego problemy [Turner, 1962: 27].

Również nie bez przyczyny ten sam autor podejmuje klasyczne już zagadnienia ruchliwości społecznej wprowadzone przez Pitirima Sorokina w latach 20. XX w. [por. 1959, 2009] i proponuje pojęcia ruchliwości konkurencyjnej (*contest mobility*) oraz sponsorowanej (*sponsored mobility*). Czyni to zresztą w kontekście systemu edukacyjnego [por. Turner, 1960], dlatego jego myśl została przyswojona przez przedstawicieli nauk o edukacji, w tym socjologii edukacji. Zbyszko Melosik [2004: 74] tak ujmuje zastosowanie Sorokinowskiej i przede wszystkim Ralpa H. Turnera koncepcji mobilności: „na zasadzie wolnej konkurencji do elity wchodzi osoby, które zwyciężyły w walce o dyplom najlepszych uniwersytetów”. Jeśli więc elitę będziemy rozumieć szeroko i relacyjnie zarazem, to oczywiście menedżerowie, zwłaszcza top menedżerowie największych przedsiębiorstw, „zmieszczą się” w tym pojęciu.

Dlatego właśnie przytaczane przez polskiego badacza konkluzje Turnera są tak wymowne. Dotyczą bowiem nie tylko wąsko rozumianego kształcenia, w szczególności uniwersyteckiego, lecz także szerzej pojmowanej selekcji do elity. Jest ona na wskroś przemyślana, planowa, bezwzględna i – nawet – brutalna. W tym sensie między innymi, że zdecydowanie i jednoznacznie wyklucza z możliwości partycypacji w grupie jednostki niżej waloryzowane. Melosik [2004: 75] wydobywa z myśli Turnera to, co dla analiz edukacyjnych jest bodaj najbardziej znaczące: „R. Turner dokonuje analizy odmiennych mechanizmów swoistego »ubezwłasnowalniania« grup nieuprzywilejowanych, żyjących w społeczeństwie z ruchliwością konkurencyjną oraz sponsorowaną. W tych pierwszych, w celu uniknięcia rebelii nieuprzywilejowanej większości, unika się »punktów nieodwracalnej selekcji« i »jasnego rozpoznawania sytuacji« tak długo, dopóki jednostki nie staną się na tyle zaangażowane na rzecz systemu, iż – w wypadku porażki – zrezygnują z dążenia do jego radykalnej zmiany. Jednostki myślą o sobie samych jako o konkurujących o miejsce w elicie, dzięki czemu utrwała się w nich lojalność wobec systemu i konwencjonalnych postaw”.

Jest dla mnie kwestią istotną, czy i w jaki sposób opisywane procesy można odnieść do karier menedżerskich. Prócz opisu rzeczywistości pojawia się jednakże pytanie o normatywnie rozumiany „układ” funkcjonujący w społeczeństwie, czyli pytanie o to, jak powinno być albo przynajmniej o to, jak być może. Zbyszko Melosik [2004: 102] w sposób otwarty i niebudzący żadnych wątpliwości zajmuje stanowisko następujące: „Jestem zwolennikiem merytokratycznego pluralizmu, bowiem potwierdza on z jednej strony integralność

i unikatowy charakter uniwersyteckiego sektora edukacji wyższej, z drugiej strony – pozwala na istnienie alternatywnych sposobów dokształcania (które mają jednak – słusznie) mniejszy prestiż. Uważam jednocześnie, że – z punktu widzenia zarówno społecznego, jak i indywidualnego (biografia jednostki) korzystna jest formalna (owa rankingowa) stratyfikacja uniwersytetów. Jest dla mnie oczywiste, że dyplomy różnych placówek nie mają równej zawartości i wartości, dyplom Harvardu różni się od dyplomu prowincjonalnego koledżu w stanie Arkansas. Jestem jednocześnie zwolennikiem przełożenia wartości dyplomu na możliwości, które jednostka posiada na rynku pracy: jednak bez absolutyzowania dyplomu (jak to ma miejsce w Japonii). Uważam, że dobry dyplom powinien gwarantować pierwsze miejsce pracy, dobry start w życie zawodowe. W latach następnych musi on być jednak potwierdzany w praktyce, jeśli nie to traci swoją rolę kredencjału. Z kolei jednostka ze słabszym dyplomem powinna mieć szansę zawodowego przekroczenia potencjału możliwości, które przezeń uzyskała”.

Sądzę, że deklarację polskiego badacza należy rozumieć jako, przynajmniej częściowe, opowiedzenie się za „rynkową” wyceną formalnych kwalifikacji poświadczonych dyplomem ukończenia wyższych studiów. I nie chodzi tu wcale o absolutyzowanie sprawczej mocy dyplomu, lecz o wycenę właśnie, której dokonują pracodawcy. Jakimi się kierują kryteriami, czy uwzględniają formalne rankingi uniwersytetów, jaką im przypisują wagę w strukturze tej wyceny, wreszcie, jaką rolę odgrywają sentymenty i resentymenty, tego w pełni nie wiemy. I prawdopodobnie nie dowiemy się nawet w pogłębionych badaniach [por. Banaszak, 2007].

Niemniej warto zauważyć, że analizowane procesy odnoszą się w większym stopniu do stanowisk niższego i średniego szczebla, do wykonawców, specjalistów i niższych menedżerów. Z kolei rynek menedżerów najwyższego szczebla i – przynajmniej częściowo – średniego, zorganizowany jest wedle zgoła odmiennych kryteriów. Przeważają tu osobiste rekomendacje, rekrutacja o charakterze zamkniętym, czasami wręcz łowienie głów (*head hunting*), czyli składanie ofert bezpośrednio pod adresem konkretnych kandydatów związanych z innymi organizacjami.

Dodatkowo uważam, że gwarancja, którą miałby dawać dyplom nie tyle kłóci się z liberalnym systemem gospodarowania, lecz odbiera sprawczy ruch pracodawcom. Ma to dobre i złe strony, ale z pewnością aplikacja mechanizmu polegającego na automatycznym zatrudnianiu pracowników wyłącznie na podstawie owego kredencjału bazuje na daleko idącej wierze i zaufaniu co do kompetencji instytucji akademickiego kształcenia. O ile jednak w Stanach Zjednoczonych taki stan rzeczy jest – by tak rzec – ugruntowany, o tyle w Polsce nie zyskał jeszcze statusu obowiązującego modelu. Tym bardziej

odnośnie do menedżerów, w których pracy zaczynają odgrywać coraz większą rolę kompetencje zupełnie inne od „akademickich”.

Uważam jednak, że można koncepcję Turnera oraz jej adaptację dokonaną przez Zbyszka Melosika zastosować do menedżerów nie tylko w skali makrospołecznej – zastanawiając się, w jaki sposób system edukacji preferuje określone typy osób i w jaki sposób defaworyzuje inne, lecz także w skali mikrospołecznej, na poziomie organizacji, przedsiębiorstwa. Wewnątrz tego mikrospołeczeństwa zjawiska i procesy elityzacji, dystansu społecznego, włączania i wykluczania, wreszcie preferowania merytokratycznych form selekcji bądź przeciwstawiania ich klikowości i praktykom nepotycznym odbijają się niekorzystnie na ogólnej sprawności działania i efektywności. Innymi słowy, zamknięte organizacje tworzące sztuczne bariery wejścia oraz odcinające się w pewnym sensie od wpływów zewnętrznych funkcjonują w ramach rzeczywistości otwartego, wolnego rynku znacznie gorzej – przegrywając walkę konkurencyjną. Niemniej, wspomniane reguły wolnorynkowej i czysto konkurencyjnej gospodarki pełnią w niniejszym rozumowaniu rolę *ceteris paribus*, natomiast rzeczywistość od tego modelowego ujęcia odbiega. I tak jak w przypadku jednostek nie zawsze zwyciężają najlepsi, tak w przypadku przedsiębiorstw dzieje się podobnie: o ich trwaniu również przesądzają niekiedy czynniki pozaekonomiczne.

2.3. Elity i elitarność w perspektywie socjologii edukacji i socjologii struktury społecznej

Prócz kwestii mobilności, edukacji jako czynnika stratyfikacji społecznej oraz wszechobecnego i czasami uosobianego rynku, który ma wyceniać wartość człowieka, warto także przeanalizować miejsce i rolę menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach przez pryzmat teorii elit. Teorie czy może raczej koncepcje elit są w naukach społecznych przedmiotem zainteresowania od dawna. Najnowsza historia tych nauk wskazuje jednakże na to, iż elity w pewnym sensie się absolutyzuje. Jest moją intencją, by elity, w tym elity menedżerskie, przedstawić relacyjnie, tj. jako elity ze względu na jakąś cechę. Absolutne pojęcie elity przysługuje dziś jedynie superbogaczom i – być może – osobom stojącym na czele mocarstw, takich jak: USA, Rosja, Chiny i inne. Tak czy inaczej różnorodne i wielobarwne koncepcje elit [por. Michels, 1915; Mills, 1961; Znamierowski, 1991; Pareto, 1994; Żyromski, 1996, 2007] orientują myślenie badaczy społecznych na relacje wzajemne między elitą i ludem, na procesy krążenia elit [Pareto, 1994] czy na przekształcanie się elit w oligarchię [Michels, 1915].

W tym kontekście zastosowanie koncepcji elity do kategorii menedżerów nastrocza pewnych trudności. Po pierwsze, menedżerowie, choć legitymują się przepustką do pełnienia ról kierowniczych, jaką jest współcześnie dyplom ukończenia wyższej uczelni, z pewnością nie stanowią elity wykształcenia. Po drugie, zarządcy nie mieszczą się także w pojęciu elity kulturalnej, choć niewątpliwie niektórzy z nich uczestniczą w życiu kulturalnym nie tylko jako odbiorcy, lecz także jako sponsorzy, mecenasi. Wreszcie, nie są menedżerowie elitą wielkiego pieniądza, mimo że położenie ekonomiczne niektórych, najwyższych rangą CEO-sów, zbliża ich do właścicieli kapitału [por. Tittenbrun, 1994; Philips, 2003; Banaszak 2006, 2011].

Jaką więc elitę tworzą? Z pewnością elitę zarządzania przedsiębiorstwami. Co to konkretnie oznacza? Przede wszystkim to, że posiadają kompetencje w zakresie planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania zespołów ludzkich, oraz że mają dostęp do informacji. To ostatnie jest sprawą dużej wagi, ponieważ obejmuje plany strategiczne przedsiębiorstw, dane dotyczące ich rentowności i – szerzej – kondycji finansowej, dane dotyczące opracowywanych projektów produktów, rozwiązań organizacyjnych, ekspansji biznesowej [por. Banaszak, 2011].

Gdyby więc podjąć się jednoznacznego wskazania przynależności menedżerów do elity, to z pewnością należałoby wskazać na procesy monopolizowania pozycji społecznej oraz dostępu do informacji. Zresztą ów dostęp stawał się niejednokrotnie czynnikiem snucia podejrzeń w stosunku do „kapitanów przemysłu”, stymulował powstawanie koncepcji o przejmowaniu przez nich władzy nad gospodarką itp. Charles Wright Mills [1961] również uległ, częściowo, pokusie absolutyzacji elity, niemniej w jego koncepcji – znakomicie skonstruowanej i opartej na gruntownych studiach struktury społecznej Stanów Zjednoczonych – znajduje się miejsce dla menedżerów jako członków relacyjnie pojmowanej elity władzy. Amerykański badacz stwierdza bowiem, że elitę zasilają przede wszystkim te osoby, które pełnią strategiczne, kierownicze funkcje w społeczeństwie, w szczególności przedstawiciele władzy politycznej szczybla centralnego, generalicja oraz zarządcy największych korporacji. W elicie skupiają się: władza, bogactwo i sława, a te cechy w odniesieniu do biznesu charakteryzują zarówno właścicieli kapitału, jak i formalnie najemnych zarządców. Te dwie kategorie są wprawdzie zróżnicowane i nawzajem od siebie różne, ale łączą je wspólne interesy o charakterze klasowo-stanowym.

Charles Wright Mills włącza więc do swojego systemu teoretycznego wcześniejsze koncepcje, w tym Comte'ańską koncepcję statyki i dynamiki społecznej. Francuski filozof przewidywał nawet, że władza w przyszłych społeczeństwach przejdzie w ręce przywódców w strukturach przemysłowych i – co więcej – z biegiem lat i nabierania stosownych doświadczeń staną oni

na wysokości zadania, pełniąc tę funkcję godnie i z pożytkiem dla ogółu [por. Comte, 1973: 359–361]. Dziś można by powiedzieć, że Auguste Comte niewiele się pomylił. W dobie neoliberalnego porządku gospodarczego można nawet uznać, że bardzo dokładnie przewidział rozwój sytuacji. Nie wiadomo tylko, czy to samo można stwierdzić odnośnie do kwalifikacji moralnych i etycznych współczesnych zarządców.

Charles Wright Mills z kolei bardzo trafnie ujął wzajemne relacje pomiędzy przedstawicielami głównych klas i stanów. Również we współczesnej Polsce zjawisko przenikania się sfery polityki ze sferą biznesu oraz wojskowości wydaje się być faktem, który zresztą był wielokrotnie opisywany [por. Tittenbrun, 1992, 2007; Gadowska, 2002]. Relacje te są bliskie co do zasady i przenikania się całych struktur, mogą być jednakże ujmowane również przez pryzmat konkretnych osób, które je łączą – czy to w danym czasie i miejscu, czy w znaczeniu następujących po sobie faktów.

Jednym z najistotniejszych wątków w analizach poświęconych elitom społecznym jest jednakże ich wpływ na losy życiowe jednostek (Max Weber). Koncepcja Charlesa Wrighta Millsa zdecydowanie mieści się w tym nurcie, który wyraźnie i silnie akcentuje zjawiska i procesy związane z wywieraniem owego wpływu, z decydowaniem, z przesądzaniem określonych rozwiązań wywierających skutki ogólnospołeczne. Menedżerowie jako kategoria społeczna mogą służyć za adekwatny i reprezentatywny przykład. To oni bowiem decydują o kierunkach rozwoju gospodarczego [Schumpeter, 1939, 1960], o kształcie i przebiegu stosunków wewnątrzorganizacyjnych, wreszcie o kierunkach rozwoju zawodowego i osobistego pracowników. W tym sensie wpływ zarządców w gospodarce i społeczeństwie jest porównywalny jedynie z najwyższymi elitami politycznymi. One jednak, stanowiąc prawo, po pierwsze uwzględniają punkt widzenia silnych i dobrze zorganizowanych biznesowych grup nacisku, po drugie zaś – społeczne oraz ekonomiczne realia są już kształtowane przez elity gospodarcze, a nie przez polityków.

Zatem jak byśmy nie próbowali chronić się przed redukcjonizmem i panmenedżeryzmem, czyli nurtami w myśleniu, które przeszacowują znaczenie zarządców w życiu społecznym, to nie unikniemy analizy ich miejsca i roli w kategoriach wpływowych i głębokich co do wywieranych skutków oddziaływań na inne jednostki. Tym bardziej, że analizowane dotąd relacje instytucjonalne nie wykluczają ukierunkowania myślenia o menedżerach w kategoriach spersonalizowanych relacji z innymi ludźmi. I choć one muszą być traktowane jako wzajemne, to jednak „pozycja przetargowa” kierowników jest silniejsza. To oni dokonują swoistej przemocy symbolicznej, proponując, promując, czasem nawet narzucając własny styl myślenia o przedsiębiorstwie, gospodarce i społeczeństwie jako całości [por. Banaszak, 2011]. A także o edu-

kacji, czego wyrazem jest kształtowanie jej na obraz i podobieństwo struktur ekonomicznych. Problem ten, w szerszych kategoriach polityki edukacyjnej, rozważa Sławomir Futyma [2002: 148–157], który odnosząc się do takich terminów, jak: przemysł pedagogiczny czy rynek edukacyjny, opowiada się zdecydowanie przeciwko, jak nazwałem to już wcześniej, redukcjonizmowi ekonomicznemu. Polski pedagog stwierdza bowiem, że: „W tym kontekście pojawiają się także liczne trudności związane zwłaszcza z rozpoznawaniem jakości »edukacyjnych prawd« oferowanych na półkach marketu edukacyjnego, oraz specyficznego podejścia edukatorów do wymiaru ekonomicznego edukacji” [Futyma, 2002: 155; por. też Szkudlarek, 2007: 39–42].

Widać wyraźnie, że zainteresowanie ekonomicznymi wątkami przez pedagogów jest coraz częściej artykułowane [por. też Potulicka, 1996; Potulicka, Rutkowiak, 2010]. Ale i ekonomiści coraz częściej interesują się edukacją i – co najbardziej znamienne – poszukują właśnie tego, co nazwałem ekonomicznym redukcjonizmem. W głośnej książce o prekariacie jako nowej klasie Guy Standing [2011: 152] stwierdza: „Utowarowienie edukacji również prowadzi do rozczarowania i gniewu. Dążenie systemu kształcenia do pomnożenia »kapitału ludzkiego« nie stworzyło lepszych perspektyw pracy. Wykształcenie sprzedawane jako dobro inwestycyjne, które nie przynosi ekonomicznego zwrotu, jest dla większości kupujących po prostu oszustwem. Dajmy choć jeden przykład: 40% studentów hiszpańskich uniwersytetów rok po skończeniu studiów znajdzie jedynie taką pracę, która nie wymaga od nich żadnych kwalifikacji. Może to spowodować wyłącznie pandemię frustracji związanej z własnym statusem społecznym”.

Brytyjski badacz analizuje te zjawiska w kontekście młodzieży, która w związku ze współczesnymi, neoliberalnymi uwarunkowaniami, prekaryzuje się. Jak groźne jest to zjawisko dla społecznej osobowości i tożsamości młodych ludzi, jak łatwo wytwarza w rezultacie skłonność do poddawania się oraz – z drugiej strony – frustrację, nie trzeba z pewnością nikogo przekonywać. Tym bardziej, że wzorce zachowań kształtowane i internalizowane w wyniku takiego stanu rzeczy są zwykle bardzo trwałe. Standing [2011: 153] konstatuje następnie: „Większość wyląduje na posadach niewymagających wyższego wykształcenia. I jakby tego było mało, usłyszą, że w pracy poniżej swoich kwalifikacji powinni być oddani, szczęśliwi i lojalni. A także, że muszą spłacić kredyty, które zaciągnęli, dając wiarę obietnicy dyplomów mających otworzyć im dostęp do dobrze płatnych stanowisk. Neoliberalne państwo od jakiegoś czasu przekształca system szkolnictwa, czyniąc go stałym elementem społeczeństwa rynkowego. Przesuwa tym samym rolę edukacji w kierunku formowania »kapitału ludzkiego« i przygotowania do pracy. Jest to jeden z najobrzydliwszych aspektów globalizacji”.

Przyjmując tezę o sprawczym charakterze procesów globalizacyjnych w stosunku do edukacji oraz jej relacji z innymi strukturami nowoczesnych społeczeństw, wypada jednakże podkreślić, iż globalizacja nie stanowi jedyne go czynnika psucia edukacji i podporządkowywania jej celom biznesowym. Standing [2011: 154] zresztą doskonale o tym wie, gdy zauważa: „System edukacji ulega globalizacji. Bezczelnie przedstawia się go jako przemysł, jako źródło zysków przynoszące również zarobki z eksportu, jako obszar konkurencji między państwami, uniwersytetami i szkołami klasyfikowanymi według wskaźników efektywności. Ciężko nawet sparodiować to, co się dzieje. Szkoły i uniwersytety przejęli administratorzy narzucający dostosowany do rynku »model biznesowy«. Mimo obniżenia standardów, liderem tego globalnego »przemysłu« są dziś Stany Zjednoczone. Ogólnym celem przedsięwzięcia jest wytwarzanie towarów zwanych »certyfikatami« i »absolwentami«. Uniwersytety coraz częściej konkurują między sobą nie poprzez podnoszenie jakości nauczania, lecz proponując »model luksusowy« – ładne akademiki, możliwość uprawiania rozmaitych sportów i tańców oraz dostęp do akademickich celebrytów, słynących z osiągnięć bynajmniej nienaukowych. [...] Barbarzyńcy nie są u bram – oni już je przekroczyli”.

Trzeba uznać zarówno przenikliwość sądów brytyjskiego badacza, jak i docenić barwny charakter języka, którym opisuje świat. Warto też przypomnieć, że pojęcie „the barbarian University” wprowadził ponad sto lat temu Thorstein Veblen [2000/1918] w swym słynnym memorandum o zarządzaniu uniwersytetami przez biznesmenów. Następnie, w nieco innym kontekście myśl tę rozwinął Allan Bloom [1997] w równie słynnym studium o zamykaniu amerykańskiego umysłu. Koncepcje i pomysły obu badaczy rozwinął i przystosował do analizy kondycji współczesnego uniwersytetu Stanisław Kozyr-Kowalski [2005] w książce *Uniwersytet a rynek*. Standing [2011: 160] idzie jednak dalej, bo chronologicznie analizuje nowocześniejsze jeszcze zjawiska i procesy edukacyjne w złożonych relacjach z pozostałymi strukturami nowoczesnych społeczeństw: „Utowarowienie edukacji jest chorobą społeczną, która ma również swoją cenę. Jeśli edukację sprzedaje się jako dobro inwestycyjne, jeśli podaż certyfikatów nie ma końca i jeśli te nie przynoszą obiecanego zysku, czyli dostępu do dobrych prac i wysokiego zarobku umożliwiającego spłatę długów (zaciągniętych, bo nakłoniono nas do zakupu większej ilości tego towaru), to prekariat będzie coraz bardziej wkurzony i rozgoryczony. Na myśl przychodzi rynek charakteryzujący się asymetrią informacji, na którym sprzedający ma większą wiedzę od kupującego. Tak jak w starym radzieckim żarcie, w którym robotnik mówi »Oni udają, że nam płacą, my udajemy, że pracujemy«. Wariant edukacyjny byłby następujący: »Oni udają, że nas uczą, my udajemy, że się uczymy«. Infantyilizacja umysłu jest częścią procesu, dotykającą większość,

lecz nie elity. Zajęcia czyni się łatwiejszymi, by maksymalizować wskaźnik zdawalności. Akademicy muszą się dostosować”.

Sądę, że Standing z rozmysłem eliminuje uogólnione elity z procesów infantylizacji umysłów. Wprawdzie nie wskazuje na przyczyny tego stanu rzeczy, ale można się domyślić, że prócz możliwości kształcenia się i kształcenia własnych dzieci w najlepszych instytucjach, mają dodatkowy oręż w rękę w postaci dostępu do informacji i władzy – korporacyjnej, władzy wielkiego pieniądza oraz politycznej, władzy oddziaływania na masy i na bieg rzeczy – w społeczeństwie, kulturze, gospodarce, polityce oraz w edukacji.

Tezy Guya Standinga dobrze oddają ducha współczesnych przemian i edukacyjnych uwarunkowań. Rzeczywiście, tak na poziomie języka, jak i konkretnych rozwiązań podporządkowuje się edukację gospodarce i wymogom rynku pracy. Uważam, że nawet na poziomie rozważań teoretycznych taki stan rzeczy jest przeciwny. Jeśli bowiem uznamy, a chyba nikt co do tego nie ma zasadniczo wątpliwości, że rzeczywistość przyspieszyła, że zmienia się dynamicznie i głęboko, i że – tym samym – zmienia się rynek pracy, to doraźne dostosowywanie się do jego kaprysów jest nieracjonalne i niemądre.

Jeśli naprawdę zgadzamy się co do diagnozy o hiperprędkości, globalizacji, przemianach i wszechobecnym pędzie, to tym bardziej powinniśmy „przestawiać” kształcenie z wąskospecjalistycznego na ogólne. Przy czym wspomnianą ogólność należałoby rozumieć podobnie jak Georg Simmel, czyli jako wielofunkcjonalność. Okazałoby się wówczas, że kształcenie w tym duchu – ogólnej (ale nie abstrakcyjnej) i szerokiej zakresowo wiedzy, jest po prostu o wiele trudniejsze. Dodatkowo ma jeszcze jedną „wadę” – generuje coraz większą pulę osób refleksyjnych, świadomych prawa obywateli, którzy są skłonni brać sprawy w swoje ręce, którzy rozumieją, co się do nich mówi i co się wokół nich dzieje. Nie jestem pewien, czy w projekcie neoliberalnego społeczeństwa wymienione przymioty osobiste i wartości grupowe się w ogóle mieszczą. Przypuszczalnie mogłyby ów projekt rozsadzić od środka i uczynić bezwartościowym oraz – przede wszystkim – niemożliwym do wprowadzenia.

Pytanie które się nasuwa w kontekście niniejszych rozważań dotyczy menedżerów i ich roli w tych procesach. Z jednej strony są oni, jako uczniowie, studenci, słuchacze szkoleń czy innych form kształcenia, poddawani swoistej przemocy symbolicznej, indoktrynowani poprzez idee wolnego rynku, konkurencji i „niewidzialnej ręki”. Z drugiej strony – już jako zarządcy widzą więcej i widzą dalej, stąd można by oczekiwać, że nie tylko nie będą się poddawać dominującej ideologii, lecz także, że będą zdolni do oporu. W różnych zresztą formach i w wyniku różnorodnych diagnoz. Czy u źródeł takiego stanu rzeczy leżą indywidualne – wręcz osobowościowe przyczyny – trudno obecnie stwierdzić. Poza tym odpowiedź będzie się różnić ze względu na dyscyplinar-

ną przynależność samego badacza. Uważam jednak, że grupowe, społeczne czynniki kształtujące świadomość i tożsamość zarządców, w tym środowisko rodzinne, rówieśnicy, a następnie grupa pracownicza stanowią zasadnicze czynniki wpływu na uznawane wartości, normy i postawy [por. Wołk, 2013].

Oczywiście należy także zauważyć, że menedżerowie nie są jedynymi aktorami występującymi w procesach redukcji edukacji do gospodarki. Występują obok polityków, publicystów dziennikarzy i tzw. ekspertów, którzy, jako pożyteczni idioci, by użyć tego leninowskiego zwrotu, legitymizują niby-niewidzialną przemianę edukacji w sferę oddziaływania popytu, podaży i ceny. Są jednakże bardzo wpływowymi agentami tej zmiany, ponieważ przez lata – przynajmniej od momentu kształcenia akademickiego, przez wczesną praktykę zawodową aż po czas własnych oddziaływań na innych ludzi – nasiąkają neoliberalnym rozumieniem świata. Nie zawsze są natomiast na tyle refleksyjni i poszukujący, by sięgać po idee, które w alternatywny bądź jedynie inny sposób, widzą współczesność. Tym bardziej, że nie tego się od nich oczekuje. Na pierwszy plan wysuwają się raczej takie cele, jak: bieżąca i średniookresowa efektywność, realizacja planów, minimalizacja rozmaitych ryzyk. I ten stan rzeczy jest względnie niezależny od kultury gospodarowania. Choć oczywiście różne są tradycje w tym względzie i różne szczegółowe rozwiązania [por. Esping-Andersen, 1990; Hampden-Turner, Trompenaars, 2006].

2.4. Podziały, klasowość i struktura społeczna w świadomości społecznej i w systemie oświaty

Omawianie zagadnień społecznych podziałów i klasowości rozpocznę od istotnej problematyki rodzajowego podziału pracy i kobiet na kierowniczych stanowiskach, kobiet-menedżerek. Otóż okazuje się, można to stwierdzić na podstawie ostatnich empirycznych doniesień, że odsetek kobiet na stanowiskach menedżerskich jest w Polsce wysoki. Nie tylko w skali europejskiej, lecz nawet światowej.

Średnia dla świata wynosi bowiem 24%, dla Unii Europejskiej 27%, a dla Polski 34%. Można więc powiedzieć, że ponad jedną trzecią ogółu menedżerów stanowią kobiety. W Europie prześcigają nas jedynie Litwa i Estonia, niewielkie kraje bałtyckie, dla których odsetek ten wynosi 36%. Za to zrównaliśmy się z większym i mającym dłuższe kapitalistyczne tradycje krajem, jakim są Włochy. Niższe wskaźniki notują natomiast gospodarki o długiej tradycji, jak: Niemcy (23%), Wielka Brytania (22%) czy – poza Europą – Stany Zjednoczone (21%). Z kolei w świecie przodują Filipiny (47%), Indonezja (43%) oraz Tajlandia (42%) [por. Forbes, 2018]. Z uwagi więc na nie w pełni

porównywalne uwarunkowania kulturowe i edukacyjne warto szczyścić się tak wysokim odsetkiem zatrudniania kobiet na stanowiskach menedżerskich w stosunku do innych krajów Unii Europejskiej.

Trzeba jednakże dostrzegać fakt, iż wciąż jeszcze to dopiero początek drogi. Zwłaszcza że przytoczone dane mają charakter ogólny i dotyczą wartości przeciętnych oraz szerokiej puli stanowisk kierowniczych w gospodarce. Na najwyższych stanowiskach, na stanowiskach prezesów zarządów i członków zarządów spółek nie jest już tak optymistycznie, gdyż jedynie 8% kobiet wchodzi w ich skład. Niemniej, w porównaniu z badaniem przeprowadzonym na zlecenie tygodnika „Polityka” w latach 90., które wykazało prawie całkowitą nieobecność kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania [por. Poprzczyko, 1996], można by skonstatować, że jest dostrzegalny pewien ruch, ale by mówić o wyraźnym postępie, konieczne byłyby głębsze zmiany w rodzajowej strukturze zarządców.

Od kilkunastu lat, śledząc i analizując zarówno dane gospodarcze, jak i edukacyjne, wyrażam pogląd, że to wciąż kwestia czasu. Uważam bowiem, zakładając nawet minimalną racjonalność gospodarowania, że kobiety, które w Polsce stanowią większość w gronie posiadaczy dyplomu ukończenia wyższej uczelni i które stanowią większość wśród studiujących, znajdą już wkrótce miejsce na najwyższych szczeblach zarządzania. Oznacza to, że wyprą mężczyzn i że zapoczątkują erę kobiecej supremacji w zarządzaniu. I to nie rewolucyjnie, w wyniku przewrotu czy zamachu, lecz w efekcie dziejowego procesu, który w Polsce zapoczątkowany został przełomem 1989 r.

Póki co jednak, analizy wskazujące na wciąż głębokie podziały segregacyjne w społeczeństwie oraz w ramach organizacji, w tym organizacji gospodarczych, znajdują potwierdzenie w danych faktograficznych. Jak wskazuje na to Małgorzata Durska [2014], poziomy i pionowy podział pracy według płci pozostaje faktem. Podobnie jak podział na centrum i peryferie organizacji przebiegający wzdłuż podziałów płciowych. Oznacza to, że wciąż jeszcze mniej eksponowane stanowiska zajmują kobiety, a główna kwatery dowodzenia pozostaje domeną mężczyzn. Analogiczne praktyki mają miejsce w obrębie struktur władzy. Z kolei ciekawym, nowym zjawiskiem, staje się tzw. *glass cliff*, czyli powierzanie kobietom wysokich i odpowiedzialnych stanowisk, ale w warunkach rynkowej niestabilności, turbulencji. Sprawiają one, że funkcja staje się niezwykle trudna do utrzymania, będąc przez cały czas narażona na krytykę [por. Ryan et al., 2011].

Analizowanie współczesnych zjawisk oraz procesów edukacyjnych, kulturowych, gospodarczych i – najszerzej – społecznych w kategoriach klasowych wydaje się być najbardziej zasadne i trafne. Klasy społeczne, również w społecznej świadomości [por. Ossowski, 1957], stanowią swoisty punkt

odniesienia wielu analiz w naukach społecznych. Sama kategoria klasy jest więc funkcjonalna i, w moim przekonaniu, niezastępowalna przez żadną inną kategorię.

Każde zjawisko i każdy proces o charakterze *per se* społecznym mają swoją klasową barwę i odcień. Edukacja pojęta zarówno szeroko, jak i wężiej, jako kształcenie, jest tu najlepszym przykładem. Nie od dziś wiadomo, że ma ona, tak jako instytucjonalny system, jak i jako konkretny akt, wymiar klasowy. Znane analizy w tym zakresie prowadzili już w latach 70. Bowles i Gintis [por. 1976], czy Pierre Bourdieu [Bourdieu, Passeron, 1990]. I nie chodzi tu jedynie o „stanowisko” czy „przekonanie”, lecz o istotną, potrzebną i nieredukowalną do żadnej innej kategorię opisu i analizy rzeczywistości.

Systemowe analizy można by skwitować, nieco sprawę upraszczając, stwierdzeniem o klasowym charakterze kształcenia w systemie oświaty. Innymi słowy – kształcenie w szkole danego poziomu rozwija w największym stopniu (czytaj: sprzyja) uczniom o ściśle określonym położeniu klasowo-stanowym. Innych nie uwzględnia w ogóle bądź pomija pewne istotne aspekty ich funkcjonowania. Nie troszczy się o nich, nie dba o ich późniejsze edukacyjne i zawodowe losy.

W ramach systemu warto zwrócić uwagę na relacje wzajemne między nauczycielem a uczniem, analizując je z uwzględnieniem owego współczynnika klasowo-stanowego. Przedmiotem analiz staje się wówczas postawa jednych wobec drugich, ale w szczególności nauczyciela wobec ucznia, forma i treść komunikowania wzajemnego na tejże linii, stosunki zwierzchnictwa, przywództwa, predylekcji i pogardy. Trzeba przyznać, że o ile procesy komunikowania oraz języka są od dawna badane [por. Meighan, 1993; Bielecka-Prus, 2010], o tyle pozostałe elementy z tej niedługiej listy nie doczekały się poważniejszych analiz, zwłaszcza analiz empirycznych. A ujawniłyby, moim zdaniem, szereg ciekawych wzorców zachowań, które nierzadko przesądzają o życiowych losach jednostek.

Wreszcie, już poza systemem, klasowość lub stanowość dalej „działają”, a nawet ujawniają się w pełnej krasie. Jednostki są po prostu zainteresowane miejscem i rolą w społeczeństwie innych osób, wiążą z tym miejscem i rolą określone przekonania, mniej lub bardziej zbliżające się do stanu faktycznego, a więc mniej lub bardziej stereotypowe. I fakt ten odnosi się nie tylko do osób aktywnych zawodowo, lecz – jak się okazuje – także do tych, którzy znajdują się w stanie spoczynku, są emerytami lub z innych powodów nie pracują zawodowo. Rzecz dotyczy odległych popkulturowych przykładów oraz bliskich, sąsiedzkich zainteresowań – kim jest sąsiad spod trójki? Tu mieszka emerytowany nauczyciel itp. Dodajmy do tego jeszcze i to, że tzw. marketerzy, czyli specjaliści od tworzenia, promowania oraz sprzedawania

produktów i usług posługują się na co dzień mniej lub bardziej dopracowanymi „teoriami” struktury społecznej. Ów produkt czy usługę muszą bowiem skierować do konkretnej kategorii osób. Nie do wszystkich. I nie do nikogo...

Skąd zatem bierze się pewna niechęć do posługiwania się w naukowych analizach na gruncie nauk społecznych kategorią i pojęciem klasy społecznej, gdzie bierze swój początek owa „logofobia” [Kozyr-Kowalski, 1995, 2004]? Okazuje się, że z pewnością wiąże się z nieprzychylnością w stosunku do Marksowskiej koncepcji zróżnicowania społecznego, wyrażanej zarówno przez tzw. naukę zachodnią, jaki i stalinowskie władze oraz myśliciele tego okresu. Jedni odrzucali wszystko, co Karol Marks postulował, inni reagowali na samo słowo „klasa”, które nie dawało się pogodzić z budową bezklasowego społeczeństwa.

To bardzo ważna konstatacja, bo okazuje się, że zmieniły się czasy, a pozostały nie tylko resentymenty, lecz także idee. Jest nią bezklasowe społeczeństwo. Wprawdzie w nieco innym, demokratycznym wydaniu, ale wyraża podobną tęsknotę za ustrojem, w którym wszyscy są sobie równi i mają takie same prawa. Dlatego dziś również możemy bez trudu wskazać na takie ujęcia nowoczesnych zjawisk i procesów w sferach edukacji, kultury, gospodarki, które tę utopijną dążność wyrażają. Pomijając fakt, że fundamentalnym zadaniem, przed jakim stają współczesne społeczeństwa i systemy polityczne, jest wyrównywanie warunków, a nie szans, chciałbym się teraz skupić na wskazaniu zasadniczych argumentów na rzecz tezy o potrzebie stosowania kategorii klasowych i stanowych w opisie oraz analizie zjawisk i procesów edukacyjnych, kulturowych, gospodarczych.

W niniejszej pracy przyjmuję paradygmat ekonomiczno-socjologicznej teorii własności, który rozwijany jest od lat 60. XX. w. i który od 1996 r. rozwijam samodzielnie w odniesieniu do menedżerów właśnie. Wybór ten jest podyktowany dwiema grupami przyczyn. Po pierwsze, lokuje się on w ramach teorii zróżnicowania społecznego, a nie w obrębie teorii stratyfikacyjnych. Oznacza to, że nie posługuje się przedwcześnie niedookreślonymi zwykle kategoriami wyższości i niższości. Po wtóre, czyni edukację bardzo istotnym czynnikiem zróżnicowania społecznego jednostek. Jest to, zwłaszcza w przypadku menedżerów, bardzo ważne, gdyż zarządcy stanowią klasę osób, którzy legitymują się dyplomem ukończenia wyższych uczelni, nierzadko stopniami naukowymi (Niemcy) oraz dyplomami ukończenia studiów podyplomowych, w tym Master of Business Administration. Dodatkowo, edukacja nie jest tu rozumiana wąsko – li tylko jako kształcenie, lecz znacznie szerzej – jako pewien wzór nabywania ról społecznych, transferu wartości i norm społecznych, transmisji kultury itd.

Zatem dla kogoś próbującego świadomie i celowo łączyć perspektywę socjologiczną z pedagogiczną jest to najlepszy wybór. Ma on także jeszcze

jeden walor, między innymi z uwagi na okoliczności powstawania, mianowicie czyni ważnym składnikiem teoretycznej konstrukcji myśli klasyków nauk społecznych. Dla kogoś „zaczynanego” w dziełach dawnych mistrzów, doceniającego ich analityczny kunszt, precyzję i piękno języka, stanowi dodatkowy argument wypełniający przestrzeń między pracą zawodową a czystą przyjemnością.

Przed wszystkim jednak ekonomiczno-socjologiczna teoria własności wprowadza „klasy” i „stany” jako podstawowe kategorie analityczne i niezbywalne składniki struktury społecznej, opisując i analizując wzajemne relacje między nimi, wprowadzając przy tym do tych analiz elementy względnie stałe oraz elementy dynamiczne, zmianę i ruch. W przypadku menedżerów, tak w perspektywie makro, jak i mikro, jest to nieocenione, gdyż to właśnie zarządcy mierzą się na co dzień z koniecznością wchodzenia w rozliczne interakcje z różnymi ludźmi na zewnątrz macierzystych organizacji, jak i – przede wszystkim – wewnątrz nich.

Zdefiniuję klasy za Stanisławem Kozyrem-Kowalskim [1995: 337–338] jako „takie zbiory jednostek ludzkich, które funkcjonują wewnątrz istniejących w danym społeczeństwie łańdów bezpośredniej i pośredniej produkcji (handel, finanse, usługi) i zajmują w tych łańdach różną jakościowo i nierówną pozycję własnościową oraz pracową”. Polski badacz struktury społecznej włącza więc do myślenia o klasach i stanach społecznych dwie podstawowe kategorie: podziału pracy i podziału ekonomicznej własności. Mieści się więc we względnie klasycznym nurcie, który łączy społeczne zróżnicowania z pracą i własnością. Jedną z ważnych koncepcji będących co najmniej inspiracją dla ekonomiczno-socjologicznej teorii własności stała się Weberowska teoria klas. A właściwie teorie, gdyż niemiecki uczoney wprowadził do swoich rozważań o współczesnym społeczeństwie dwie, do pewnego stopnia niezależne, teorie klas: rynkową oraz pozarynkową. W pierwszej z nich Max Weber łączy istnienie struktury społecznej z rynkiem towarowym, z pieniądzem i rynkiem pracy, w drugiej natomiast skupia się na prywatnej własności zasadniczych czynników produkcji.

Istotnym składnikiem drugiej teorii jest kategoria „władzy rozporządzania”, która, czego dowodzi Kozyr-Kowalski [1979: 20–23, 24–29], oznacza po prostu własność. Nawiasem mówiąc, Max Weber wplótł do wstępnej definicji klasy społecznej, w sposób zamierzony, błędne koło definicyjne. Nazywa bowiem klasą każdą grupę ludzi, którzy są w podobnym położeniu klasowym. Zatem dopiero rozszyfrowanie tego, co rozumie się pod pojęciem położenia klasowego przynosi dalsze rozstrzygnięcia: „typowa szansa 1) zaopatrzenia się w dobra, 2) zewnętrznej pozycji życiowej, 3) wewnętrznego losu życiowego, która wynika z rozmiaru i rodzaju władzy rozporządzania (lub jej

braku) dobrami lub kwalifikacjami niezbędnymi dla wykonywania świadczeń i z określonego sposobu ich zastosowania w danym porządku gospodarczym dla uzyskania dochodów lub przychodów w naturze" [Kozyr-Kowalski, 1979: 23]. Warto zauważyć, że niemiecki uczonego posługuje się pojęciem, o czym wspominałem już wcześniej, losów życiowych jednostek. Ma ono swój wymiar klasowy, o czym mowa powyżej, ale ma także ogólniejszy wymiar, który można by sprowadzić do biografii determinowanej przez pozostawanie w obrębie systemu pracy lub poza nim, przez wykonywane zajęcie, wreszcie przez pozycję w podziale na kierowników i wykonawców. Ów strukturalizm oraz antyindywidualizm Maxa Webera zaznaczają się tu bardzo wyraźnie, niemniej nie mają charakteru ortodoksyjnego, lecz empiryczny, wynikający bezpośrednio z prowadzonych analiz opartych na danych faktograficznych. Rzecz jasna jednak odwieczne pytanie, czy jednostka jest autonomiczna i na ile, i jaki margines wolności pozostawia jej społeczeństwo, zarysowuje się tu niejako „przy okazji”.

Wracając do pojęcia struktury klasowo-stanowej na gruncie ekonomiczno-socjologicznej teorii własności, należy podkreślić, że samo rozumienie własności znacząco odbiega od rozumienia prawniczego. Głównie z tego powodu, że stosunek własności jest tu względnie niezależny od prawa własności. Oznacza to, po pierwsze, że eksploracja zjawiska i jego opis w kategoriach prawnych nie tworzy jeszcze porządku prawnego. Wyraża jedynie swoisty „fetyzizm pojęciowy”, jak nazywa go Stanisław Kozyr-Kowalski [1979: 76–77, 81–82]. Po drugie, że norma społeczna zwykle poprzedza normę prawną, norma prawna sankcjonuje to, co już istnieje w rzeczywistości [por. Redelbach, Wronkowska-Jaśkiewicz, Ziemiński, 1992].

Na kanwie tych rozważań Max Weber formułuje swoją słynną koncepcję zjawisk, która oprócz warstwy ontologicznej, zawiera istotny składnik epistemologiczny – stanowi czynnik obiektywności w naukach społecznych [por. Weber, 1985]. Wyróżnia zjawiska ekonomiczne, uwarunkowane ekonomicznie oraz doniosłe ekonomicznie, sugerując że dowolne zaliczanie zjawisk do danej kategorii jest sprzeczne z empirycznym ich pomiarem, a także jest występkiem przeciw obiektywności. Analogicznie, Stanisław Kozyr-Kowalski [1997] wyróżnia stosunki własnościowe, stosunki uwarunkowane własnościowo, czyli będącymi skutkami własności, wreszcie stosunki doniosłe własnościowo, czyli mające skutki dla własności. Pisałem już wcześniej, adaptując tę koncepcję do zjawisk edukacyjnych, że całkowicie zgadzam się z Maxem Weberem. Uważam bowiem, że nader często kwalifikuje się określony rodzaj zjawisk dość dowolnie do tej czy owej kategorii, utożsamiając to, co jest edukacją samą w sobie z tym na przykład, co na nią wpływa. Prowadzi to do redukcjonizmu, czyli sprowadzania całego spectrum zjawisk i procesów

społecznych do jednego typu stosunku i – dalej – do panedukcjonizmu, panekonomizmu itd. W każdej formie raczej wypacza sens rzeczy niż go przybliża [por. m.in. Szkudlarek, 2007].

Zatem w przypadku stosunków własnościowych analizowane rozróżnienia są szczególnie ważne, ponieważ własność, w tym własność środków produkcji oraz własność siły roboczej, stanowią centralny punkt w koncepcji struktury społecznej. Rozpocznijmy więc od określenia, czym są środki produkcji. Stanowią one kombinację przedmiotów pracy oraz środków pracy, która umożliwia produkcję i reprodukcję dóbr materialnych. Do przedmiotów pracy zaliczamy tradycyjnie już ziemię czy bogactwa naturalne. Środki pracy z kolei to między innymi maszyny, urządzenia oraz – w nowoczesnych gospodarkach – intelektualne środki pracy, takie jak: oprogramowanie, rysunki techniczne, instrukcje, metody planowania i organizowania pracy itp. W nowoczesnych gospodarkach rola i znaczenie intelektualnych środków pracy znacząco wzrosła. Dodatkowo stanowią one zazwyczaj również obiekt własności [por. Kozyr-Kowalski, 1997: 390]. Zresztą chyba zdążyliśmy się już oswoić z myślą, że do uruchomienia i sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa niezbędne są właśnie intelektualne środki pracy (nazywane też często kapitałem intelektualnym, wiedzą itd.) oraz ludzie (nazywani wcześniej zasobami, dziś częściej kapitałem lub – co najbardziej oddaje sens tej kategorii – potencjałem ludzkim czy społecznym).

Pamiętajmy także, że współczesna gospodarka zmieniła nie tylko warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, lecz także samego przedsiębiorcę. Coraz częściej mamy bowiem do czynienia nie z przemysłowcami, przywiązanymi do miejsca, do lokalizacji swej fabryki, ale z udziałowcami i akcjonariuszami, którzy inwestują pieniądze, własny czas i doświadczenie w rozwój spółek, których lokalizacje przestrzenne są różne i właściwie nieograniczone geograficznie. Wszystko to składa się na nowy model własności środków produkcji – zapośredniczony przez własność pieniądza [por. Tittenbrun, 1995; Banaszak 2006, 2011]. Oczywiście ów model własności generuje także nowy typ właściciela, w szczególności inny typ kwalifikacji i kompetencji niezbędnych do kierowania organizacjami oraz nadzorowania ich funkcjonowania. Pośrednio więc uwarunkowania edukacji tych osób również się zmieniają, przynajmniej w znaczeniu wyprowadzania określonych teorii działania z empirycznych doświadczeń. Można by więc powiedzieć, że *action learning*, jak chciał tego Reginald Revans [1990, 1998; Rigg, 2018], staje się w niektórych przypadkach dominującym modelem tworzenia i gromadzenia wiedzy o różnorodnych przypadkach, o postawach, zachowaniach, decyzjach, sposobach rozwiązywania spornych kwestii itd. Osobną kwestią pozostaje również to, czy instytucje kształcenia menedżerów, czy – szerzej – kształcenia ekonomicznego, zmieniły

się na tyle w ostatnich latach, dajmy na to trzydziestu, że pozwalają uzyskiwać funkcjonalnie wartościowe kompetencje, możliwe we względnie krótkim okresie przystosowania, do względnie otwartego stosowania w praktyce.

Z tego punktu widzenia istotnym, kluczowym wręcz zagadnieniem, jest własność siły roboczej, inaczej – własność ergodynamis. Określenie to wiąże się ze zdolnością do wykonywania pracy, w szczególności pracy rzadkiej i – tym samym – wysoko cenionej i wycenianej. Obejmuje ona zarówno formalne wykształcenie i kwalifikacje, jak i realne, potwierdzone doświadczeniem kompetencje, talent, wychowanie oraz zdrowie [Kozyr-Kowalski, 1995: 335–336; 2004: 120–122]. Ergodynamis wiąże się z zajmowaniem w społeczeństwie określonych pozycji, występowanie w obrębie określonych podziałów pracy, przy czym jako wyznaczniki tej pozycji angażowane są wszystkie wymienione składniki. Można by nawet powiedzieć, zwłaszcza w odniesieniu do najwyższych stanowisk menedżerskich, specjalistycznych, a także stanowisk w organizacjach i instytucjach życia publicznego, że wychowanie jest czynnikiem sprawczym, że przesądza niekiedy o zatrudnieniu, że jest wyżej rangowane niż pozostałe, wydawać by się mogło, „twardsze” czynniki.

Oznacza to, że w odniesieniu do pewnego rodzaju stanowisk i pewnego typu rekrutacji i selekcji bardziej istotne staje się to, w jakie przymioty wyposażona została jednostka aniżeli to, jakie konkretne kompetencje posiada. Organizacje bowiem nieźle sobie radzą w zakresie przystosowania jednostek do własnych wymogów pracy i obowiązujących modeli funkcjonowania, kierują się natomiast zaufaniem, referencjami oraz niełatwym do uchwylenia, a nawet zdefiniowania czynnikiem „polegania” na konkretnej jednostce. Oczywiście w skrajnej postaci ów model selekcji do stanowisk menedżerskich może stanowić swoisty balast antyrozwojowy i antymotywacyjny w stosunku do innych pracowników. W każdym przypadku zarówno wykształcenie, jak i wychowanie jest traktowane jako obiekt jednostkowej własności, co zdecydowanie odróżnia stosowaną koncepcję od innych ujęć.

Ponadto ów pierwiastek edukacyjny, wychowawczy, tak silnie akcentowany na gruncie ekonomiczno-socjologicznej teorii własności, to również osobliwość koncepcji, a z punktu widzenia praktyki, badań empirycznych oraz analiz – niezwykle istotne narzędzie, które pozwala głęboko poznać miejsce i rolę menedżerów w makro- i mikrostrukturach społecznych. Podkreślam ten fakt, bowiem duża część wyjściowych koncepcji i zarazem analiz struktury społecznej czy powiązanych z nią zagadnień nierówności społecznych skupia się na elementach w dużej mierze formalnych. Tak jest w przypadku rozpropagowanej książki zbiorowej o obliczach nierówności społecznych. W gruncie rzeczy jedynie tekst Tadeusza Kowalika [2007] dotyka sedna sprawy, jest odważny i jednocześnie dobrze uargumentowany.

W pracy menedżera, a przede wszystkim w jego pozycji społecznej i analizie tej pozycji dużą wagę ma jeszcze jeden element wskazywany przez Kozyra-Kowalskiego jako odróżniający tę teorię własności od innych ujęć społecznego zróżnicowania, struktury społecznej i struktury nierówności. Chodzi tu o donacyjne pojmowanie własności. Jest ono związane, mówiąc skrótowo, z uzyskiwaniem korzyści bez ponoszenia konkretnych kosztów, a więc darowo. Jest to związane z odmiennym traktowaniem samego podmiotu własności oraz stosunku własnościowego. Na gruncie omawianej koncepcji uzyskiwanie korzyści, inaczej mówiąc korzystanie z własności, jest procesem względnie niezależnym od pracy [por. Kozyr-Kowalski, 1997].

Warto w tym miejscu przytoczyć definicję własności autorstwa polskiego badacza tych stosunków. Jest to „taki zespół stosunków ekonomiczno-społecznych, w których pojawia się – trwale, okresowo lub tylko sporadycznie – gratisowe, darowe, bezwzględnie lub względnie niezależne od własnej pracy lub pracy ludzkiej w ogóle, uzyskiwanie dóbr materialnych i duchowych, które jest najczęściej związane z jakąś postacią rzeczywistego monopolu ekonomicznego i społecznego” [Kozyr-Kowalski, 1997: 398]. W szczególności prócz gratisowego uzyskiwania korzyści, swoistego *superadditum* z zajmowanej pozycji [Simmel, 1997], istotne jest tu wprowadzenie kategorii monopolizacji szans ekonomicznych i społecznych. W przypadku klas menedżerskich monopol ten występuje w ich biografiach od początku (szkoła), przez kształcenie akademickie, system praktyk, wreszcie zatrudnienie i utrzymanie tego zatrudnienia.

Innymi słowy bycie menedżerem, zwłaszcza pełnienie najwyższych ról menedżerskich w przedsiębiorstwach, przyczynia się do gromadzenia takich atutów, przewag o charakterze profesjonalnym i pozaprofesjonalnym, które następnie tworzą spójną strukturę uwarunkowań umożliwiających stosowanie monopolistycznych praktyk. Wspomniane przewagi profesjonalne to m.in.: kompetencje w zakresie zarządzania organizacjami, znajomość konkretnego przedsiębiorstwa, jego planów średnio- i długookresowych, znajomość ludzi wchodzących w skład szeroko pojętego *managementu* organizacji, znajomość konkurencji, jej mocnych i słabych stron. Z kolei do pozaprofesjonalnych przewag można zaliczyć: powiązania z organizacjami regulującymi funkcjonowanie przedsiębiorstw, działalność w obrębie branżowych zrzeszeń i instytucji tzw. trzeciego sektora, „umocowania” i „koneksje” polityczne.

Taka złożona i wielostopniowa struktura połączona z wrażliwością organizacji gospodarczych na nieoczekiwane i niekiedy gwałtowne zmiany przywództwa współokreśla relację menedżer – nadzór właścicielski przedsiębiorstwa [por. Andrzejewski, Grabiński, 2016]. Monopolizacja szans życiowych analizowana przez pryzmat monopolizowanego stanowiska musi więc zakładać różnorodne praktyki, w tym m.in. żądania płacowe samych

menedżerów. Rady nadzorcze, akcjonariusze lub inaczej zdefiniowani realni właściciele przedsiębiorstwa znajdują się bowiem w niełatwej sytuacji. Nawet w przypadku niezyskiwania założonych efektów – pozyskanie najwyższego rangą zarządcy jest trudne, wymaga czasu i – niekiedy – kolizji z etyką biznesu. Zwłaszcza wtedy, gdy jedynym sposobem wypełnienia wakatów jest „podkupienie” menedżera konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Innym przykładem realnego, darowego korzystania z określonych uwarunkowań, jest uzyskiwanie wyższego wynagrodzenia przez menedżerów o porównywalnych kwalifikacjach, kompetencjach i doświadczeniu zawodowym. Podstawą uzyskiwania takich świadczeń staje się wówczas nie ilość i nie jakość wykonywanej pracy, lecz konkretne miejsce zatrudnienia [por. Kozyr-Kowalski, 2004: 204–208]. Ergodynamis danej jednostki jest wówczas określane przez czynniki pozapracowe. Warto zauważyć, że analogicznie rozumiane korzystanie występuje nie tylko w skali jednostkowej i w skali mikrospołecznej, lecz także w skali makro, tj. w obrębie całych narodowych systemów gospodarczych. W tym sensie menedżer Niemiec z założenia uzyskuje wyższe wynagrodzenie aniżeli menedżer Polak, podobnie jak nauczyciel Fin zarabia więcej od nauczyciela Słowaka. Korzystanie odnosi się w niniejszych przykładach zarówno do poziomu zaawansowania procesów modernizacyjnych w społeczeństwie, do stanu gospodarki i – jak to określał Adam Smith – do bogactwa narodu, jak i do ukształtowanych narodową tradycją wag przypisywanych poszczególnym strukturom. Ot, po prostu, gdzieś na świecie bardziej się ceni pracę nauczyciela, a gdzieś mniej, gdzieś wyżej waloryzuje się zarządcę, w innym miejscu globu niżej. Choć rzeczywiście czasami zarysowane stany rzeczy wyrażają po prostu określony etap rozwojowy.

2.5. Podsumowanie

Każda klasa społeczna i każdy stan mają swoje wewnętrzne zróżnicowania, dzielą się na mniejsze części, które wykazują zróżnicowaną dynamikę. Zatem analizowanie nowoczesnych stosunków klasowych w kategoriach wyłącznie makrospołecznych wydaje się być z góry skazane na zarzut abstrakcyjności i braku powiązania z rzeczywistością. Dlatego traktuję w niniejszych rozważaniach, teoretycznych oraz empirycznych, rozumowanie w kategoriach makro i mikro jako swoisty imperatyw. Tak jak naturalne wydaje się być rozumowanie w kategoriach jednostkowych i społecznych, tak i zmiana tych perspektyw przynosi adekwatne do rzeczywistości rezultaty.

W konkretnym odniesieniu do teorii klas można więc powiedzieć, że podział na makroklasy współczesnego społeczeństwa ma charakter heurystyczny

i syntetyczny. Z kolei zastosowanie dalszych podziałów i analizowanie struktury klasowo-stanowej w kategoriach licznych mikroklas przynosi bardziej szczegółowe rezultaty [Kozyr-Kowalski, 1995: 338–340]. Pozwala na konkretne określenie czynników warunkujących działanie i myślenie członków tych kategorii społecznych – w omawianym przypadku menedżerów. Innymi słowy to właśnie wewnątrz mikroklasy jednostki naprawdę „żyją”, tj. wchodzą w interakcje z innymi jednostkami, uzgadniają własne stanowiska, podejmują działania, decydują i rozwiązują problemy. Nie oznacza to jednak, że w ramach makroklas, dużych klas społecznych, nie możemy rozpoznać działań zbiorowych. Przeciwnie, w pewnych warunkach dziejowych i pod wpływem określonych uwarunkowań, kategorii klasy łącznej, makroklasy, przysługuje znaczenie przedmiotowo-teoretyczne, a nie jedynie heurystyczne. Jest tak w przypadku podejmowania realnych działań o charakterze zbiorowym, czy wręcz masowym, przez poszczególne klasy. Są to zwykle różne formy zrzeszania się, oporu lub innych inicjatyw o charakterze pragmatycznym.

Konkludując, można stwierdzić, że zarówno dla celów rozważań teoretycznych, jak i przede wszystkim dla możliwości konkretnego ujęcia menedżerów w badaniach empirycznych, warto wyróżnić makroklasę menedżerów, czyli klasę łączną, a także mikroklasy menedżerskie. Będą się tu mieścić takie małe klasy, jak: naczelni dyrektorzy korporacji (ang. CEO), których można również analizować i badać w kontekście funkcjonowania branżowego, czyli, jak o tym wspominałem wcześniej, w ramach podziału pracy na poszczególne branże, dyrektorzy działów, kierownicy sekcji, kierownicy liniowi. Jak widać, już na podstawie szczebla zarządzania jesteśmy w stanie wyodrębnić kilka mikroklas menedżerskich. Gdyby zatem to kryterium skrzyżować ze wspomnianym kryterium branżowym, uzyskalibyśmy co najmniej kilkanaście różnych jakościowo klas menedżerskich. Owe różnice najwyraźniej związane są z wykształceniem, kwalifikacjami i indywidualnym wyszkoleniem siły roboczej, a następnie z uzyskiwanym wynagrodzeniem. Rzecz jasna treść pracy, stojące przed zarządcami zadania zawodowe również znacząco będą się różnić.

Z tego między innymi powodu warto także ustosunkować się porównawczo do innych kierowniczych klas i stanów. Szczególnie stany kierownicze stanowią ciekawy przypadek pełnienia funkcji kierowniczych. Zatem jeśli w ogóle mówimy o stanach społecznych, to lokujemy ich przedstawicieli w obrębie pozagospodarczych struktur nowoczesnych społeczeństw. Klasy są więc składnikiem gospodarki, a stany niegospodarki. Nauczyciel, policjant, wojskowy, urzędnik itd. reprezentują jednakże takie instytucje, które wymagają nie mniej profesjonalnego zarządzania [Drucker, 1999]. Zatem osoby stojące na ich czele to kierownicy, przedstawiciele stanów kierowniczych,

których wprawdzie łączy z przedstawicielami klas menedżerskich pełnienie funkcji w strukturze organizacyjnej, niemniej na tym zwykle podobieństwa się kończą. Bowiem w ramach struktur pozagospodarczych nie występuje presja wyniku finansowego, nie ma, w takim samym rozumieniu, nadzoru właścicielskiego, wreszcie same zasady funkcjonowania są inne.

Rozpatrując rzecz z perspektywy indywidualnej, należałoby wskazać na istotne różnice w wymaganiach stanowiskowych, na inne relacje z podległymi pracownikami, nierzadko także na nieekwiwalentny charakter wynagrodzenia. Inaczej nie uzasadnimy na przykład różnic w uposażeniu szefa średniego przedsiębiorstwa oraz rektora dużego uniwersytetu, prezydenta miasta i szefa firmy produkującej cukierki, prezydenta kraju i księgowego zatrudnionego w średniej wielkości przedsiębiorstwie. Ów nieekwiwalentny charakter wynagrodzenia oznacza tu więc fakt pełnienia funkcji kierowniczej mimo pobierania pensji poniżej oczekiwań.

Klasy i stany kierownicze to rzecz jasna nie jedyne składniki struktury nowoczesnych społeczeństw. Prócz menedżerów i kierowników różnych szczebli i różnych branż możemy wyróżnić: klasę właścicieli kapitału, klasę robotników, klasę chłopską wraz z kształtującą się już i w Polsce klasą farmerską, klasę specjalistów inżynieryjno-technicznych – bardzo ważną i dynamiczną klasę we współczesnej gospodarce, wreszcie klasę drobnomieszczańską oraz klasę szeregowych pracowników nierobotniczej pracy najemnej. Obok tych makroklas funkcjonują w obrębie struktury społecznej następujące stany: artyści, uczeni, nauczyciele, wojskowi, duchowni, politycy. Do stanów społecznych zalicza się również tradycyjnie studentów. Zarysowane podziały uświadamiają nam nie tylko głęboki charakter społecznych zróżnicowań, lecz także złożoność i – by tak rzecz – nieoczywistość podziałów społecznych. Jak wielokrotnie podkreślałem, edukacja, ta rozumiana szeroko, jest tu czynnikiem sprawczym, choć oczywiście nie jedynym.

Rozważania prowadzone w tym rozdziale były poświęcone zróżnicowaniu społecznemu. Prócz klasycznego, problematyka ta ma również wymiar pragmatyczny. Nie od dziś wiadomo bowiem, że różnice między ludźmi, ich kształt, dynamika i zakorzenienie w świadomości mają dla społeczeństw znaczenie regulacyjne. Nie tylko w wymiarze ruchliwości społecznej – jednych wynosząc na szczyty, innych z kolei pauperyzując, lecz także w znaczeniu motywacyjnym lub nawet socjalizacyjnym. Otwarte społeczeństwa, których struktury oraz instytucje, w tym instytucje edukacyjne, stwarzają możliwości awansu i rozwoju, dynamizują relacje między ludźmi i łatwiej oraz w szybszym tempie modernizują się. Z kolei społeczeństwa, które zamykają możliwości awansu i – tym samym – konserwują stary ład, ulegają, w dzisiejszych globalnych uwarunkowaniach, stagnacji.

Zarysowany kontekst wzmacnia dodatkowo potrzebę, a nawet konieczność rozpatrywania złożonych zjawisk i procesów dominujących w nowoczesnych społeczeństwach przez pryzmat struktury społecznej. Kontekst ten każe widzieć wygranych i przegranych modernizacji, a w każdym razie pozwala ująć świat w kategoriach wielobarwnych, będąc jednocześnie swoistym wentylem bezpieczeństwa w przypadku nasycania analiz ideologią. Z tych powodów podjąłem dyskusję na temat występujących w naukach społecznych podziałów na teorie stratyfikacyjne oraz teorie zróżnicowania społecznego. Ta druga grupa teorii, w szczególności paradygmat własnościowy, są mi zdecydowanie bliższe, co próbowałem wesprzeć argumentacją. Wystarczy przywołać fakt, że ów paradygmat nie posługuje się, w przeciwieństwie do teorii stratyfikacyjnych, pojęciem wyższości i niższości, starając się zastąpić tę antynomię wzajemnymi relacjami między poszczególnymi klasami i stanami społecznymi.

Jednym z najistotniejszych ustaleń poczynionych w powyższych rozważaniach jest także intelektualne zawłaszczenie problematyki struktury społecznej i społecznego zróżnicowania przez dyskurs edukacyjny. Ponieważ stosowana teoria posługuje się pojęciem własności w sposób umożliwiający uczynienie jej obiektem również wychowania i kwalifikacji, to możliwe stało włączenie do nauk o edukacji analiz prowadzonych dotąd jedynie przez socjologów. I nie mam tu na myśli jedynie subdyscypliny, jaką jest socjologia edukacji, lecz pedagogikę jako odrębną dyscyplinę nauk społecznych. Wypracowanie, posługiwanie się oraz adaptacja adekwatnych kategorii zróżnicowania społecznego jest w podobnym stopniu domeną nauk o edukacji, jak i pozostałych nauk w obrębie dziedziny.

Dysponowanie samodzielnie wypracowaną i stosowaną konsekwentnie koncepcją struktury społecznej pozwala na pogłębioną analizę zarówno instytucji systemu oświaty, wraz z ich funkcją socjalizacyjną i selekcyjną, jak i indywidualnych oraz zbiorowych tożsamości. W tym sensie stanowi również użyteczne narzędzie bilansowania zmiany społecznej i edukacyjnej, procesów marginalizacji i wykluczania. Uważam, że jednoznaczne włączenie tej rozległej problematyki do rdzennie edukacyjnego dyskursu jest ważnym rezultatem poznawczym, implikującym jednocześnie określone szanse i możliwości adaptacyjne.

Wreszcie, posługiwanie się sprawdzoną i wolną od ideologicznych odcieni teorią struktury społecznej uruchamia na nowo dyskusję na temat elit społecznych, podziału pracy społecznej, w szczególności podziału na kierowników i wykonawców, rodzajowego podziału pracy, a także zawodowych zróżnicowań. W tym ostatnim przypadku, w szczególności rozważania obecne od dawna na gruncie pedagogiki pracy i wyróżnienie zadań zawodowych, wpisują się znakomicie w pojęcie zawodu jako technicznego podziału świadczeń, które

zapropował Max Weber. Całość tych rozważań jednoznacznie wskazuje na konieczność korekty w niektórych naukowych, administracyjnych oraz obiegowych definicjach zawodu.

Uważam więc, że wspomniane już wcześniej zawłaszczenie intelektualne powiodło się i że spięcie edukacyjną kłamrą zagadnień „zarezerwowanych” do tej pory dla innych dyscyplin nauk społecznych otworzyło nowe perspektywy oglądu współczesnych zjawisk i procesów społecznych, edukacyjnych, kulturowych, ekonomicznych, a nawet prawnych.

ROZDZIAŁ III

Wiedza, umysł i krytyczne studia nad zarządzaniem i menedżerami. Perspektywa edukacyjna

Wiedza to władza. Ale niewiedza, niestety, nie oznacza jeszcze braku władzy,

Niels Bohr, laureat Nagrody Nobla
w dziedzinie fizyki, 1922 r.

W niniejszym rozdziale staram się połączyć obecną w naukach społecznych refleksję na temat procesów tworzenia wiedzy z zagadnieniami umysłu menedżera oraz krytyczną teorią zarządzania. Jestem bowiem przekonany, że teorie, koncepcje lub jedynie pomysły teoretyczne głównego nurtu zarządzania, związane ze swoistym behawioralnym podejściem do motywowania, ale także edukacji – zarówno w sferze kształcenia, jak i uczenia się w organizacji, nie odpowiadają już współczesnym zapotrzebowaniom organizacji – tych gospodarczych przede wszystkim, ale również tych pozagospodarczych. Wiedza i procesy jej tworzenia, konstrukcje menedżerskich umysłów, przynajmniej w zakresie, jaki jest nam znany, nie poddają się prostym receptom na osiągnięcie sukcesów organizacyjnych. Funkcjonalizm obecny w koncepcjach zarządzania, w tym zarządzania tzw. zasobami ludzkimi, nie da się pogodzić z przemianami w obrębie świadomości prawnej ludzi, ich oczekiwań, przemian edukacji i kultury, a także „lawinowo przyrastających potrzeb” [Wołk, 2013: 7].

3.1. Ekstaza – iluminacja – uczucie – intuicja. Wstęp do konstruowania menedżerskiej wiedzy i do struktury umysłu menedżera

Analizując tak specyficzną kategorię osób, jaką są menedżerowie, nie sposób uciec od problematyki, która sama w sobie jest szeroka i bardzo złożona

oraz mogłaby – w tym sensie – stanowić przedmiot odrębnego opracowania. Jest nią wiedza, wraz z jej miejscem i rolą w pracy menedżerów. A także umysł menedżerów, z jego autonomią, specyfiką i głębokim indywidualnym zróżnicowaniem. Oba zagadnienia mają raczej proveniencję psychologiczną, być może jedynie wiedza wykazuje pewne „ciążenie” ku socjologii. Spróbuję je, po pierwsze, połączyć w jedną strukturę uwarunkowań menedżerskich oddziaływań, po drugie zaś, podejmę próbę zawłaszczenia tej problematyki na użytek analiz miejsca i roli zarządców w nowoczesnych społeczeństwach i organizacjach w perspektywie edukacyjnej.

By zbudować koncepcję przyswajania wiedzy przez menedżerów, jej przekształcania oraz stosowania, należałoby rozpocząć od zdefiniowania samej wiedzy. Okazuje się, że mimo przedwstępного przekonania, że to zadanie nie jest zbyt trudne, rodzi ono określone konsekwencje, co do których jednakże trwa spór. Otóż, przywołując stwierdzenie Witolda Marciszewskiego [1972, za: Ziółkowski, 1989: 29–30]:

- „1. Wiedza jest niezawodna (jeśli wiem, że p , to p), opinia zawodna.
2. Wiedzy towarzyszy pewność, opinia nie wyklucza wątpliwości.
3. Wiedza jest »wymuszona« przez obiektywną rzeczywistość, podczas gdy opinia może brać się z różnych stanów subiektywnych, na przykład emocjonalnych”.

Jak widać, przeciwstawienie wiedzy opinii wydaje się być klarowne i względnie oczywiste. Niemniej należy podkreślić, iż trwa spór dotyczący owej „pewności” wiedzy. Po pierwsze, opinia zostawia „ślady” na wiedzy, czasami nawet ją generuje. Po wtóre, w badaniach społecznych wiedza jest dla badacza odbiciem przekonań zbiorowości, czyli tym, co ona uznaje za wiedzę. Jak konstatuje Marek Ziółkowski [1989: 31]: „Fakt, że możemy coś zaliczyć do wiedzy, nie wymagałby zgodnie z tym ujęciem, by to coś było prawdziwe w ogóle czy też prawdziwe z punktu widzenia badacza, ale jedynie tego, by pewni ludzie uznawali to za prawdziwe. Prawdziwość (*veritas*) jako nieusuwalna cecha władzy zostaje w ten sposób zastąpiona kryterium znacznie słabszym, kryterium intersubiektywnej pewności (*certum*) czy też zgody (*consensus*)”.

Oczywiście nawet w słabszej wersji kontrowersje wokół zgody na przykład co do liczby osób, która daje wiarę konkretnemu twierdzeniu, skłaniają do ponownej refleksji na temat wiedzy menedżerskiej. Czy ma ona status mocnej racji logicznej? Czy jest oparta na doświadczeniu lub – choćby – doświadczeniem wsparta? Czy i w jaki sposób ulega modyfikacji, przekształceniu, dostosowaniu do zmian przebiegających w rzeczywistości? Wreszcie, jaki jest udział jednostki, menedżera w procesie tworzenia wiedzy na temat zarządzania, strategii, ludzi itp.? Wszystkie powyższe pytania są bezpośrednim

rezultatem namysłu nad funkcją menedżerów w nowoczesnych organizacjach gospodarczych, na temat ich kształcenia, samokształcenia, weryfikacji określonych opinii w toku oddziaływań praktycznych oraz na temat przekazywania przez nich tej wiedzy podległym pracownikom.

Są to także, moim zdaniem, kluczowe kwestie odnoszące się do sfery epistemologicznej, uzasadniające trans- i interdyscyplinarność w badaniach nad menedżerami. Rzucają również nowe światło już nie tylko na sam proces kształcenia, lecz przede wszystkim na jego treść i – by tak to ująć – istotę. Jeśli bowiem przyjmimy, że wiedzy nie ma, przynajmniej w kształcie, w jakim obiegowo zwykliśmy ją definiować, czyli jednak jako wiedzę pewną, to w takim razie co i w jaki sposób jest przekazywane w toku kształcenia adeptom zarządzania? Szczególnie ważne jest właśnie to, w jaki sposób, ponieważ co – to mniej więcej wiemy (opinie). Zatem w bezpośrednim kontakcie z nadawcą komunikatów liczy się, być może, forma, a nie treść. Bo co do treści wszyscy są przekonani, że zawiera dominujący komponent opinii, stanowiska, a nie pewności. I na uczelni, i w organizacji gospodarczej działające podmioty bazują więc na opiniach co do określonych zjawisk, procesów oraz konkretnych rozwiązań. Z tym, że w organizacji od rozstrzygnięć dokonywanych w toku wykonywania zadań zawodowych zależą, w przypadku menedżerów, losy innych ludzi. Innymi słowy – stosowanie wiedzy może być frustrujące, ponieważ przebiega w warunkach niepewności. Wzrasta tym samym rola i ranga intuicji rozumianej jako specyficzny konglomerat wiedzy, doświadczeń i niepewności.

Sam proces transmisji wiedzy jest zresztą bardzo skomplikowany. I nie chodzi tu jedynie o ten czy inny schemat komunikowania [por. Fiske, 2008; McQuail, 2012], lecz o relacje takie, jak: relacja poznawcza, ekspresyjna, komunikacyjna, akceptacyjna, o manipulacje komunikowaniem oraz o szerszy kontekst kulturowej transmisji [por. Ziółkowski, 1989].

Dochodzimy więc do problematyki umysłu menedżera. Jak twierdzi Czesław Nosal [1993: 15, 250]: „Menedżerowie przypominają akrobatów chodzących po linie na granicy dwóch światów. Pierwszy z nich to świat zasobów materialnych, ludzkich, finansowych i technicznych; świat ten wyznacza możliwości działania. Drugi świat to stany umysłu obejmujące sformułowane cele, rozstrzygnięcia w postaci decyzji i obierane strategie; w świecie stanów umysłu mieści się również ogólna wiedza organizatorska, intuicja, reguły poznawania i wartościowania oraz zgromadzone przez menedżera doświadczenia osobiste. [...] Menedżerowie przypominają akrobatów, którzy skutecznie balansują na granicy dwóch światów dzięki walorom umysłu i sile woli. Umysł umożliwia im wnikanie w ukryte struktury i zależności, wola nadaje działaniu uporczywość i konsekwencję”. Polski psycholog wyraźnie wskazuje na fakt łączenia w codziennej menedżerskiej pracy dwóch odmiennych struktur, czyli zasobów

oraz umysłu. Jeśli zdamy sobie sprawę na przykład z tego, że jednym z wielu składników tej pierwszej struktury są ludzie i jednym z wielu składników drugiej ze struktur jest wiedza, to wówczas poziom skomplikowania, który wyłania się z tego połączenia, staje się widoczny.

Dla menedżera, jego pracy, oceny skuteczności i efektywności najważniejsze są cele, plany i strategie działania. „Stanowią one konstrukcje umysłu, dzięki którym świat naturalny (świat zasobów) przekształcony zostaje w świat sztucznych wytworów i różnego typu rozwiązań. W ten sposób konstrukcje umysłu są ucieleśniane w formie konstrukcji realnych” [Nosal, 1993: 15]. Jak widać, prócz podejścia psychologicznego, polski badacz ubiera także własne myśli w filozoficzną, barwną formę. Proces „ucieleśniania” należy, jak rozumiem, pojmować jako przenośnię, niemniej trudno się nie zgodzić z Nosałem co do zasady, czyli co do tego, że umysł jest angażowany w takie angażowanie „zasobów”, które służy powodzeniu przedsięwzięć, a więc i całej organizacji. Pełni on nawet rolę potrójną – zarówno na etapie formułowania celów, jak i w procesie konstruowania planów, wreszcie na etapie oceny osiągniętych rezultatów.

Przy tym wszystkim niezwykle istotnym elementem funkcjonowania menedżerskiego umysłu wydaje się zdolność do działania w warunkach niepewności. Nosal nazywa tę zdolność twórczą zręcznością i, jak wykazuje: „Można nawet zaryzykować pogląd, że pod względem wiedzy menedżerowie nie różnią się zasadniczo, ponieważ wykorzystują podobne źródła wiedzy, zbiory przepisów itp. Bariery wiedzy jest znacznie łatwiej pokonać niż bariery mentalnej sztywności działania. Menedżerowie bardziej się różnią bowiem twórczą zręcznością, dzięki której szybciej dostrzegają szanse (okazje) tkwiące w sytuacji i wykorzystują je do końca” [Nosal, 1993: 16].

W pełni podzielam tezę o działaniu w warunkach niepewności i chaosu, trudniej mi jednak przychodzi zaakceptowanie stwierdzenia o niewielkich różnicach w *quantum* wiedzy menedżerskiej. Jak sądzę, mowa jest tu prawdopodobnie o formalnym zakresie wiedzy. W tym sensie oczywiście kodeks spółek handlowych jest wiedzą współdzieloną, podobnie zresztą jak całe prawodawstwo oraz społeczny system aksjonormatywny. Niemniej, gdyby literalnie przyjąć słowa polskiego psychologa, to przecież cały system wymiaru sprawiedliwości stałby się niepotrzebny, gdyż zastąpienie na przykład sędziego oprogramowaniem komputerowym dałoby dokładnie taki sam rezultat. Tak nie jest. Mamy do czynienia nie tylko z interpretacją, która ma swoisty i – mniej lub bardziej – jednostkowy charakter, lecz także z różnym przyswajaniem wiedzy. Dodatkowo jej transfer jest nierówny, głównie za sprawą źródła tego przekazu. Innymi słowy – osoba, osobowość, rys tego, kto przekazuje wiedzę ma, w moim przekonaniu, istotny wpływ na jej odbiór oraz na przyswajanie. A zatem i na przetwarzanie i dostosowywanie do sytuacji. I tu znajdujemy

się ponownie na poziomie stosowania wiedzy w warunkach mniejszej lub większej niepewności oraz chaosu o różnym natężeniu [por. też Heslin et al., 2008; Stobbeleir et al., 2010]. Warto także dostrzec, że szanse, o których jest mowa w przytoczonym cytacie, tkwią również poza sytuacją. Oznacza to, że rozwiązywanie problemów następuje niekiedy za sprawą odwołania się, wykorzystania czynników zewnętrznych wobec sytuacji. Tu jednak w pełni rozumiem autorski skrót myślowy.

Dalej, Czesław Nosal znakomicie wykorzystuje myśl znanego włoskiego myśliciela Gillo Dorflesa [1973: 94–102, cyt. za: Nosal, 1993: 17], gdy stwierdza: „Możemy więc wysnuć hipotezę, że w wykonawstwie każdego typu musi zawsze występować pewien współczynnik *jongleurie*, czyli wrodzonej zręczności, która pozwala człowiekowi w sposób niemal magiczny dokonać aktu twórczego”. Rzeczywiście, miejsce i rola szeroko rozumianej twórczości w pracy menedżera, w procesie formułowania wizji i strategii, w rozwiązywaniu problemów i konfliktów, jest trudna do przecenienia. Trudny jest także do oszacowania jej udział w rzeczywistych organizacyjnych procesach oraz wpływ na nie. Musimy więc pozostać na etapie wstępnego rozpoznania zjawiska i włączenia go do struktury uwarunkowań menedżerskich oddziaływań.

Niemniej, owo zonglowanie niepewnością, dysponowanie gestami zautomatyzowanymi oraz gestami twórczymi [Nosal, 1993] nie gwarantuje jeszcze założonych rezultatów. Ale nieco odślania nam problematykę działania, decydowania w ogóle, a w szczególności procesów decyzyjnych w pracy menedżera [por. Kotarbiński, 1965; Tyszka, 1986, 2010; Tyszka, Zaleskiewicz, 2001; Bolesta-Kukułka, 2003; Kahneman, 2012; Satpathy, Patri, 2016]. Niepewność jest w tych procesach czymś oczywistym i występującym zawsze. Tym samym jest trudna do jednoznacznego zdiagnozowania i określenia środków, które mogłyby jej przeciwdziałać. Zresztą współczesne realia organizacyjne, gospodarcze, społeczne, edukacyjne i kulturowe raczej poszerzają margines niepewności. A także ryzyka [por. Beck, 2002]. Ale nie chodzi tu jedynie o *Risikogesellschaft* i *Weltrisikogesellschaft*. Chodzi tu o taki układ uwarunkowań o zróżnicowanym charakterze, który czyni niemal każdą decyzję strategiczną (a takimi zajmują się menedżerowie najwyższego szczebla) niepewną i ryzykowną właśnie. Ten stan rzeczy jest związany z moralnością i etyką, z brakiem zaufania i z poszerzającym się całkowitym brakiem lojalności wzajemnej między partnerami instytucjonalnymi i poszczególnymi osobami, wreszcie z losowością biegu zdarzeń.

Menedżerowie, którzy stykają się na co dzień z opisanymi uwarunkowaniami, mają wybór pomiędzy pewnymi strategiami radzenia sobie w tych sytuacjach albo – jak nazywa to Czesław Nosal [1993: 18–20] – między określonymi „typami konstrukcji umysłowej”. Pierwszy wyróżniony typ sprowadza

się do stałego i systematycznego traktowania gry rynkowej jako problemu do rozwiązania. Odznacza się: „poznawczą czujnością, krytycznym niedowierzaniem i stałym sceptycyzmem” [Nosal, 1993: 19]. Warto podkreślić, że owa „czujność” nie oznacza jedynie diagnozowania rzeczywistości, bowiem istotą pracy menedżera pozostaje działanie, stąd konieczność zmierzenia się z określonymi przeciwnościami. Zatem etap analityczny poprzedza właściwy etap syntetyczny, który pozwala na podjęcie decyzji i uruchomienie działania.

Drugi z wyróżnionych typów konstrukcji umysłowej to skupienie się na przyszłości. „Jest z nim związana bardzo interesująca strategia radzenia sobie z niepewnością w formie »obejścia« niepewności i podporządkowania jej czemuś, co jeszcze nie istnieje. W ramach tej strategii najlepiej widać rolę czynności projektowania stanów i systemów, które jeszcze *de facto* nie istnieją. Jednakże ten sztuczny świat istnieje w charakterze ogólnej idei lub ścisłego planu tylko w umyśle menedżera. Z chwilą powstania takiego planu podejmowane są różnorodne czynności celowe, zmierzające do jego realizacji” [Nosal, 1993: 20]. Rzeczywiście, wybieganie w przyszłość, tworzenie wizji, planów strategicznych, obmyślanie określonych rozwiązań dotyczących różnych organizacyjnych szczebli wpisują się w menedżerską codzienność.

Warto jednakże postawić pytanie, czy na pewno stanowią cechę swoistą dla tej kategorii osób? Być może opisywany tu rodzaj umysłu, a także struktura konkretnych zadań występują również z podobnym natężeniem wśród innych kategorii społecznych? Wydaje się, że sam akt „wyprzedzania” teraźniejszości i wybiegania w przyszłość, a także skłonność i zdolność do myślowego eksperymentowania cechuje na przykład niektórych filozofów, niewielką część polityków, a nawet lekarzy. Z pewnością pozostaje domeną artystów, twórców, dramaturgów i pisarzy [por. Lem, 1959, 1961, 2016]. Jakiż inny wyróżnik można by więc wskazać? Odpowiedź wydaje się prosta: rzeczywisty i „impulsowy” charakter aktualnego biegu zdarzeń. Mam tu na myśli fakt, że na etapie analitycznym impulsem do podjęcia jakiegoś problemu pozostaje jednak taki splot okoliczności, który odzwierciedla realne potrzeby. Nie stanowi więc fikcji, która z kolei charakteryzuje pozostałe rodzaje aktywności. Może poza filozofią, która jednak nie rodzi się z presji czasu i efektów, lecz z wolności i możliwości nieskrępowanego myślenia.

Generalnie rzecz biorąc, proces poznawczy menedżerów charakteryzują trzy podstawowe czynności: rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji oraz myślenie strategiczne [Nosal, 1993: 36–37]. Jeśli chodzi o menedżerów najwyższego szczebla, to rzecz jasna strategia, jej formułowanie i ewentualna korekta stanowią najistotniejszy wyróżnik funkcjonowania w organizacji [por. Banaszak, 2011]. Niemniej, zwróćmy uwagę na to, że na niższych szczeblach zarządzania udział myślenia strategicznego będzie malał. Z pewnością na-

tomiast sam układ i jego zbilansowanie (problem – decyzja – strategia) jest charakterystyczny dla kategorii menedżerów. Chcę jedynie zwrócić uwagę, że „wagi” charakteryzujące poszczególne czynności będą zmienne i kształtują się pod wpływem miejsca w strukturze organizacyjnej.

Czynności te składają się również ze specyficznych procesów: dla rozwiązywania problemów jest to diagnoza stanu rzeczy, dla podejmowania decyzji będą to wykorzystanie możliwości oraz działanie w warunkach niepewności, z kolei dla myślenia strategicznego jest to „bilansowanie skutków decyzji” [Nosal, 1993: 37; por. też. Bolesta-Kukułka, 2003]. Wszystkie one łącznie składają się na specjalną strukturę, która jest niezwykle skomplikowana i specyficzna w przypadku menedżerów. I nie wynika to jedynie ze złożoności problemów, z jakimi się stykają (w znaczeniu bezpośrednim), lecz także z uwarunkowań otoczenia, antycypowanych reakcji tego otoczenia na skutki decyzji itd. Innymi słowy uważam, że w opisywanych procesach z konieczności niewiele jest automatyzmów, sproceduralizowanych procesów organizujących myślenie, a więcej jest elementów niepowtarzalnych, nawet twórczych [por. Schumpeter, 1960].

Nie chcąc jednakże idealizować miejsca i roli menedżerów w organizacji, muszę zauważyć i to, że niektórzy z nich odznaczają się schematyzmem działania. Wówczas ze wspomnianymi pierwiastkami, z innowacyjnością w rozumieniu Josepha Aloisa Schumpetera, ich działanie ma niewiele wspólnego. Co więcej, zmienność otoczenia, wymogów wewnątrzorganizacyjnych oraz ogólny wzrost świadomości pracowników przy schematycznym podejściu do rozwiązywania problemów, decydowania i formułowania strategii, musi prowadzić nieuchronnie do stagnacji – tak w wymiarze jednostkowym, jak i organizacyjnym. Zakładam jednak, że nowoczesne przedsiębiorstwa dopracowały się takich mechanizmów kontroli nad zarządcami, które umożliwiają trafną selekcję kandydatów na stanowiska menedżerskie. A zwłaszcza te najwyższe, gdyż jest ona zwykle związana z analizą kilkunastoletniego przynajmniej stażu pracy, w szczególności osiągniętych efektów, które tę ocenę obiektywizują.

Można także mówić, analizując procesy dokonujące się w menedżerskim umyśle, o ograniczonej racjonalności [March, Simon, 1959], która dotyczy zarówno problemu, decyzji, jak i strategii. Czesław Nosal posługuje się jednakże inną analogią, nawiązuje mianowicie do kartezjańskiego i darwinowskiego wzorca racjonalności. Polski badacz stwierdza: „Wzorzec kartezjański trafnie wyraża parafraza maksymy znanego filozofa *Myślę, więc zarządzam*. W ramach tego wzorca racjonalności dużą rolę przypisujemy procesom myślenia opartego na kanonach logiki i matematyki. Menedżera traktujemy jako swego rodzaju logika-teoretyka. Przenikliwością swojego umysłu stara się on konstruować logiczne modele sytuacji, a z nich wyprowadza zasady swego

postępowania. Przeciwnieństwem wzorca kartezjańskiego, skoncentrowanego na myśleniu, jest wzorzec darwinowski, skoncentrowany na próbach i błędach. Ścisłej biorąc, ten drugi wzorzec koncentruje się na swoistym testowaniu możliwości działania, na sprawdzeniu tego, czy otoczenie zaakceptuje rezultaty” [Nosal, 1993: 43].

Autor dodaje także: „W ramach racjonalności kartezjańskiej poprzez rozbudowane myślenie staramy się przewidzieć wszystkie konsekwencje i warunki działania; myślenie wyprzedza działanie. W ramach racjonalności darwinowskiej liczą się fakty dokonane, rzeczywisty skutek i uporczywe ponawianie prób; działanie zdecydowanie wyprzedza myślenie. Dopiero po nagromadzeniu się dużej liczby błędów lub niepowodzeń przychodzi refleksja myślowa” [Nosal: 1993: 43]. Trzeba przyznać, że jest to konstatacja niezwykle istotna z punktu widzenia procesów uczenia się menedżerów. Po pierwsze bowiem zakładamy, że menedżerowie, którzy nie są tu żadnym wyjątkiem, uczą się całe życie i zanim osiągną szczyty zawodowego awansu mają czas, by zrealizować opisywaną wyżej refleksję myślową. Innymi słowy – w pracę na rzecz organizacji świadczoną na najwyższych stanowiskach wchodzi już jako wystarczająco doświadczeni, refleksyjni zarządcy. Po drugie, nasuwa się pytanie, w jaki sposób kształcić menedżerów, by możliwie skrócić okres gromadzenia błędów i ewentualnego ponawiania prób, przede wszystkim jednak – uczenia się na błędach innych, na przykład studiując ich przypadki.

Instytucjonalnie pojmowana edukacja menedżerska w tym właśnie kierunku zmierza. Są to rozmaite przykłady, tzw. *case studies*, których analiza pozwala zrozumieć, jakie są uwarunkowania menedżerskich decyzji, jak skomplikowaną materię te procesy reprezentują, wreszcie – jak można w przyszłości ustrzec się przed popełnieniem błędów. Dodajmy w tym miejscu, że prócz kompetencji analitycznych pozwalających problem „rozłożyć” na możliwie najmniejsze elementy, dla efektywnego pełnienia funkcji kierowniczych niezbędna jest także zdolność do dokonywania syntezy, czyli łączenia elementów w całość. Uważam, że obie te kompetencje, w szczególności synteza, współokreślają zarówno trafność w procesie decydowania, jak i w procesie formułowania strategii.

Wreszcie, prócz tych dających się względnie dobrze zdefiniować kompetencji, sprawny menedżer posługuje się intuicją. Nie jestem pewien, czy Czesław Nosal, dokonując zrównania intuicji ze zdolnością do syntezy, postępuje słusznie. Tym bardziej, że powoływany przez niego noblista w dziedzinie ekonomii Herbert Simon ujmuje to jednak nieco inaczej. Warto przytoczyć słowa tego znakomitego badacza: „Każdy menedżer powinien być zdolny do systematycznego analizowania problemów (posługując się nowoczesnym arsenałem narzędzi analitycznych, jakich dostarczają nauki o zarządzaniu

i badania operacyjne). Jednakże każdy menedżer powinien również być zdolny do szybkiego reagowania na rozmaite sytuacje. Jest to umiejętność, która wymaga kultury myślenia intuicyjnego i zdolności do formułowania opinii, nabywanej w toku wielu lat gromadzenia doświadczeń i szkolenia. Sprawny menedżer nie może sobie pozwolić na luksus wybierania między »analitycznym« i »intuicyjnym« podejściem do problemu. Postępowanie właściwe takiemu menedżerowi oznacza opanowanie całego zakresu umiejętności wchodzących w skład zarządzania i stosowania każdej z tych umiejętności w odpowiednim momencie” [cyt. za: Nosal, 1993: 224].

Nie sądzę, by z samego jedynie zestawienia analizy oraz intuicji w słowach Simona można było wyprowadzić wniosek o tym, że są to pojęcia przeciwstawne. Moim zdaniem są to kategorie pochodzące, jeśli można tak powiedzieć, z innych poziomów. Analiza, a także synteza rozumiana wprost jako kolejny etap poznania, to określenia odnoszące się do funkcjonowania umysłu w określonym kontekście, zwykle konkretnego problemu i zaangażowane do jego rozwiązania. Intuicja z kolei odnosi się do działania oraz sięga do stanów poprzedzających, do przeszłości, stanowi konglomerat wiedzy, niewiedzy, doświadczenia oraz zdolności do wyprowadzania z niego wniosków. Zatem, analizując menedżerskie umysły i towarzyszące im analizy działań zarządców, warto traktować analizę i syntezę jako pojęcia komplementarne, a intuicję jako pojęcie, które odnosi się do nieco innych zagadnień, będąc od nich względnie niezależnym.

3.2. Krytyczne studia nad menedżerami i zarządzaniem

W niniejszym podrozdziale zostaną przedstawione główne tezy krytycznych studiów nad zarządzaniem (*critical management studies*). Tytułowa „perspektywa edukacyjna” oznacza doświetlenie problematyki nauk podejmuje wąsko kwestie zarządzania tym, co we współczesnej praktyce gospodarczej staje się coraz istotniejsze: wytwarzaniem i stosowaniem wiedzy w pracy, kompetencjami „na wejściu” do organizacji, kształtowaniem kompetencji, uczeniem się w organizacji, wreszcie wzorcami socjalizacyjnymi, których dostarczają sami menedżerowie.

Trzeba też przyznać, że co do struktury krytyczne studia nad zarządzaniem są podobne do pedagogiki krytycznej, która również w procesie krytyki dominujących koncepcji odwołuje się do różnorodnych dyscyplin i subdyscyplin nauki [por. Szkudlarek, 2003]. Wydaje się zatem, że stosowanie podejść transdyscyplinarnych, czyli uwzględniających dorobek wielu dziedzin nauki, a także interdyscyplinarnych – analizujących to, co dokonuje się na styku róż-

nych dyscyplin nauki, daje zręby modelowi, który przypuszczalnie w niezbyt odległej perspektywie stanie się nie tylko „krytycznym”, lecz „obowiązującym” na wszystkich polach naukowej refleksji.

Nie ma bowiem wątpliwości, że profesjonalna myśl naukowa się zmienia i zmierza w kierunku wielodyscyplinarności. Z jednej strony rzeczywistość wytwarza problemy o takim poziomie skomplikowania, że po prostu nie wystarczy już odwoływanie się do jednej nauki. Z drugiej strony, pewne nurty nauki tak bardzo się wyspecjalizowały, że po drodze zgubił się pewien wielofunkcyjny sens i – tym samym – ich integracja jest albo bardzo trudna, albo niemożliwa. Dlatego właśnie sięgnięcie do dorobku innych dyscyplin przynosi dobre poznawczo rezultaty.

Moim zdaniem tak właśnie jest w przypadku *critical management studies*. Zarządzanie bowiem, zarówno jako proces, jak i jako nauka, stanowi z definicji transdyscyplinarny konglomerat wiedzy i praktyk, które aktualizują się także na podstawie różnorodnych teorii, koncepcji i pomysłów teoretycznych, pojawiających się na gruncie różnych dziedzin wiedzy. Tak było i chyba tak musi pozostać, ponieważ zarządzanie nie jest, w nowoczesnych warunkach gospodarowania, domeną jedynie ekonomii i ekonomistów [por. Clegg, Dunkerley, 1977; Alvesson Willmott, 1992]. Tego akurat nurt krytyczny nie kwestionuje.

Jak twierdzi jeden z najbardziej chyba znanych polskich przedstawicieli tego nurtu, znakomity młody badacz Michał Zawadzki [2014a: 7–8]: „Czas najwyższy podać zatem w wątpliwość dominujący w polskim dyskursie zarządzania funkcjonalizm, który – choć ukryty za maską neutralności normatywnej, racjonalności naukowej, funkcjonalności i sprawności ekonomicznej – usprawiedliwia możliwość stosowania opresji i przemocy wobec ludzi pracujących w organizacji”. Trzeba przyznać, że to bardzo mocne słowa, ale autor ma tego pełną świadomość, gdy określa je mianem „radykalnego manifestu humanistycznego współczesnego zarządzania”. Naturalnie ów krytyczny ruch ma swoją tradycję i niepowtarzalne losy [por. Alvesson, Willmott, 1992; Alvesson, 2013]. Niemniej diagnoza wyrażająca po prostu krytykę dotychczasowych koncepcji zarządzania oraz procesów zarządzania przebiegających w realnych organizacjach wsparta jest argumentacją, której trudno odmówić celności i siły.

Sam manifest ma jednakże jeszcze wiele innych, cennych odniesień, w szczególności do praktyki zarządzania. Polski badacz upomina się w nim między innymi o to, by uznając transdyscyplinarny charakter zarządzania jako dziedziny wiedzy i praktyki społecznej, czerpać inspirację oraz, jeśli można to tak sformułować, moc wyjaśniającą, z dyscyplin pozornie tylko odległych, jak: filozofia, sztuka, literatura. Zawadzki [2014a: 9–10] stwierdza: „Czas najwyższy uwolnić zarządzanie od zaanektowania dyscyplinarnego i uznać, że nauki o zarządzaniu mają charakter już nie inter-, ale transdyscyplinarny.

Bez czerpania z ogromnego dziedzictwa humanistyki, w tym z innych nauk społecznych, filozofii, ale także z literatury pięknej czy innych wytworów sztuki skazujemy zarządzanie na szczenięcie w kartelu jałowego ekonomizmu. [...] Powieść i filozofia wiedziały o ekonomii na długo przed Adamem Smithem – wiedziały też o zarządzaniu na długo przed Taylorem. I to wiedziały często więcej niż naznaczeni sukcesem społecznym współcześni guru ekonomii czy zarządzania!”.

Trzeba przyznać, że Michał Zawadzki bardzo trafnie wskazuje na źródła inspiracji, rzetelnej, szerokiej wiedzy oraz rozwoju dla zarządzania. Mimo że nie określa precyzyjnie, czy chodzi mu jedynie o naukową refleksję, czy praktykę, czy jedno i drugie, zakładam, że jako zaangażowany badacz ma na myśli obie sfery. Zgadzam się z nim nie tylko dlatego, że jako badaczowi i jako praktykowi takie podejście jest po prostu bliskie i że wyrażałem je jednoznacznie w swoich publikacjach [por. m.in. Banaszak, 2006, 2011], lecz także dlatego, że szeroko rozumiane uwarunkowania zjawisk i procesów związanych z zarządzaniem organizacjami uległy wyraźnej zmianie i wciąż podlegają przeobrażeniom. Mam tu na myśli zwłaszcza przemiany świadomości, w tym świadomości prawnej, pracowników, przemiany mentalności i stylu życia, dekompozycję i rekompozycję systemu wartości i przekonań, wreszcie przemożny, stały i systematyczny wpływ mediów na życie jednostki w warunkach współzależności różnych światów gospodarczych, społecznych, kulturowych i edukacyjnych.

Warto także zwrócić uwagę, że omawiany tu manifest, jak i całościowo pojmowana koncepcja Zawadzkiego, odznacza się jeszcze jedną bardzo ważną cechą. Jest nią kompleksowy, strukturalny charakter ujęcia. Prócz analiz teorii zarządzania znajdują się tu bowiem rzetelne i pozostające w ścisłym związku ze światem gospodarki analizy kształcenia menedżerów, szerzej rozumianej edukacji, wreszcie kondycji współczesnego uniwersytetu [por. Kozyr-Kowalski, 2005; Banaszak, 2011; Zawadzki, 2014a]. Niewiele tak spójnych i dobrze uargumentowanych ujęć jest dostępnych na rynku książki naukowej, szczególnie że autor potrafi wpręgać do analiz nowoczesnych zjawisk i procesów edukacyjnych myśl klasyczną. Tym bardziej postuluje, które formuluje, czas najwyższy poważnie i systemowo rozważyć. Jest tak i z reformą edukacji menedżerskiej, i z technokratyzmem panującym na uniwersytetach, i z kolejnymi reformami nauki i szkolnictwa wyższego, które próbują pchnąć uniwersytety ku rynkowi w czystej postaci.

Odrębnego potraktowania wymaga ostatnia część manifestu, którą przytoczę: „I w końcu czas najwyższy, aby zarówno naukami o zarządzaniu, jak i nauką polską w ogóle zaczęli zajmować się ludzie z pasją: otwarci na nowe idee, mający głód czytania, chcący dyskutować z największymi autorytetami,

potrafiący zachwycać się samodzielnie znalezionymi tropami i umiejący zarażać nimi innych przez swoje publikacje, dydaktykę i dyskusje” [Zawadzki, 2014a: 13]. Mógłbym się również podpisać pod apelem polskiego badacza, może jedynie z takim zastrzeżeniem, że nie zwykłem przeszacowywać pasji. Spotkałem bowiem na swej drodze zawodowej zarówno takie osoby, które deklarowały pasję, lecz przypuszczalnie nie stawało im kompetencji, by ją realizować w zamierzony sposób, jak i takie, które, odmiennie, zdradzały nawet pewną niechęć w stosunku do wykonywanego zajęcia, ale nie przeszkadzało im to w osiągnięciu autentycznego mistrzostwa, sztuki. Byłbym więc tylko w odniesieniu do tego jednego określenia ostrożniejszy, mimo że wiem, iż pasja to umiłowanie czegoś, ale i gniew...

Tak czy inaczej postulat otwarcia się na nowe idee uważam za istotny, podobnie jak prymat dyskusji nad monologami naukowymi. Co do formy występuje tu zresztą pewna zgodność pomiędzy teorią, teoretyzowaniem i – szerzej – światem akademickim a praktyką zarządzania, żywą organizacją. W obu tych światach bowiem dyskusja jest zastępowana przez „oficjalną wykładnię”, przez rozmaite ideologie i fetysze, których jedynym zadaniem jest skrywanie braku kompetencji tych, którzy takie zasady wprowadzają. Te i podobne tendencje występujące w dziedzinie teorii społecznej Stanisław Andreski niezwykle trafnie nazwał już na początku lat 70. XX w. „dymną zasłoną żargonu” [Andreski, 2002], Allan Bloom [1997] w latach 90. znakomicie przeniósł na pole akademickiego kształcenia, a John Micklethwait i Adrian Wooldridge [2000] odważnie dostrzegli w obrębie organizacji gospodarczych i – szerzej – w gospodarce.

We współczesnych organizacjach, gospodarczych i pozagospodarczych, mimo transparentów i zapewnień, że są zorganizowane projektowo, sieciowo, macierzowo itd. [por. Strategor, 2000], wciąż pokutują struktury funkcjonalne. Jeśli tak, to sztywna hierarchia i układ *top-down* również wywierają na nie wpływ. Podobnie jak „wojskowy” styl zarządzania, dowodzenie i rozkazodawstwo. Łącznie wszystkie te elementy kształtują świadomość uczestników organizacyjnej gry, zwłaszcza menedżerów. I to od najmłodszych lat. *Hidden curriculum* [Meighan, 1993] działa – już nie tylko jako ukryty program szkoły, lecz także jako ukryty program każdej organizacji. Szkoła, przede wszystkim zaś uniwersytet, jest tu jednak egzemplifikacją nader wymowną. Polskie uczelnie nie od razu burzą stereotyp skostniałych świątyń wiedzy, wraz ze swoją nierzeczywistą hierarchią, funkcjonalną strukturą, głębokimi patologiami oraz turbulencjami, jakimi poddawane są za sprawą otoczenia prawno-politycznego [por. Banaszak, 2013].

Można by nawet sformułować tezę, że zwłaszcza w przypadku top menedżerów jako w większości posiadaczy dyplomów ukończenia wyższej uczelni,

mamy do czynienia ze stałym i systematycznym kształtowaniem ich świadomości przez oświatę (do czasu studiów), uniwersytet i pracę zawodową. Wszystko to trwa przynajmniej kilkanaście lat i odciska piętno na myśleniu o organizacji, zarządzaniu, ludziach, planowaniu itd. Należałoby się więc zastanowić, czy na pewno współczesne kształcenie, w szczególności kształcenie akademickie, dobrze przygotowuje do pełnienia ról menedżerskich (niezależnie od kierunków studiów, z których rekrutują się zarządcy), czy też – być może – funkcjonowanie w obrębie tych struktur zubaża umysły i osobowość studentów [por. Bloom, 1997; Kozyr-Kowalski, 2005]. Jak wiemy, zdania są podzielone, niemniej w ramach krytycznego nurtu warto uwypuklić te pesymistyczne.

A pesymizm bierze się stąd, że projekty nowego, przedsiębiorczego uniwersytetu [por. Clark, 1983, 1998] traktują go jak usługowe przedsiębiorstwo, a samą wiedzę jako zasób, który winien być jak najlepiej „wpasowany” w system potrzeb. Warto zwrócić uwagę, że zarówno na poziomie decyzji, która wizja uniwersytetu ma stać się tą „obowiązującą”, jak i na poziomie „pomiaru” owych potrzeb społecznych pojawiają się liczne kontrowersje, różnica zdań oraz interpretacji. Innymi słowy, tak jak nie ma jednej „najlepszej” wizji uniwersytetu, tak nie ma i nie może być jedynej obowiązującej diagnozy społecznych potrzeb i oczekiwań. Co więcej, rozumowanie w kategoriach zróżnicowania społecznego, łączenia rozmaitych wizji w celu stopniowego, etapowego osiągnięcia wspólnego dobra, rozwoju, który służy jak największej liczbie ludzi, w tym wiedzy, która im „służy”, jest podstawowym składnikiem obiektywności w naukach społecznych [por. Weber, 1985; Banaszak, 2017].

Wszystko to znajduje współcześnie odbicie we wnikliwych analizach instytucji kształcenia dokonywanych zarówno na gruncie pedagogicznym [por. Melosik, 2002; Czerepaniak-Walczak, 2013], jak i w naukach o zarządzaniu, choć lepiej byłoby nazwać ten nurt refleksji badaniami nad menedżerami właśnie. Michał Zawadzki [2014b: 126] ujmuje to następująco: „uniwersytet przedsiębiorczy uniemożliwia realizację procesów kształcenia, prowadząc do ich skorumpowania, i tym samym nie realizuje misji kulturowej konstytutywnej dla uniwersytetów, jaką jest demokratyzacja życia społecznego. Na współczesnej, przedsiębiorczej uczelni reformowanej w myśl neoliberalnych założeń rynkowych, nie przygotowuje się studentów do przyjmowania postaw obywatelskich, ale jedynie konsumenckich, które są sprzeczne z tymi pierwszymi. Wynika to z dominacji racjonalności instrumentalnej w procesach kształcenia i fundamentalizmu edukacyjnego jako konsekwencji założeń charakteryzujących model przedsiębiorczy”.

W tym miejscu należałoby zadać pytanie, czy opisywany stan rzeczy dotyczy wszystkich absolwentów, co do zasady, czy na przykład studentów

i absolwentów kierunków ekonomicznych. Dlaczego? Dlatego, że nasiąkanie rynkową racjonalnością dla kogoś, kto następnie ma stać się jej częścią, nie powinno być, pozornie, zaliczone w poczet wad systemowych. Pozornie, bowiem zarządcom oraz innym przedstawicielom świata gospodarki funkcjonowanie w obrębie racjonalności emancypacyjnej przydatne jest dokładnie w takim samym stopniu [por. Banaszak, 2011]. Jednakże w czasach pozornie skrajnej racjonalności rynkowej [por. Clark, 1998; Veblen, 2000/1918], zamykania umysłu [por. Bloom, 1997], wreszcie tendencji oligarchiczno-autorytarnych we współczesnej nauce [por. Kozyr-Kowalski, 2001] staje się to po prostu niemożliwe.

Analizując współczesny uniwersytet, nie sposób nie zauważyć, że definicyjne łączenie nauki z dydaktyką stanowi również istotny element wizji oraz przemian nowoczesnych instytucji kształcenia akademickiego. Innymi słowy – taka będzie dydaktyka, jaka jest jakość badań naukowych. W tym kontekście tezy głoszone przez Stanisława Kozyra-Kowalskiego [por. 2001, 2005] tną jak brzytwa generowane politycznie, systemowo i doraźnie koncepcje lub jedynie koncepcyjki „rozwoju” uniwersytetu, nazywane nawet, chyba dla żartu, konstytucją. Jak stwierdza Stanisław Kozyr-Kowalski [2001: 254], analizując współczesny świat uniwersytetu w kategoriach anomii: „Rodzajem anomii jest poświęcanie jakości badania, nauczania i przygotowywania do pracy zawodowej fikcyjno-biurokratycznym wskaźnikom ilościowym. Tworzenie zwodniczej statystyki i nieustanna produkcja pozorów wypierają stopniowo, lecz zdecydowanie, rzeczywiste dokonania badawcze i dydaktyczne w uniwersytetach, które są przekształcane w »przedsiębiorstwa konkurencyjnego biznesu«. [...] Formę anomii wyraża mechaniczne przenoszenie na teren nauki i pracy duchowej stosunków wciąż niedorozwiniętej gospodarki rynkowo-kapitalistycznej i niedorozwiniętej demokracji politycznej. Przekształca się profesorów i innych nauczycieli akademickich oraz pozaakademickich w sprzedawców usług, w służących i lokai studentów i uczniów. Stosunki lokajskie i dominacyjne podnosi się do godności ideału życia i pracy duchowej wspólnoty akademickiej i nauczycielskiej. Toczy się spór przede wszystkim o to, czy uczone i nauczyciel mają stać się dzięki reformie edukacji narodowej lokajami i sługami studentów, uczniów i ich rodziców, czy też student, gimnazjalista i uczeń oraz ich rodzice powinni być traktowani jako słudzy i poddani uczonych i nauczycieli”.

Nie chcąc się w tym miejscu wdawać w dyskusję skupioną wokół pytań komu na tym zależy i kto ma w tym żywotny interes, pozostanę przy konstatacji, że – odnosząc powyższe tezy wąsko – do menedżerów, ich „wyposażenie” w zakresie wiedzy i kultury pozostaje na niewysokim poziomie. Nie może być inaczej. Przedstawiciele tej specyficznej kategorii społecznej wznoszą się od najmłodszych

lat w atmosferze liberalnych czy neoliberalnych zasad (struktury edukacyjne), by następnie, zwykle do osiągnięcia wieku emerytalnego, sami brali sprawy w swoje ręce i kształtowali neoliberalny ład (przedsiębiorstwa – praca zawodowa).

Jest to także przyczynek do dyskusji, jak to możliwe, że jednak w tych samych uwarunkowaniach udaje się uformować i takie jednostki, które szerzej widzą organizację gospodarczą, rynek, świat jako całość. Niemniej ten stan rzeczy nie jest wieczny. Dopóki nie wszystko opanowane zostało przez styl myślenia i działania nazywany zbiorczo neoliberalnym, dopóty jest jeszcze szansa na kształtowanie jednostek zdolnych do refleksji nad biegiem zdarzeń, do świadomego uczestnictwa w szeroko pojętym życiu społecznym i do zrównoważonego rozwijania przedsiębiorstw oraz gospodarki jako całości [por. Melosik, 2002; Banaszak, 2011; Zawadzki, 2014a].

Jednak pytanie o to, czy w warunkach edukacji, która preferuje odtwórczość, a nie twórczość [por. Dylak, 2013], i która jest silnie zhierarchizowana, jest możliwe osiągnięcie takiego statusu samodzielności oraz refleksyjności, by odgrywać w strukturach gospodarczych i szerzej – społecznych – rolę przodownika, jak chciał tego Florian Znaniecki [1921], rolę przedsiębiorcy, którego domeną jest twórcze niszczenie [Schumpeter, 1960], wreszcie rolę współczesnego innowatora [Chesbrough, 2003; Fagberg et al., 2006], który w warunkach dynamicznie rozwijającego się globalnego rynku jest zdolny do wzięcia na własne barki odpowiedzialności za powodzenie przedsięwzięć o doniosłym znaczeniu dla szerokich mas ludności, pozostaje aktualne.

Krótko mówiąc, czy to możliwe, że niewydolna edukacja rodzi znakomitości, ludzi wybitnych, innowatorów, tych, którzy zmieniają bieg rzeczy? Tak, ale zupełnie przypadkowo i dzięki ich własnej pracy, uporowi oraz wpływowi otoczenia, w którym funkcjonują. I w dodatku skala tego zagadnienia pozostaje niewielka, dalece niewystarczająca, by w szybszym tempie realizować rozwój gospodarczy i społeczny. Podkreślam słowo rozwój, gdyż chcę wyrazić różnicę między wzrostem, który charakteryzuje się zwykle za pomocą ilościowych wskaźników, a jakościowo rozumianymi przemianami strukturalnymi w obrębie gospodarki oraz społeczeństwa [por. Schumpeter, 1960].

Zresztą owo ujednoczenie sposobów myślenia, odtwórczość oraz – dodajmy – styl zarządzania oparty na rozkazodawstwie [por. Banaszak, 2011] stanowi zwykle barierę rozwojową organizacji – tak gospodarczej, jak i pozagospodarczej [por. Sułkowski, 2005]. Możemy także uznać, że występowanie takiego modelu funkcjonowania połączone z hierarchią i zwykle funkcjonalną strukturą jest notowane zarówno w oświacie (szkoła), jak i na uniwersytecie czy w przedsiębiorstwie. Fakt ten nie czyni go jednak „naturalnym”. Przeciwnie, cały opisywany tu zespół uwarunkowań wymaga gruntownego przemyślenia oraz interwencji.

Mimo to należy pamiętać, że samo wdrażanie zmian w strukturach gospodarczych to lata, a nie miesiące, natomiast o rezultatach może być mowa w perspektywie półpokolenia. W przypadku uniwersytetu jest tak samo. Więcej nawet – jego „bezwładność” jest większa. Zresztą termin „bezwładność” jest jak najbardziej adekwatny, ponieważ instytucje akademickiego kształcenia wymagają wprawdzie zahamowania uruchomionych z dawna procesów, niekiedy nawet na dobre zadomowionych, a dopiero potem rozpoczęcia wdrażania zaplanowanych zmian. Wszystko w atmosferze dyskusji, żmudnego wypracowywania rozwiązań i czasowej podziałki mierzonej semestrem, a nie miesiącem czy nawet tygodniem, jak w tzw. biznesie.

3.3. Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było ukazanie krytycznej teorii zarządzania w jej edukacyjnych wątkach oraz zestawienie jej z ogólniejszą koncepcją wiedzy oraz menedżerskiego umysłu. Dodatkowo, połączenie tych dwóch sfer miało dla mnie istotny walor edukacyjny. W obu przypadkach bowiem edukacja, w rozumieniu szerokim, tj. jako kształcenie, jako socjalizacja i jako selekcja [por. Szymański, 1996], stanowi swoisty punkt odniesienia. Zarówno dla umysłu menedżera, jego konstrukcji, funkcjonowania w warunkach deficytów informacyjnych oraz w sytuacjach niepewności, jak i dla krytycznych studiów nad procesami zarządzania, nad organizacjami, wreszcie nad samymi menedżerami, nauki o edukacji dostarczają aparatury pojęciowej, która pozwala wyjaśniać te zjawiska i procesy w sposób pogłębiony. Zresztą dla studiów krytycznych nad zarządzaniem i teorią zarządzania edukacja menedżerska jest nie od dziś sferą odrębnego zainteresowania – jej związki z efektywnością organizacji są nader oczywiste.

Jest jednakże i zwrotna relacja – nauki o edukacji, wkraczając na pole zarządzania rozumianego jako przedmiot naukowych dociekań i jako forma praktyki społecznej, zyskują nieco inną perspektywę oglądu rzeczywistości. A ponieważ praktyka, aplikacja czy interwencja to pojęcia dobrze pedagogice i pedagogom znane, to zbliżenie do zagadnień, może nawet jakościowo odmiennych, ale podobnych co do formy, może przynieść określone obustronne korzyści. Zresztą zagadnienia zarządzania oświatą, przywództwa edukacyjnego czy talentu menedżerskiego w oświacie z powodzeniem zadomowiły się już w rozległej strukturze pedagogicznych rozważań. Ponownie więc, jak się okazuje, edukacyjna kłamra spina odległe na pozór sprawy, oferując przy tym poszerzenie poznawczego horyzontu.

ROZDZIAŁ IV

Postępowanie badawcze: założenia i wybory

I jakże możemy się porozumieć, proszę pana, jeżeli słowom, jakie wypowiadam, nadaję znaczenie i wartość według tego, jak się one układają we mnie, gdy tymczasem dla innego, który ich słucha, słowa te nabierają z konieczności znaczenia i wartości zależnie od świata, jaki w nim się znajduje. Zdaje się nam, że się rozumiemy, nie rozumiemy się nigdy!

Luigi Pirandello, *Sześć postaci w poszukiwaniu autora*

Zawsze uważałem, że empiryczne badanie rzeczywistości, którą nazywamy edukacyjną, społeczną, kulturową, ekonomiczną, czasami nawet prawną, jest składnikiem ogólniejszej refleksji, w szczególności teoretycznej. Dlatego to, co nazywam „powrotem do teorii” mieści się w sekwencji, którą skrótowo można by opisać jako teoria – empiria – teoria, i którą można umieścić na okręgu. Wówczas staje się jasne, że by prowadzić badania empiryczne, konieczna jest gruntowna analiza teorii, koncepcji, czasami także pomysłów teoretycznych i że rezultatem badań jest teoria, koncepcja, pomysł teoretyczny lub ich modyfikacje dokonywane w świetle ustaleń empirycznych. Dziś należałoby do tego jeszcze dodać, jako składnik niezbywalny, odniesienia transdyscyplinarne oraz interdyscyplinarne – tak w zakresie teorii, jak i warsztatu.

Z tych powodów warta uwagi i szczególnego rozważenia staje się propozycja Dariusza Kubinowskiego [2017], która integruje, a nie dzieli, i która dostrzega w wielości siłę, a nie słabość. Polski badacz formułuje własną koncepcję odnośnie do pedagogiki, ale jestem przekonany, że daje się ona bez trudu zuniwersalizować: „Za punkt wyjścia niniejszych rozważań przyjmuję trzy kluczowe tezy, a mianowicie, że: 1) Pedagogika jest nauką humanistyczną, społeczną i stosowaną równocześnie. 2) Badania pedagogiczne w swej

przedmiotowej i metodycznej różnorodności zakorzenione są w podstawach epistemologicznych i metodologicznych nauk humanistycznych, społecznych i stosowanych. 3) Szczególną wartością naukową mają pedagogiczne badania synergiczne, łączące adekwatnie paradygmaty, orientacje, podejścia, metody nauk humanistycznych, społecznych i stosowanych” [Kubinowski, 2017: 16].

Prócz ważnej deklaracji wyrażonej w punkcie pierwszym oraz stwierdzeniu wielobarwnego charakteru pedagogiki, szczególnej wymowy nabiera ostatnie spostrzeżenie. Sam autor tak właśnie je traktuje – jako kluczowe. W moim przekonaniu jest to swoisty manifest antydogmatyzmu. Dogmatyzm być może nie zakorzenił się jeszcze na dobre w szeroko rozumianych naukach społecznych, jednak istnieje poważne zagrożenie, że w przyszłości stanie się faktem. Tak czy inaczej Dariusz Kubinowski [2017: 17] wskazuje na możliwe korzyści z tak rozumianej synergii: „Synergia jako zasada epistemologiczna oznacza, że dzięki współdziałaniu różnorodnych czynników określających proces poznania naukowego, koherentnemu scalaniu różnych wymiarów i aspektów określonego paradygmatu naukowego, adekwatnych perspektyw poznawczych, metodyki badań *et cetera*, możemy znacznie wzmocnić i pogłębić rozumienie rzeczywistości humanistyczno-społecznej, a dodatkowo poprzez połączenie poznawania i zmieniania efektywniej przyczyniać się nie tylko do jej lepszego rozumienia, ale i także współpracy badaczy i praktyków w celu jej prohumanistycznego, prospołecznego, proosobowego doskonalenia. Synergia »humanistyczno-społeczno-praktyczna« ma istotne znaczenie dla rozwoju współczesnej pedagogiki jako nauki stosowanej”.

Jedyny komentarz, który mogę sformułować, to chyba to, że przypuszczalnie duża część współczesnych pedagogów, badaczy edukacji oraz – szerzej – badaczy społecznych żywi podobne przekonanie. Ale jak dotąd nikt w tak jednoznaczny i komunikatywny sposób tego nie sformułował. Jestem przekonany, że Dariusz Kubinowski trafnie identyfikuje tę potrzebę synergetycznego podejścia do całego kompleksu zagadnień pedagogicznych i że zwłaszcza w warunkach dynamicznych zmian otoczenia edukacji, nazywanych nawet turbulencjami [por. Banaszak, 2013], jest to wymóg czasów.

Starałem się taką właśnie perspektywę przyjąć w badaniach empirycznych tu prezentowanych. Więcej – postawę transdyscyplinarnej otwartości uczyniłem także głównym celem rozważań teoretycznych, miejscami nawet dokonując „zawłaszczenia” określonych twierdzeń i koncepcji funkcjonujących w obrębie innych nauk społecznych lub na ich obrzeżach, do nauk o edukacji. Prawdę mówiąc, postępowanie zgodne z duchem transdyscyplinarności oraz synergii, w przejętym od Kubinowskiego rozumieniu, były dla mnie całkowicie naturalne i – mogę chyba tak powiedzieć – praktykowane mniej lub bardziej świadomie od dłuższego czasu.

Samo empiryczne badanie menedżerów to zadanie specyficzne. Tak jak specyficzna jest to kategoria społeczna. Wcześniej już wspominałem, w jaki sposób poszczególne klasy menedżerskie wyróżniają się na tle pozostałych klas i stanów społecznych nowoczesnych społeczeństw. Jako obiekt badań stanowią równie istotny i – jednocześnie – niepowtarzalny element struktury społecznej. Specyfika badań empirycznych nad menedżerami nie sprowadza się bowiem jedynie do „zpracowania” oraz braku czasu. Jest to kategoria społeczna, której przedstawiciele są niezwykle ostrożni jako rozmówcy. Ostrożność związana jest zarówno z problematyką badawczą jako taką, jak i z własną biografią zawodową oraz aktualną rolą organizacyjną. Wyznaczają ją indywidualne cechy osobowości, osobiste skłonności i formalne bariery, na przykład w postaci klauzul w umowie o pracę lub kontrakcie menedżerskim.

Upodabnia to menedżerów do gwiazd kina i niektórych celebrytów, którzy obowiązani są do milczenia w sprawach zawodowych i które to milczenie jest obwarowane karami umownymi. Badacza społecznego z kolei wspomina tu uwarunkowania upodabniają do nastoletniego łowcy autografów, który musi się liczyć z odmową, zwłaszcza z odmową bez podania przyczyn, w milczeniu lub w biegu. Zarówno jednak nastolatek, jak i badacz społecznych zachowań menedżerów, liczą w głębi duszy, że może się uda. Może siła perswazji lub choćby wyraz twarzy nakłonią indagowanego do wyjścia naprzeciw niegroźnym zbieraczom informacji... Prawdę mówiąc, moje położenie, mimo wieloletniego wrastania w badaną społeczność oraz mimo doświadczenia w tym względzie niewiele odbiega od opisanego powyżej. Są wprawdzie pewne atuty, głównie związane z dostrzeganiem ledwo dostrzegalnych możliwości oraz z – być może – nieco lepszym wyczuciem chwili.

4.1. Specyfika postępowania badawczego

Zastanawiając się nad tym, czy i dlaczego przyjęte postępowanie badawcze ma charakter specyficzny, chcę się odwołać do trzech elementów: obiektu badań, przyjętych metod, procedur i technik badawczych oraz do tradycji badawczej. Ponieważ do menedżerów jako obiektu badań ustosunkuję się w późniejszych rozważaniach: ukazując ich specyfikę jako rozmówców oraz sytuację wywiadu jako unikatowej interakcji z ludźmi, którzy na co dzień kierują innymi ludźmi, to teraz skupię się na dwóch pozostałych elementach. Rozpocznę jednakże od określenia, w jaki sposób rozumiem sam termin „postępowanie badawcze”, ponieważ zwykle w pracach empirycznych przeważają takie określenia, jak: „metodologia badań własnych”, „założenia metodologiczne badań własnych” czy – w ostatnim czasie – „metodyka badań własnych”.

Po pierwsze, termin „postępowanie” rozumiem szeroko. O ile w prawnoznawstwie rozumie się przez postępowanie proces sądowy lub „określony prawem sposób działania sądu” [*Wielki Słownik Języka Polskiego*, Dubisz, 2018], o tyle adaptując to pojęcie do badań empirycznych, postuluję jego rozumienie jako najszerszego określenia związanego po prostu z prowadzeniem badań naukowych. Obejmuje ono zatem zarówno elementy ogólnej metodologii nauki (przyjętą koncepcję prawdy, antynomie, np. naturalizm – antynaturalizm, indywidualizm – antyindywidualizm, rozumienie teorii oraz twierdzeń teoretycznych) [por. Kotarbiński, 1961; Kmita, 1971, 1975; Such, 1975; Chisholm, 1994; Krajewski, 1998], jak i elementy metodologii dyscyplinarnej (metody, procedury, techniki badawcze) [por. Babiński, 1980; Rubacha, 2008, 2010; Babbie, 2009, 2015; Creswell, 2013]. W upowszechnionym dotąd rozumieniu można by więc powiedzieć, że postępowanie badawcze to metodologia plus metodyka. I w istocie w ten sposób można je pojmować.

Po wtóre, immanentną częścią postępowania badawczego jest teoria. Stanowi swoisty punkt wyjścia wszelkich rozważań, dostarcza kategorii ujmowania badanych zjawisk i procesów, wreszcie staje się sama obiektem modyfikacji, korekty lub – co raczej należy do rzadkości – całkowitej falsyfikacji. I choć samo rozumienie teorii i twierdzeń teoretycznych należy już do zagadnień ogólnej metodologii nauki [Kmita, 1975], to na etapie doboru owych „wyjściowych” założeń warto dokonać wstępnej typologizacji teorii i jej pochodnych. Zatem najogólniejszym elementem jest z pewnością paradygmat, gdyż dostarcza on „narzędzi” oglądu świata niejako z lotu ptaka. W jego skład mogą wchodzić różnorodne teorie zjawisk i procesów szczegółowo ów świat objaśniające. Dalej, teoria złożona zawsze z twierdzeń teoretycznych potwierdzonych empirycznie dostarcza wiarygodnych i trafnych narzędzi ujmowania konkretnych zjawisk i procesów, które w badaniach empirycznych przyjmują postać problemów badawczych.

Rzecz jasna określenie „potwierdzone empirycznie” na gruncie nauk społecznych, w szczególności pedagogiki i socjologii, które raczej unikają metody eksperymentalnej w czystej postaci, można rozumieć różnie. Z całą pewnością wyeliminujemy z tego pojmowania przyrodoznawcze czy „ściśle” określenie potwierdzenia, rozumiejąc, że nie identyfikujemy w naukach społecznych tzw. żelaznych konieczności na podobieństwo tych, które występują w fizyce. Abstrahujemy także od pojęcia „prawa” w znaczeniu stuprocentowej pewności co do jego obowiązywania, nie posługujemy się wielkim kwantyfikatorem, czyli nie wyposażamy teorii w określenia: „zawsze”, „wszędzie”, „bez wyjątku”. Tym samym, na podstawie dotychczasowych ustaleń, możemy przekonująco stwierdzić, że z konstrukcji samej wiedzy w naukach społecznych oraz uwzględniając specyfikę warsztatu badawczego, możemy jedynie,

w procesie kontroli twierdzeń, dokonywać konfirmacji bądź dyskonnfirmacji [Such, 1975]. Oznacza to, że teoretyczne oraz – przede wszystkim – empiryczne badania zmierzają albo do potwierdzenia uzasadnienia twierdzeń (a w pewnych wypadkach do ich wzmocnienia), albo do osłabienia ich uzasadnienia. Niemożliwa zatem staje się weryfikacja, rozumiana jako całkowite potwierdzenie zdania proponowanego na twierdzenie nauki, oraz falsyfikacja, czyli całkowite obalenie zdania.

Oczywiście zarówno w obiegowych dyskusjach, jak i w ramach konwencjonalnych zwrotów, terminy te (weryfikacja, falsyfikacja) funkcjonują i często zastępują odpowiednio: konfirmację i dyskonnfirmację. Niemniej warto tę dystrykcję pojęciową zachować – nie tylko z powodów fundamentalnych, lecz także z uwagi na rozumienie całej dziedziny nauk społecznych [Such, 1975], ich zróżnicowania paradygmatycznego, konstytucji teoretycznej, podatności na nieustanną zmianę (np. pokolenie), uwarunkowań warsztatowych. Innymi słowy domaganie się, jak mógłby powiedzieć Hegel – z tępą dosłownością, „kształtu” nauk społecznych na podobieństwo nauk przyrodniczych jest co do zasady nietrafne. Oznacza bowiem nieprzyjmowanie podstawowych argumentów już nie co do konstytucji samej dziedziny, lecz co do obiektu jej zainteresowań, abstrahowanie od jego zmienności i różnorodności. Z kolei przyjęcie tych odmienności za pewnik nie może oznaczać wprowadzania dodatkowego czynnika w postaci hierarchizacji nauk. Z faktu większej, czasami nawet rewolucyjnej zmienności obiektu badań, nie wynika przecież niższość tych badań oraz całej dyscypliny czy dziedziny nauk.

Wracając jeszcze do zarysowanego podziału na paradygmaty, teorie i twierdzenia teoretyczne, chciałbym do niego wprowadzić dwa dodatkowe określenia. Jednym z nich jest koncepcja. Ma ona „mniejszą moc” aniżeli teoria, głównie z uwagi na empiryczne uzasadnienie. Oznacza to, że jest zespołem hipotez, wzajemnie wewnątrznie powiązanych, tworzących spójną strukturę, co do których istnieje wprawdzie jakieś wstępne uzasadnienie, ale nie ma ono ani charakteru mocnej racji logicznej, ani konkretnego charakteru empirycznego (może to być na przykład „oświecenie” danymi faktograficznymi czy danymi statystycznymi). Wreszcie, ostatnie pojęcie z proponowanego zestawu to pomysł teoretyczny. Różni się od koncepcji właśnie odniesieniami faktograficznymi, których autor pomysłu po prostu nie podjął, nie wskazał, nie ujął we względnie spójną strukturę. Jeśli więc na etapie zapoznawania się z czyjąś myślą badacz wykona takie zadanie za autora pomysłu, ma on szansę przekształcić się w koncepcję, a ta, po empirycznej konfirmacji zasadniczych twierdzeń, w teorię.

Opisany zestaw pojęć postanowiłem dodefiniować z dwóch jakościowo odmiennych powodów. Po pierwsze, inspiracją do tego stał się podział, którym

operował na poziomie, jak sam to określał, sił osobowości Stanisław Kozyr-Kowalski [2004]. A ponieważ był jednym z najbardziej znanych polskich teoretyków w naukach społecznych, to jego aparat pojęciowy kształtował się pod wpływem gruntownej i oryginalnej analizy myśli (właśnie: teorii, koncepcji lub jedynie pomysłów teoretycznych) klasyków oraz autorów współczesnych. Po drugie uważam, że obecnie nadużywa się pojęcia teorii dla określania czyichś myśli, czasami jedynie luźno rzuconych, niekiedy wprost przejętych od innych autorów, wreszcie nie w pełni przemyślanych i będących co najwyżej w fazie *in statu nascendi*. Wyobrażam sobie nawet, że autorzy tych myśli nie zawsze oczekują tak wysokiego waloryzowania ich rezultatów poznawczych. Zatem początkowo dla uporządkowania studiów nad myślą w naukach społecznych, a następnie w związku z podejmowanymi próbami empirycznymi, zdecydowałem się na wyrażenie głosu w tej sprawie, z powodzeniem stosując zresztą proponowane kategorie już od dłuższego czasu.

Odnosząc się teraz do tradycji badawczych jako punktu odniesienia dla badań empirycznych w niniejszej książce, chcę podkreślić swoje związki z analizami o charakterze teoretycznym i jakościowym. Nie chodzi tu jedynie o pozostawanie w prostej, choć względnie odległej, linii od Floriana Znanieckiego, z jego badaniem biografii czy – wyrażając się ściślej – stosowaniem metody biograficznej oraz metody typologicznej [por. Znaniecki, 2001]. Mam na myśli generalne przekonanie, żywione już chyba od czasów studenckich, że gromadzenie informacji o ludziach, ich postawach, zachowaniach, uznawanych wartościach, osobowościach i tożsamościach nie jest możliwe jedynie na drodze powszechnego ankietowania [por. Tittenbrun, 1997]. Poznanie, którego droga wspiera się na rozmowie, obserwacji, analizie języka wypowiedzi musi być traktowane jako równorzędne. Z kolei komplementarność tych ujęć jest odrębnym tematem. Choć raczej należałoby powiedzieć – grupą tematów [por. Kubinowski, 2013]. Nie wiem natomiast, czy Florian Znaniecki może być prawomocnie uznany, przynajmniej w Polsce, za ojca humanistycznych i jakościowych podejść do zjawisk i procesów społecznych, wychowawczych i kulturowych. Za to z całą pewnością jest on mi bliski, głównie z uwagi na rangę i funkcję współczynnika humanistycznego oraz tzw. indukcję analityczną [por. Hałas, 1991: 38–47, 53–54; Ziółkowski, 2010].

Prócz tradycji badawczych, dobór metod, procedur i technik w empirycznych badaniach społecznych traktuję jako istotną część postępowania badawczego oraz moment wymagający swego rodzaju „dopasowania” – tak do ogólnej „linii” metodologicznej obranej przez badacza, jak i – częściowo – do problematyki badawczej. Rozpocznę jednak od procedur, ponieważ właśnie w tym punkcie nie miałem żadnych wątpliwości – czyniąc żywy kontakt z badanymi wartością nadrzędną. Zatem wybór procedury badań terenowych wydawał się

całkowicie oczywisty. Wprawdzie biorąc pod uwagę wcześniejszy projekt badawczy [por. Banaszak, 2011], mógłbym sięgnąć do badanych wtedy jednostek, traktując je jako panel, ale z kolei chęć zmierzenia się z problemami szeroko pojętej edukacji w opiniach menedżerów najwyższego szczebla – przeważała. Stąd procedura badań panelowych (inaczej: podłużnych lub longitudinalnych) została przeze mnie odrzucona. Z oczywistych względów, przede wszystkim z uwagi na powierzchowny, a nie pogłębiony charakter badania, odrzuciłem również możliwość prowadzenia badań z wykorzystaniem procedury sondażu – czy w jego formie pogłębionej (*survey*), czy – tym bardziej – prostej (*poll*). Dodatkowo, dzisiejsza rosnąca popularność badań terenowych w ich formule antropologicznej, etnograficznej [por. Creswell, 2013], a co za tym idzie poszerzająca się wiedza na ich temat, zdecydowanie ułatwiły ten wybór.

W tym kontekście zbytecznych kontrowersji nie nastęczał również wybór techniki gromadzenia danych. Wywiad pogłębiony, który stosowałem wielokrotnie, również w badaniu przedsiębiorców [Banaszak, 2007] oraz menedżerów [Banaszak, 2011], wydaje się być niemalże idealnie dopasowany do potrzeb. Interakcja z menedżerami, specyfika sytuacji wywiadu, a także wprężone w to wszystko doświadczenie menedżerskie znajdują swój wyraz właśnie w wywiadzie pogłębionym. Gdyby jednak poważnie traktować zarzuty niektórych przeciwników wywiadów i – przypuszczalnie – również samych badań jakościowych, wybór ten nie byłby już tak oczywisty. Prześledźmy zatem, jakie konkretne wady formułuje się odnośnie do wywiadów w ogóle. Jak stwierdza Steinar Kvale [2012: 143], wyliczając „zarzuty wobec wywiadów jakościowych”: „Jakościowy wywiad badacza nie jest: 1) naukowy, a jedynie odzwierciedla wiedzę zdroworozsądkową; 2) ilościowy, a jedynie jakościowy; 3) obiektywny, ale subiektywny; 4) formą naukowego testowania hipotez, lecz ma charakter eksploracyjny; 5) metodą naukową, ponieważ w zbyt dużym stopniu zależy od biorących w nim udział jednostek; 6) pewny, lecz dostarcza wiedzy zależnej od przekonań badacza; 7) rzetelny, ponieważ opiera się na pytaniach sugerujących; 8) intersubiektywny, gdyż różni czytelnicy mogą doszukać się w nim odmiennych znaczeń; 9) trafny, ponieważ opiera się na subiektywnych wrażeniach; 10) podstawą do uogólniania, ponieważ badaniu poddaje się zbyt mało osób”.

Jak widać, duża część zarzutów pod adresem wywiadów jest co najmniej nietrafiona. Jak bowiem poważnie rozpatrywać uogólnianie, skoro przecież nie ma takiej intencji badawczej. Podobnie jest w przypadku naukowości vs. zdroworozsądkowości, co może stanowić raczej przyczynek do dyskusji na temat ogólnego statusu nauk społecznych, a nie tej czy innej techniki. Steinar Kvale odpiera zresztą skatalogowane zarzuty niezwykle trafnie i w sposób wyczerpujący. Jest tak szczególnie w przypadku punktu 4. i 5. Norweski badacz konstatuje: „Wywiad badawczy jest elastyczny, wyczulony na kontekst oraz

na wzajemne relacje prowadzącego wywiad i respondenta. Zamiast starać się wyeliminować wpływ osobistej interakcji między badaczem a badanym, moglibyśmy spojrzeć na prowadzącego wywiad jako na narzędzie uzyskiwania wiedzy, co wiąże się z silnymi oczekiwaniami co do jakości jego wiedzy, poziomu empatii oraz kwalifikacji” [Kvale, 2012: 145]. Stanowisko w sprawie perspektywy badacza ujmuje następująco: „[...] określone pytanie prowokujące badanego ma nam pokazać, komu możemy ufać i w jakim sensie. Nieświadomione założenia badacza mogą całkowicie unieważnić wyniki badań z wykorzystaniem techniki wywiadu. Jednocześnie dostrzeżenie własnych założeń czy subiektywnej perspektywy może pozwolić na odkrycie specyficznych aspektów i nowych wymiarów badanego zjawiska, umożliwiając tym samym konstrukcję wiedzy uwzględniającą wielość perspektyw” [Kvale, 2012: 145].

Cytując obszernie fragmenty ze znakomitej książki *Prowadzenie wywiadów* autorstwa Steinara Kvale’a chcę podkreślić nie tylko to, że w pełni podzielałam przywoływaną argumentację, lecz także i to, że rozważania te stanowiły dla mnie ostateczny punkt zwrotny, jeśli chodzi o wybór pomiędzy ilościową, jakościową czy mieszaną strategią badawczą [por. Creswell, 2013; Kubinowski, 2013; Malewski, 2017a; Trusz, 2017]. Warto też podkreślić, że o ile John Creswell traktuje tę ostatnią jako w pełni uprawnioną i nie opatruje jej znakiem „minus” [podobnie jak Sławomir Trusz, który niezwykle trafnie obrazuje wzajemne uzupełnianie się tych perspektyw przykładem rzutu walca: Trusz, 2017: 102–103], o tyle polski badacz, Dariusz Kubinowski, zdaje się używać terminu „strategia mieszana” w znaczeniu pejoratywnym. I choć osobiście zdecydowanie opowiadam się za stosowalnością mieszanych podejść, to jednak nie mogę nie zauważyć, że cechuje je pewien eklektyzm. Tego właśnie chcąc uniknąć, mówiąc inaczej – dbając o czystość formy, zdecydowałem się na ułokowanie własnego postępowania badawczego w obrębie strategii jakościowej. Co więcej, analizując położenie społeczne menedżerów, ich wykształcenie, kwalifikacje czy wychowanie jako obiekty własności, starałem się ograniczyć do minimum powoływanie liczb, procentów oraz innych danych o charakterze ilościowym. Powód był dość oczywisty – było moim zamiarem pozostanie raczej w kręgu myśli, znaczeń oraz tego, co można nazwać uniwersalną formą.

Wszystko to, co dotąd zostało powiedziane na temat przyjętego postępowania badawczego, dobrze oddają również rozważania znanej pary autorów – Normana Denzina i Yvonne Lincoln [2010: 21], którzy odnosząc się do definicyjnych problemów badań jakościowych, piszą: „Badania jakościowe są samodzielną dziedziną badawczą. Przecinają różne dyscypliny, dziedziny, problematyki. Termin »badania jakościowe« łączy złożoną, wzajemnie powiązaną rodzinę terminów, pojęć i założeń. Obejmuje tradycje kojarzone z fundacjonalizmem, pozytywizmem, postfundacjonalizmem, postpozytywi-

zmem, poststrukturalizmem oraz wiele innych perspektyw badań jakościowych i/lub metod związanych z kulturowymi i interpretacyjnymi badaniami. Istnieje odrębna i szczegółowa literatura poświęcona licznym metodom i podejściom, które mieszczą się w kategorii badań jakościowych, takich jak studia przypadków, polityka i etyka, badania uczestniczące, wywiady, obserwacja uczestnicząca, metody wizualne czy interpretatywne badanie jakościowe”.

Cytowani badacze, jak można to wywnioskować z prezentowanego stanowiska, rozumieją bardzo szeroko badania jakościowe. Czy są one, w naszym rozumieniu, paradygmatem, czy jak chcą inni, podejściem lub strategią, nie jest aż tak istotne. Ważniejsze jest wskazanie na zespół rozległych praktyk badawczych wykorzystujących różnorodną aparaturę w postaci metod i technik. Zresztą Denzin i Lincoln [2010: 23] tak definiują jakościowe badania społeczne: „[...] badanie jakościowe jest usytuowaną aktywnością, która umieszcza obserwatora w świecie. Składa się z zespołów interpretacyjnych, materialnych praktyk, które czynią świat widzialnym. Praktyki te przekształcają świat. Przeobrażają go w serie reprezentacji, takich jak notatki terenowe, wywiady, rozmowy, fotografie, nagrania i własne uwagi. Na tym poziomie badania jakościowe to interpretatywne, naturalistyczne podejście do świata. Oznacza to, że badacze jakościowi badają rzeczy w ich naturalnym środowisku, próbując nadać sens lub interpretować zjawiska przy użyciu terminów, którymi posługują się badani ludzie”. Zgadzając się co do zasady z amerykańskimi badaczami i włączając ich stanowisko do systemu własnych przekonań, nie sposób nie zauważyć, że posługują się oni metaforami, które nie tylko nie konkretyzują zagadnienia, lecz nawet je komplikują. Nie wiadomo bowiem, w jaki sposób rozumieją deklarowaną zmianę świata poprzez notatki oraz nagrania – czy chodzi tu o dość banalny fakt, który oznacza, że każdy wytwór zmienia świat, przynajmniej w tym sensie, że przysługuje mu byt materialny? Bo trudno sobie wyobrazić, że mogło tu chodzić o jakąś głęboką przemianę istniejących warunków, którą można by streścić w słowach: od teraz już nic nie będzie takie samo. Tak czy inaczej, anektując w znaczeniu ogólnym definicję badań jakościowych, warto zauważyć, że stanowiąc swoiste „nastawienie” wobec świata, jego struktury, konkretnych zjawisk, procesów i jednostek, interpretuje je z wykorzystaniem kategorii, które często muszą być uznane za potoczne [por. Konecki, 2000; Silverman, 2009; Pałowska, 2013]. I chyba w tym wyraża się specyfika, swoisty naturalizm i empiryczna przewaga tego podejścia.

Niemniej, konkludując, chcę jeszcze się odnieść do słów Earla Babbiego [2009: 36], który w ten oto sposób opisuje dialektykę badań społecznych, podkreślając zarazem, że wielość podejść stanowi o sile prób empirycznych oraz całych dyscyplin naukowych: „[...] u podstaw różnorodności orientacji ba-

dawczych leżą cztery szeroko rozumiane i wzajemnie powiązane rozróżnienia. Choć rozróżnienia te mogą być postrzegane jako wybory konkurencyjne, dobry badacz społeczny uczy się każdego podejścia. To właśnie rozumiem przez »dialektykę« badania społecznego – między komplementarnymi koncepcjami [...] występuje owocne napięcie”. W pełni zgadzam się z autorem co do tezy, którą można by również sformułować w następujący sposób: nauki społeczne są jedne nie mimo różnorodności, lecz dzięki różnorodności [por. Kozyr-Kowalski, 2001]. Osobiście dodałbym do tego również i to, że dzięki różnorodności stają się po prostu ciekawsze, bardziej wielobarwne, ale z ciekawieniem lub jego brak nie są tu kategoriami profesjonalnymi.

Earl Babbie, jako autor wartościowych studiów nad metodami, procedurami i technikami badawczymi w naukach społecznych oraz znakomitych podręczników, podejmuje w tym kontekście zagadnienie wyjaśniania idiograficznego oraz nomotetycznego. Te ogólnometodologiczne rozważania wiele wnoszą do przyjętego w niniejszej książce rozumienia ogólnej metodologii nauki, metodologii nauk o edukacji jako dyscypliny szczegółowej oraz do stosowanej metodyki badań empirycznych. Amerykański badacz stwierdza bowiem, że „*Idio* – w tym kontekście oznacza wyjątkowy, wyodrębniony, szczególny lub odmienny, podobnie jak w słowie *idiosynkrazja*. Gdy skończyliśmy dawać wyjaśnienie idiograficzne, mamy poczucie, że w pełni rozumiemy przyczyny tego, co stało się w tym konkretnym przypadku. Jednocześnie wyłącznie do tego konkretnego przypadku ograniczony jest zasięg naszego wyjaśnienia. Choć fragmenty wyjaśnienia idiograficznego mogą mieć zastosowanie do innych sytuacji, naszą intencją jest w pełni wyjaśnić jeden przypadek” [Babbie, 2009: 37; por. też Babbie, 2015]. Dodam do tego jedynie to, że określenie „konkretny” należy w tym przypadku rozumieć nie tylko jako jednostkowy, lecz przede wszystkim jako dobrze rozpoznany, określony precyzyjnie.

W dalszej części rozważań Babbie podejmuje temat szeroko rozumianego nomotetyzmu, gdy stwierdza: „Ten typ wyjaśniania – określane jako nomotetyczny – szuka wyjaśnień raczej dla pewnej klasy sytuacji czy zdarzeń niż dla pojedynczych przypadków. Co więcej, szuka wyjaśnień w sposób »ekonomiczny«, używając tylko jednego lub kilku czynników wyjaśniających. Ostatecznie zadowala się raczej częściowym, a nie kompletnym wyjaśnieniem” [Babbie, 2009: 37]. Sądzę, że warto w tym kontekście przywołać opinię Heinricha Rickerta wyrażoną w *Kulturwissenschaft und Naturwissenschaft*: „Aby uzyskać dwa czysto logiczne i przeto czyste formalnie pojęcia przyrody i dziejów, które wskazują nie na dwie różne realności, lecz na tę samą rzeczywistość ujętą z dwóch różnych punktów widzenia, próbowałem fundamentalny problem logiczny podziału nauk wedle metody sformułować tak: rzeczywistość staje się przyrodą, gdy rozpatruje się ją ze względu na to, co ogólne, oraz historią,

gdy jest rozpatrywana ze względu na to, co szczególne i indywidualne” [cyt. za: Przyłębski, 2011: 138].

Można dostrzec u Rickerta, paradoksalnie, podobną myśl – wyrażoną w końcu na sto lat przed Babbitem. Niemiecki filozof nie tylko bowiem dopuszcza współwystępowanie dwóch typów badania i analizowania świata, lecz można nawet powiedzieć, że rozpatruje je jako komplementarne. Jak stwierdza Andrzej Przyłębski [2011: 138] w komentarzu do tej klasycznej myśli: „Stanowisko to ulegnie z czasem pogłębieniu, w myśli Rickerta pojawiają się elementy ontologiczne związane z logicznymi badaniami nad znaczeniem i funkcją predykatu »być«. Dlatego też mówi się czasami o ontologicznym zwrocie myśli późnego Rickerta. Jej wyróżnikiem pozostanie jednak kwestia statusu dobra kultury, w jego odróżnieniu od przedmiotu nauk przyrodniczych, pojęcie odniesienia do wartości (tzw. *Wertbeziehung*), jako drogi poznawczej odsłaniającej znaczenie tegoż dobra, oraz związana ze wskazaniem na granice przyrodoznawczego tworzenia pojęć specyfika kultury i historii, a co za tym idzie – kwestia znaczenia nauk humanistycznych”.

Zatem empiryczne badanie nastawione na uchwycenie niepowtarzalnych i ze swej natury jednostkowych cech, zachowań, postaw, przekonań itp. wydaje się być całkowicie uprawomocnione. Tym bardziej, że tradycja w tym względzie jest długa i bogata [por. Weber, 1985; Znaniński, 2001; Kozyr-Kowalski, 2003; Banaszak, 2017]. Max Weber nazywa je opisem i objaśnianiem „indywiduów społecznych”, Stanisław Kozyr-Kowalski [2003: 20–22] włącza do struktury teorii w naukach społecznych, a ściślej rzecz biorąc do teorii idiograficznej. Jeśli się uwzględni, że przez indywidua społeczne Max Weber rozumiał m.in. system edukacji czy system polityczny, to staje się jasne, że poszukiwanie osobliwości, konkretnych i niepowtarzalnych ujęć stoi wręcz jako jedno z podstawowych zadań przed badaczami w obrębie tych nauk [por. Banaszak, 2017: 74–75]. Dodajmy, że jest to zadanie ciągłe, ponieważ o ile epistemologia i ontologia życia społecznego, wraz z częściowymi teoriami epistemologicznymi i ontologicznymi, odznaczają się względną trwałością i trudniej poddają się zmianom, o tyle teoria idiograficzna podlega stałym przeobrażeniom, czasami nawet wstrząsom.

4.2. Badania jakościowe – ku wyobraźni metodologicznej

Jak wielokrotnie podkreślałem, menedżerowie to charakterystyczna kategoria. Badania nad menedżerami to równie specyficzne i niełatwe zadanie. Głównie z powodu niedostępności „głównych aktorów”, zapracowania, braku czasu i, niech mi będzie wolno określić to wprost, pewnej niechęci w stosunku

do wypowiedzania się na własny temat. Niemniej, mimo tych przeciwności, empiryczne badanie, spotkanie z menedżerami, jest równocześnie fascynujące [por. m.in. Piekarski, 2006; Ellis, 2009; Malewski, 2017a].

Badacz może bowiem zetknąć się nie tylko z problemami, które starał się rozpoznać już wcześniej oraz z tymi, których nie zdołał rozpoznać, przede wszystkim jednak z tymi, o których nawet nie pomyślał, lecz także z żywymi istotami myślącymi i odczuwającymi w konkretny sposób i przedstawiającymi indywidualną i – w pewnym sensie – niepowtarzalną wizję świata [por. Rubacha, 2010]. Wymaga to od obu stron badania nastawienia, które można by wstępnie i bardzo szeroko nazwać otwartym i które zakłada między innymi wzajemne zaufanie. Zwłaszcza rozmówca musi być przekonany co do kompetencji profesjonalnych badacza, jego intencji oraz respektowania podstawowych zasad etycznych. Oczywiście są to warunki konieczne, lecz niewystarczające do tego, by zaplanowane badanie zakończyło się sukcesem.

Zresztą sam sukces jest w tym wypadku rozumiany nieco dwuznacznie. Po pierwsze, staje się nim sam akt empirycznego badania, tj. wykonanie zadania polegającego na przeprowadzeniu rozmowy. Po wtóre jednak, sukcesem jest dopiero uprawdopodobnienie wiarygodności rozmówcy. A to, jak wiemy, następuje już po samym akcie gromadzenia informacji. Dodałbym do tego jeszcze trzeci punkt – w postaci analizy zebranego materiału, umiejętności osadzenia wypowiedzi badanych w określonym kontekście historycznym i społecznym.

Innymi słowy, dopiero zderzenie teorii, koncepcji lub jedynie pomysłów teoretycznych z żywymi wypowiedziami rozmówców, umiejętności i doświadczenie w tym zakresie pozwalają na wyposażeń stawianych tez w lokalizację czasowo-przestrzenną i – równocześnie – uniwersalizację przedmiotowych twierdzeń. Przy czym samą uniwersalizację rozumiem tu ostrożnie, na miarę przedsięwziętych środków, czyli metod, procedur i technik badawczych [por. Creswell, 2013: 85–89; Pasikowski, 2017]. Nie chodzi bowiem o to, by na podstawie rozmów nawet z kilkunastoma menedżerami orzekać na przykład o wszystkich menedżerach w Polsce. Chodzi raczej o to, by starać się poszukiwać pewnych uniwersalnych form w wypowiedziach badanych, tego co może być wspólne dla nich wszystkich i co może być ujęte w kategoriach wielofunkcyjnych [Simmel, 1997].

Uniwersalności oraz wielofunkcyjności bardzo blisko do wyobraźni, o którą upominał się już pod koniec lat 50. XX w. Charles Wright Mills [1978, 2007]. Kategorię wyobraźni przenosi do rozważań nad metodologią nauk społecznych Mieczysław Malewski [2017b]. Polski uczony podnosi problem statusu badań jakościowych na gruncie nowoczesnych nauk społecznych. Analizuje także strukturę badania jakościowego, proponując jego etapowe

ujęcie: „1) gromadzenie danych empirycznych, 2) wgląd w dane, 3) interpretacja wyników, 4) sporządzenie raportu z badań. Przejście od jednego do kolejnego etapu dokonuje się za pośrednictwem trzech procesów. Są to: 1) refleksyjność, 2) teoretyzowanie i 3) narracyjność” [Malewski, 2017b: 111].

Autor, ujmując w formie rysunku tę propozycję, przedstawia ją jako zespół powiązanych wzajemnie i współzależnych elementów. Formuluje pogląd, iż „badacz dąży do mentalnego odwzorowania treści postaw naturalnego nastawienia, jakie regulują aktywność badanych w ich życiowych przestrzeniach” [Malewski, 2017b: 112]. Ujęcie, które przedstawiłem, zbliżałoby się więc do stanowiska Mieczysława Malewskiego. Głównie w wątku dotyczącym samego badacza, który angażuje możliwe dane w procesie rozumienia badanych. Czyńni to, odwołując się do kontekstu historycznego, społecznego, kulturowego, próbując się także stawiać w roli badanego. Ten ostatni zabieg można bez przeszkód zaliczyć w poczet metody, którą Florian Znaniecki nazwał współczynnikiem humanistycznym.

Niezwykle ciekawe i poznawczo płodne są także rozważania Malewskiego odnoszące się do zagadnienia teoretyzowania, refleksyjności i narracyjności. Autor stwierdza między innymi, że traci swą moc teza o indukcyjności badań społecznych, również w modelu jakościowym, ponieważ ani społeczna rzeczywistość, ani wiedza, ani praktyka badawcza nie mają charakteru linearnego [Malewski, 2017b: 114–115]. Dlatego poruszanie się w obrębie pewnej struktury badania zakłada możliwość powrotu do zagadnień słabiej rozpoznanych czy wręcz pominiętych lub takich, co do których nasycenie treścią pozostaje na nieakceptowalnym poziomie.

Wywiera to określone skutki, zwłaszcza na interpretację, o czym warto pamiętać i traktować proces badawczy raczej jako otwarty, jako jedną z możliwych propozycji ujęcia zagadnienia aniżeli obiektywną prawdę o świecie. Oczywiście takie ujęcie rodzi dalsze pytania, które odnoszą się zarówno do statusu wiedzy w naukach społecznych i w nauce w ogóle, jak i do definicji samej wiedzy, czy wreszcie do problemu replikacji badań empirycznych. Być może pytania te są czystą konsekwencją pewnego przyswojonego modelu uprawiania nauki, bo jak stwierdza Mieczysław Malewski [2017a: 133]: „Jakościowi badacze zjawisk społecznych odżegnują się od pozytywistycznej doktryny naukowości i deklarują odchodzenie od starych metodologicznych schematów. Nie dostrzegają przy tym, że uprawomocnienia dla swoich poczynań upatrują właśnie w tych schematach. Mówiąc inaczej, projektując innowacyjne podejścia badawcze, uzasadnienia dla nich czerpią z norm metodologicznej rutyny. Dzieje się tak, ponieważ badacze nie są tylko nasyconymi subiektywnością jednostkami – jak zwykliśmy ich postrzegać. Badacze i profesjonalne kompetencje, które reprezentują, są częścią struktury społecznej.

Jej jakości są składową ich profesjonalnego wyposażenia, które następnie jest inwestowane w rolę badacza”.

Trudno się nie zgodzić z tak postawioną diagnozą, zwłaszcza że lokuje się ona w obrębie rozważań na temat społecznego czy wręcz potocznego „zanurzenia” badacza w świat, który bada. Jest to zagadnienie tak stare, jak stare są nauki społeczne – w ich niezinstytucjonalizowanej formie, w formie przednaukowej. Jak rozumiem, polski badacz włączając ów fakt do własnej koncepcji, przyjmuje jednocześnie jego nierozwiązywalność. Przynajmniej w dosłownym tego słowa znaczeniu. Dyskusja, która toczyła się na te tematy również na gruncie rodzimie uprawianych nauk społecznych [por. Kotarbiński, 1961; Ajdukiewicz, 1965; Kmita, 1971; Nowak, 2008], dotyczyła zdań postrzeniowych, obiektywności, interpretacji humanistycznej. Nie doprowadziła wprawdzie do uformowania jakiegoś „obowiązującego” wzorca uprawiania nauki, ale z pewnością jednoznacznie ukazała pułapki, które wiążą się nierozzerwalnie z empirycznym badaniem ludzkich zbiorowości.

4.3. Perspektywa edukacyjna i jej znaczenie w badaniach

Wziąwszy to wszystko pod uwagę, a także uwzględniając kilka dodatkowych elementów, jak: specyfika badanej zbiorowości, specyfika badacza, doświadczenie badacza (mogące być balastem w formułowaniu wniosków), wreszcie ograniczenia wybranej techniki gromadzenia informacji (wywiad pogłębiony), wypada stwierdzić, iż prezentowane badania są jednym z możliwych głosów w dyskusji na temat szeroko rozumianych miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach. Jedynym aspektem, co do którego rościłbym sobie ewentualnie pretensje jako do aspektu względnie oryginalnego, jest uczynienie perspektywy edukacyjnej jako osiowej – tak dla rozważań teoretycznych i próby samodzielnego skonstruowania koncepcji, jak i dla planu badawczego, który odwoływał się w wielu miejscach do edukacji rozmówców.

Przy czym, pragnę to podkreślić bardzo wyraźnie, perspektywa edukacyjna nie ograniczała się jedynie do kształcenia menedżerów. Jest ona niezwykle interesująca i – by tak rzec – sprawcza [por. Banaszak, 2011], nie wyczerpuje jednakże złożonego kompleksu zagadnień, które podpadają pod pojęcie edukacji w nowoczesnych naukach o edukacji. Dlatego właśnie szczególnym przedmiotem zainteresowania stały się dla mnie klasotwórcze składniki kształcenia oraz edukacji w miejscu pracy. Dodatkowo edukacja stanowiła dla mnie czynnik monopolizowania pozycji społecznej i – jednocześnie – ważny składnik własności siły roboczej. Znów mam tu na myśli nie tylko formalny

aspekt w postaci dyplomu, lecz realne przewagi związane z wykształceniem profesjonalnym i wychowaniem, które na gruncie wypracowanej koncepcji jest również istotnym obiektem własności.

Zatem formalne wykształcenie interesowało mnie o tyle, o ile stanowiło znaczący czynnik budowania tzw. kapitału społecznego. Badani menedżerowie nie byli bowiem pod względem posiadanych dyplomów ukończenia wyższych uczelni jednorodni. Oznacza to, że wachlarz ukończonych rodzajów uczelni był bardzo szeroki. Innymi słowy – dyplom magistra ekonomii czy zarządzania nie był, w odniesieniu do badanych zarządców, przepustką do pełnienia ról menedżerskich. Reprezentowali oni różne kierunki studiów, kompetencje w zakresie zarządzania zyskując w toku podejmowania i wykonywania zadań zawodowych. Zresztą poprzednie badania, które realizowałem [por. Banaszak, 2011], unaocznily tę kwestię jednoznacznie, a nawet uwydatniły pewną niechęć w stosunku do formalnego kształcenia w tym zakresie.

O wiele bardziej interesujące były więc dla mnie zagadnienia związane z wychowaniem, podejmowane przez pryzmat domu rodzinnego, transferu wartości, norm, wreszcie kształtowania się i korzystania z tzw. kapitału społecznego. Kapitału, który, dodajmy, był naonczas raczej w dyspozycji rodziców, a nie samych rozmówców. Oznacza to, że stawali się, niejako mimochodem, współwłaścicielami siły roboczej rodziców [Kozyr-Kowalski, 2004] i w różnych formach korzystali z niej. Następnie interesowały mnie „kapitałotwórcze” procesy już z badanymi zarządcami w roli głównej, czyli sposób, w jaki zyskiwali przewagę konkurencyjną za pomocą środków nieformalnych, a także jaki prezentowali stosunek do przejawów tego typu „korzystania”. Oczywiście, mając pełną świadomość, że retrospektywne ujęcie wspomnianych zagadnień może być dalekie od rzeczywistości i że jest z pewnością przesyczone interpretacją, wartościowaniem oraz – niekiedy – idealizacją, to jednak podjąłem tę próbę z uwagi na obecne w udzielanych odpowiedziach oceny tych kwestii. Czasami nawet możliwe było podjęcie próby weryfikacji wiarygodności rozmówców, głównie za sprawą wtórnej analizy zapisu dźwiękowego, transkrypcji i odniesień do budowanego na tej podstawie niepowtarzalnego „obrazu” badanych zarządców.

Całość omawianych tu „zabiegów” analitycznych oceniam względnie optymistycznie, tj. uważam że udało się potraktować kontakt z badanymi, tworzącą się *ad hoc* relację oraz oczywiście ich wypowiedzi jako pogłębione, i że udało się w kilku przypadkach „wygenerować” odmienne spojrzenie na niektóre zagadnienia niż przed badaniem. Innymi słowy, rozmówcy stwierdzali sami, że ten właśnie wywiad, że ten konkretny kontakt z drugą osobą, doświetlił im niejako sprawy, które dotąd pozostawały w cieniu, nie ujawniały się w pełnej krasie. Rzecz jasna ów efekt empirycznego badania zarządców z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego oraz towarzyszącej mu obserwacji

należy również traktować z należytą ostrożnością. Nie wiemy bowiem, czy to dobrze – dla badania i dla badanego – że indukuje się w trakcie tej specyficznej interakcji jakieś inne spojrzenie, jakieś nieuświadomiane do tej pory oceny, sentymenty lub resentymenty. Jedno natomiast jest pewne – uwzględniając mianowicie rodzaj badania, w tym w szczególności wagę i rangę poruszanych w nim spraw, można wykluczyć jakąkolwiek kolizję natury etycznej.

4.4. Eksplikacja problematyki badawczej

W kontekście tego, co zostało do tej pory powiedziane, przejdę do sformułowania problemów badawczych. Są one konsekwencją przyjętych koncepcji teoretycznych oraz dyskusji z tymi koncepcjami. Oznacza to, że w empirycznych badaniach uwidaczniają się konkretne przystosowania teorii do zastosowania w terenie. Problematyka badań, z uwagi na rozległe tło teoretyczne oraz możliwości, jakie daje zastosowanie wywiadu pogłębionego, jest szeroka i obejmuje zarówno kolejne fazy życia rozmówców, jak i zróżnicowane odniesienia do poszczególnych sfer aktywności: rodzinnej, zawodowej, czasu wolnego.

Jako główny problem badawczy stawiam zagadnienie: Jakie są, w świetle narracji badanych, relacje między edukacją a osiągnięciem najwyższych pozycji menedżerskich? Zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami edukacja jest tu rozumiana bardzo szeroko. Obejmuje zarówno procesy wychowania w rodzinie, jak i kształcenie, w szczególności kształcenie akademickie, kształcenie poza formalnym systemem oświaty oraz branie i nadawanie ról społecznych, wreszcie społeczne selekcje. Odnosi się więc do kompleksu zagadnień, w centrum których znajduje się edukacja. Wchodzi ona w rozliczne relacje wzajemne z innymi strukturami. Przede wszystkim mam tu na myśli własność, procesy klasotwórcze oraz przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne (w miejscu pracy). Angażowane w procesie rozwiązywania tego problemu koncepcje – od wychowania i kwalifikacji jako obiektów własności [Kozyr-Kowalski, 1995, 2004; Banaszak, 2011], przez procesy socjalizacji i społecznych selekcji [por. Melosik, 1995, 2002, 2004; Szymański, 1996, 2013; Szkudlarek, 2007], kanałów ruchliwości społecznej [por. Sorokin, 1959, 2009; Turner, 1960; Gromkowska-Melosik, 2008a] aż po projekt merytokratycznego i kredencjalnego społeczeństwa oraz statusowej i kulturowej reprodukcji [por. Bowles, Gintis, 1976, 2001; Collins, 1979; Bourdieu, Passeron, 1990; Gromkowska-Melosik, 2008b].

Jako podproblemy wyłoniłem następujące zagadnienia. Po pierwsze, w jaki sposób przebiega proces kształtowania się zainteresowań, rozwijania talentu oraz planów zawodowych sprzężony z wyborami edukacyjnymi? Istotnym elementem tego szczegółowego problemu jest udział innych osób w tych

wyborach, zwłaszcza rodziców. Jest on tu pojmowany nie przez pryzmat konkretnych „aktów”, lecz raczej w kontekście rodzinnego i środowiskowego „klimatu” socjalizacyjnego, który formuje osobowość społeczną [Znaniński, 2001] oraz ma swój pośredni udział w podejmowanych wyborach. Przy czym istotne było tu dla mnie nie tylko proste odzwierciedlenie tych stanów rzeczy w opiniach badanych, lecz także, o ile to możliwe, zrekonstruowanie tych momentów krytycznych na podstawie dzisiejszych doświadczeń, wiedzy i refleksji na ten temat.

Po drugie, jaki jest stosunek badanych do pełnienia kierowniczych ról organizacyjnych? Rozumiem przez to i pewną samoświadomość zarządców co do własnego oddziaływania na kierunki rozwoju organizacji, i odpowiedzialność z tym związaną, i stosunek do podległych pracowników, wreszcie podstawowy korpus wartości – drogowskazów, którymi rozmówcy kierują się w podejmowaniu decyzji i działaniu. Zwłaszcza ta ostatnia grupa zagadnień jest kluczowa w perspektywie przyjętego postępowania, ponieważ pozostaje w bezpośrednich relacjach z edukacją.

Po trzecie, jak menedżerowie postrzegają własne miejsce i rolę w społeczeństwie. W istocie jest to problem dotyczący bezpośrednio tożsamości, ale także uczestnictwa w kulturze. Wspomniana tożsamość jest tu rozumiana szeroko, z wyraźnym jednakże naciskiem na położenie klasowe [por. Giddens, 2007]. Elementy stylu życia i wzory uczestnictwa w kulturze są traktowane jako pochodne miejsca w strukturze społecznej. Z kolei jako jedno z pierwszoplanowych zagadnień jest tu traktowany kapitał społeczny – w wypracowanym wcześniej, krytycznym rozumieniu.

Planując kolejne etapy postępowania badawczego, miałem oczywiście pełną świadomość, że wybór techniki wywiadu pogłębionego wyzwoli w badanych skłonność do konstruowania narracji o szerszym charakterze, czasami wykraczającej poza obraną problematykę. Specyfika tej techniki gromadzenia informacji ma jednak tę zaletę, że pozwala badanemu, a w konsekwencji także badaczowi, konstruować i rekonstruować tło wypowiedzi. Zarówno dla badanego, jak i dla badacza ów kompleks „dodatkowych” zagadnień bywa równie ważny, jak to, co zostało zaplanowane [por. m.in. Konecki, 2000; Silverman, 2009; Flick, 2010]. Z tych właśnie powodów prowadzenie wywiadów, zwłaszcza z zamiarem ich jakościowej analizy, jest zajęciem fascynującym, tak jak fascynujące są ludzkie jednostki, ich losy, niepowtarzalność oraz indywidualny rys.

W związku ze sformułowanym problemem i podproblemami badawczymi, a także w nawiązaniu do wymogów wywiadu pogłębionego jako wykorzystanej techniki gromadzenia danych, określiłem dyspozycje do wywiadu. Stanowiły one z jednej strony organizujący punkt odniesienia w bezpośrednim

kontakcie z badanymi i pozwalały na wględną kontrolę przebiegu interakcji, z drugiej natomiast dawały badanym możliwość uchwycenia pewnej logicznej sekwencji zdarzeń, do których się odwoływali w swych narracjach. Obejmowały one, prócz danych metrykalnych, trzy bloki zagadnień: biografię edukacyjną badanych wraz z uczestnictwem w kulturze, pełnienie ról organizacyjnych oraz miejsce w strukturze społecznej.

Na pierwszy blok składały się takie szczegółowe kwestie, jak: ukończone szkoły, studia, kursy i szkolenia, opinie na temat relacji wykształcenia do kompetencji profesjonalnych, ocena efektywności kształcenia, przydatności zdobytej wiedzy. Zagadnienia te połączone zostały z uczestnictwem w kulturze, ocenie dostępności dóbr kultury i własnego miejsca w strukturze oddziaływania tych dóbr.

Drugi blok obejmował przede wszystkim opinie na temat zarządzania i przywództwa, stylów zarządzania i ogólnie pojętych relacji z ludźmi, wraz ze stosunkiem do pracowników. Całość powiązana była z wizją organizacji, jej celów, również w wymiarze edukacyjnym i społecznym.

Trzeci blok złożony był z zagadnień miejsca w strukturze społecznej, dziedziczenia, ruchliwości społecznej, własności oraz dystansów społecznych. Celem było odwołanie się do opinii badanych w zakresie pojmowania tych kwestii oraz uczynienia ich składnikami codziennych działań.

Prócz dyspozycji do wywiadu w przywołanym kształcie, zastosowałem notatki odnoszące się do wyglądu zewnętrznego rozmówcy, do tego, co nazywamy zwykle ogólnym wrażeniem, a także do zachowania w sytuacji wywiadu. W tym ostatnim przypadku interesowało mnie w szczególności to, czy badani byli punktualni, czy byli skupieni na udzielaniu odpowiedzi, czy też wystąpiły jakieś elementy zakłócające, np. przyjmowanie rozmów telefonicznych, używanie smartfona w celu sprawdzenia skrzynki e-mail, ponadto sposób mówienia, mimika oraz formy wyrażania emocji. Uważam, że dopiero „złożenie” indywidualnych narracji z elementami identyfikowanymi w toku obserwacji pozwala nie tylko w pełni wykorzystać możliwości wywiadu pogłębionego i jego – by tak to ująć – siłę, lecz także buduje pełniejszy, kontekstowy obraz badanych.

4.5. Kryteria i warunki doboru jednostek do badań

W naukach społecznych kryteria i warunki doboru jednostek do badań to jeden z najbardziej kluczowych momentów w strukturze postępowania badawczego [por. Babiński, 1980; Babbie, 2009]. Jestem o tym przekonany od dawna, a obecne doświadczenia empiryczne utwierdzają mnie w nim.

Szczególnie badania jakościowe wymagają od badacza szerokiej wiedzy przedmiotowej, namysłu nad specyfiką ujęcia, a także doboru takich rozmówców, którzy, z punktu widzenia podejmowanej problematyki, „wyczerpią” zagadnienia, nasycą kluczowe kategorie treścią i znaczeniami, by następnie umożliwić interpretację i wnioskowanie możliwie najbliższe badanych obiektów i kontekstowi ich funkcjonowania.

W przypadku niniejszych badań sytuacja dodatkowo się skomplikowała. Z dwóch powodów. Po pierwsze, planowałem skupić zainteresowanie na zawodowych losach rozmówców, w szczególności na pierwszej pracy, na kolejnych, świadomych i indywidualnych wyborach (z zachowaniem kontroli nad wiarygodnością – w przypadku stymulowania tych wyborów przez inne osoby), na zagadnieniach rozwoju, samorozwoju, wreszcie postaw wobec innych ludzi, w szczególności wobec podległych pracowników. Po wtóre, na wszystkie gromadzone informacje starałem się „nakładać” edukacyjną matrycę, która oznacza koncentrację zarówno na zagadnieniach (wy)kształcenia rozmówcy, jak i na sferze zawodowego i pozazawodowego funkcjonowania analizowanego w kategoriach ról społecznych, ich konstruowania, transferu wartości i norm, w szczególności zaś procesów przyswajania i internalizacji składników systemu aksjonormatywnego.

Zatem kryteria i warunki doboru konkretnych jednostek do badań były względnie ściśle i wymagające kontroli nad założonymi w postępowaniu badawczym obszarami analizy. Z tych względów zdecydowałem się na objęcie badaniem menedżerów doświadczonych, pełniących funkcję co najmniej wysokich rangą dyrektorów (z naciskiem na członków zarządów przedsiębiorstw), reprezentujących możliwie szeroką paletę branż, w których funkcjonują obecnie lub funkcjonowali wcześniej. Oczywiście z powodów wcześniej już omawianych dostępność tej kategorii menedżerów jest niepełna. Innymi słowy, dotarcie do nich i nakłonienie do wzięcia udziału w badaniu naukowym, co oznacza poświęcenie co najmniej półtorej godziny czasu, bądź w trakcie dnia pracy, bądź czasu wolnego, jest zadaniem niełatwym.

Niemniej, podjęcie takiego wyzwania umotywowane było głównie chęcią zgromadzenia wypowiedzi, opinii zarządców wysokiego i najwyższego szczebla, formułowanych i następnie analizowanych w kontekście edukacyjnym. Jak dotąd taki rodzaj badania nie był prowadzony, stąd ciekawe wydało mi się eksplorowanie obszaru względnie nowego. Starałem się przy tym nie ulec pokusie neokolumbizmu, jak mawiał Pitirim Sorokin [1958], czyli poszukiwać nawet w pozornie odległych koncepcjach i próbach empirycznych inspiracji oraz „części wspólnych”. Takie postępowanie jest mi bliskie, ponieważ zbliża się do rozumowania o rzeczywistości w kategoriach uniwersalnych form.

Ostatecznie, konkretne osoby wskazane jako potencjalni badani, potwierdziły chęć i możliwość udzielenia wywiadu. Ustalone terminy spotkań nie były przekładane. Tylko w jednym przypadku wywiad został odroczone o tydzień – z powodu udania się zarządcy w delegację służbową. Ów stan rzeczy, respektowania wcześniej ustalonych reguł, nie ma, być może, wyraźnego wpływu na analizę zgromadzonych danych, niemniej wskazuje wyraźnie na dobrą organizację czasu i wywiązywanie się z podjętych zobowiązań. W większości przypadków można by także mówić o szacunku wobec nauki i jej dociekań. W kilku przypadkach szacunek ten został nieco nadwątlony za sprawą spóźnień rozmówców.

W badaniu wzięło udział 24 menedżerów. Mimo że zaangażowanie rozmówców w problematykę wywiadu było różne, czasy trwania rozmów także, można jednakże uznać, iż zawsze wypełniały one techniczny wymóg „pogłębienia”. Oznacza to, że każdy z 24 wywiadów trwał minimum godzinę i piętnaście minut, co odzwierciedla katalog i status zadawanych pytań oraz przebieg swobodnej rozmowy. Dla prowadzonych analiz i wnioskowań fakt ten ma pierwszorzędne znaczenie, gdyż pozwala ufać, iż rozmówcy udzielali odpowiedzi ze zrozumieniem, w sposób przemyślany, starając się rozwijać te wątki, o które prosił badacz. Czasami nawet sami, niejako antycypując chronologię wywiadu, pogłębiali swoje opinie. W dwóch przypadkach menedżerowie uzależnili udział w badaniu od wcześniejszego zapoznania się z listą dyspozycji do wywiadu. Wyjaśnili przy tym, że powodem ich „ostrożności” są klauzule zawarte w umowach o pracę lub w aktach powołania ich do zarządów przedsiębiorstw.

Rozmówcy, poza jednym wyjątkiem, zarządcy z kilkuletnim doświadczeniem na wysokich stanowiskach kierowniczych, legitymowali się przeważnie kilkunastoletnim stażem menedżerskim. Rzecz jasna oznacza to, że ich wiek to, jeśli można użyć popularnych zwrotów, czterdzieści plus (40+). Było moją intencją sięgnięcie po osoby doświadczone – tak w rozumieniu zawodowych trajektorii, jak i w kontekście dokonywanych reminiscencji odnoszących się do domu rodzinnego, wyborów edukacyjnych, pierwszej pracy, udziału osób trzecich w tych procesach decyzyjnych.

Poza tym wiek czterdziestu i więcej lat stanowi swoiste apogeum możliwości, chęci i zamierzeń zawodowych, i jest to względnie niezależne od reprezentowanej branży i pozycji. Tym samym badaczowi opisywany stan rzeczy pozwalał na osadzenie wypowiedzi badanych w szerszym kontekście pracowo-własnościowym. A także na ugruntowanie pewnych opinii wygłaszanych odnośnie do podległych pracowników, ich rekrutacji i selekcji, motywowania, kontrolowania oraz rozwijania ich umiejętności i kompetencji.

Takie założenia i zarazem ukierunkowanie badań było podyktowane z jednej strony przeświadczeniem, że najwyższą rangą menedżerowie prócz tego,

że prezentują inny, strategiczny punkt widzenia, to zwykle przeszli również inne szczeble kariery. A więc ich wiedza i doświadczenia są pełniejsze aniżeli początkujących menedżerów. Z drugiej strony, osiągnięcie najwyższego pułapu zawodowego sprzyja, w moim przekonaniu, refleksji o charakterze ogólnopracowym, a także ogólnożyciowym. Oznacza to, że przedstawiciele *top managementu* są zdolni do uogólniającej refleksji na temat miejsca i roli pracy w życiu człowieka, struktury awansu zawodowego, zasad organizacji pracy, wreszcie podziału własnego czasu pomiędzy pracę zawodową, życie rodzinne, wypoczynek, aktywność kulturalną itd.

Nie oznacza to, rzecz jasna, że opinie młodych adeptów kierowniczego fachu są mniej istotne. Chcę jedynie stwierdzić, że na tym etapie własnego doświadczenia badawczego i praktycznego przedmiotem zainteresowania stały się narracje najwyższych rangą menedżerów. Uważam też, a niniejsze empiryczne badanie to potwierdziło, że w przypadku planowego i pogłębionego osadzenia zawodowych pozycji i osiągnięć badanych w kompleksowej strukturze ich funkcjonowania społecznego, taka decyzja jest trafna. Doświadczenie zawodowe, struktura indywidualnych doświadczeń osobistych oraz ugruntowane postawy i opinie na tematy objęte badaniem są czynnikami indukującymi pełniejsze i – chyba – bardziej wiarygodne informacje aniżeli w przypadku początkujących kierowników. Dodatkowo pojęcie „ugruntowania” ma swój sens obiektywizujący, ponieważ wspomniane doświadczenie, podane w mniejszym lub większym stopniu refleksji uogólniającej i włączającej je następnie do systemu własnych przekonań, ukazuje sprawy organizacji, zarządzania i funkcjonowania społecznego jako pozbawione „chorób wieku dziecięcego”. A są nimi przede wszystkim:

- a) przeszacowanie własnego miejsca i roli w organizacji,
- b) nadmierna wiara w sprawczy charakter własnych idei,
- c) niedostatek samokrytycyzmu,
- d) nieukształtowany warsztat oceny sytuacji i nieugruntowany system podejmowania decyzji,
- e) znaczne i nie w pełni uświadamiane uleganie autorytetom,
- f) skłonność do angażowania się we wszystkie możliwe procesy w organizacji – brak zdolności istotnościowania spraw i ich hierarchizacji,
- g) autorytaryzm w pracy z ludźmi,
- h) zachłystywanie się funkcją i rolą kierowniczą,
- i) brak zdolności do delegowania uprawnień.

Wszystkie z wymienionych „objawów” są badawczo bardzo ciekawe, z kolei dla organizacji niezwykle uciążliwe. Chcę jednak wyraźnie podkreślić, iż ów „wiek dziecięcy” jako swego rodzaju alegorię braku doświadczenia można również, w dynamicznym ujęciu, odnosić do względnie zaawansowanych

wiekami i stażem zarządców. Oznacza to, jak już wspomniałem, odwołując się m.in. do Petera F. Druckera, że bywają i tacy menedżerowie, którzy przez cały czas aktywności zawodowej powielają te same błędy. Pozostają więc na stałe w okresie wieku dziecięcego. Albo, jak wskazywał na to św. Augustyn [1998], „są jak te kobieciny, które całe życie się uczą, a nigdy do prawdy nie dochodzą”.

Podsumowując: dobór jednostek do badań lokował się w obrębie doboru nieprobabilistycznego. Stanowił połączenie celowego doboru próby, opartego na konkretnych i wcześniej określonych kryteriach (funkcja w zakresie *top managementu*, min. dwa miejsca zatrudnienia, min. kilkuletnie doświadczenie na najwyższym stanowisku menedżerskim) oraz doboru wedle zasad tzw. kuli śnieżnej [por. Babiński, 1980; Suchocka i in., 1985; Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001; Babbie, 2009]. Pierwszy zakłada wskazanie konkretnych jednostek, drugi natomiast oznacza wskazywanie jednostek „na bieżąco”, już w trakcie badania, oznacza zwracanie się do jednostek wskazanych przez innych badanych jako spełniających założone kryteria. Tak się stało w kilku przypadkach, w kilkunastu natomiast konkretni zarządcy byli wcześniej zaliczeni do jednostek badanych – na podstawie przyjętych kryteriów i na podstawie wstępnego kontaktu.

Poniżej przedstawiam ogólną charakterystykę badanych, podając takie informacje, jak: wiek, profil wykształcenia, zajmowane obecnie stanowisko, ogólny rys doświadczenia zawodowego oraz miejsce świadczenia pracy (które jednak, by uniknąć osobistej identyfikacji rozmówców, podaję jako województwo – w przypadku Polski lub jako nazwa państwa – w przypadku świadczenia pracy poza granicami kraju). Liczby umieszczone przy kategorii „rozmówca” mają charakter porządkowy, zgodny z chronologią prowadzenia wywiadów. Należy ów zwrot odczytywać nie jako rozmówca numer jeden, dwa itd., lecz rozmówca pierwszy, drugi, trzeci itd.

Rozmówca 1 – lat 46, wykształcenie wyższe ekonomiczne, doradca zarządu jednego z największych koncernów w swojej branży w Europie (przemysł), wcześniej prezes i dyrektor generalny w dużych polskich korporacjach, województwo pomorskie.

Rozmówca 2 – lat 45, wykształcenie wyższe o profilu trenerskim, szef sprzedaży w jednym z największych koncernów spożywczych na świecie, wcześniej kierownik sprzedaży w dużych korporacjach międzynarodowych, województwo mazowieckie.

Rozmówca 3 – lat 38, wykształcenie wyższe (nauki społeczne) zdobyte w Londynie, dyrektor działu marketingu w dużym koncernie medialnym, wcześniej kierownik i dyrektor działów marketingu w międzynarodowych korporacjach, Holandia.

Rozmówca 4 – lat 59, wykształcenie wyższe techniczne, prezes zarządu średniego przedsiębiorstwa przemysłowego, wcześniej na stanowiskach kierowniczych w przemyśle, województwo łódzkie.

Rozmówca 5 – lat 44, wykształcenie wyższe techniczne, dyrektor dużego działu rozwoju w duńskiej korporacji będącej liderem rynkowym w Europie, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych, województwo lubuskie, ale również cały kraj i zagranica.

Rozmówca 6 – lat 35, wykształcenie wyższe o profilu hotelarskim, dyrektor zarządzający w polskim przedsiębiorstwie z branży spożywczej, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych w polskich i zagranicznych koncernach, województwo mazowieckie.

Rozmówca 7 – lat 45, wykształcenie wyższe (nauki społeczne), prezes zarządu polskiej fundacji, wcześniej prezes i dyrektor w polskich i międzynarodowych koncernach, województwo wielkopolskie.

Rozmówca 8 – lat 54, wykształcenie niepełne wyższe techniczne, dyrektor logistyki w dużym międzynarodowym przedsiębiorstwie, wcześniej dyrektor logistyki w międzynarodowych koncernach, województwo dolnośląskie.

Rozmówca 9 – lat 45, wykształcenie wyższe ekonomiczne, prezes zarządu międzynarodowego przedsiębiorstwa, wcześniej dyrektor i prezes zarządu w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych, województwo mazowieckie.

Rozmówczyni 10 – lat 53, wykształcenie wyższe (nauki społeczne), dyrektor działu HR w dużym niemieckim koncernie, wcześniej dyrektor zasobów ludzkich w innych przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych, województwo wielkopolskie.

Rozmówczyni 11 – lat 49, wykształcenie wyższe humanistyczne, prezes zarządu w niemieckim przedsiębiorstwie spożywczym będącym liderem w Europie, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych, województwo wielkopolskie.

Rozmówczyni 12 – lat 42, wykształcenie wyższe techniczne, dyrektor dużego działu IT w amerykańskim przedsiębiorstwie, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i menedżerskich, województwo małopolskie.

Rozmówca 13 – lat 38, wykształcenie wyższe techniczne, prezes zarządu przedsiębiorstwa budowlanego, wcześniej na stanowiskach nadzorczych, województwo wielkopolskie.

Rozmówczyni 14 – lat 44, wykształcenie wyższe (nauki społeczne), dyrektor działu marketingu dużego polskiego przedsiębiorstwa handlowego, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych w bankowości, województwo wielkopolskie.

Rozmówczyni 15 – lat 52, wykształcenie wyższe techniczne, redaktor naczelna czasopisma branżowego, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych, województwo mazowieckie.

Rozmówca 16 – lat 45, wykształcenie wyższe ekonomiczne, członek zarządu polskiego przedsiębiorstwa z branży doradczej, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych, województwo wielkopolskie.

Rozmówczyni 17 – lat 39, wykształcenie wyższe techniczne, dyrektor działu w dużym amerykańskim koncernie spożywczym, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych, województwo wielkopolskie.

Rozmówca 18 – lat 48, wykształcenie wyższe (nauki społeczne), prezes zarządu dużych amerykańskich i niemieckich wydawnictw, wcześniej na stanowiskach menedżerskich w polskich i międzynarodowych koncernach, województwo mazowieckie.

Rozmówca 19 – lat 45, wykształcenie wyższe ekonomiczne, dyrektor działu sprzedaży w dużym niemieckim przedsiębiorstwie, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych, województwo wielkopolskie.

Rozmówca 20 – lat 56, wykształcenie wyższe techniczne, wiceprezes zarządu dużego szwedzkiego koncernu, wcześniej na najwyższych stanowiskach menedżerskich w polskich i międzynarodowych korporacjach, województwo wielkopolskie.

Rozmówca 21 – lat 50, obywatel Stanów Zjednoczonych, wykształcenie wyższe (nauki społeczne), prezes zarządu instytucji edukacyjnej, wcześniej prezes zarządu międzynarodowych koncernów, województwo wielkopolskie.

Rozmówca 22 – lat 45, wykształcenie wyższe ekonomiczne, prezes zarządu kilku przedsiębiorstw przemysłowych, wcześniej prezes zarządu międzynarodowych przedsiębiorstw, województwo łódzkie.

Rozmówczyni 23 – lat 58, wykształcenie wyższe techniczne, prezes zarządu dużego polskiego przedsiębiorstwa, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych, województwo zachodniopomorskie.

Rozmówca 24 – lat 36, obywatel Republiki Francuskiej, wykształcenie średnie, dyrektor zarządzający w jednym z największych koncernów budowlanych w Europie, wcześniej na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych, Ukraina.

4.6. Dostępność badanych i inne bariery

Warto zwrócić uwagę na parę kwestii, które wiążą się bezpośrednio z empirycznym badaniem menedżerów jako kategorii społecznej oraz z postawami jej przedstawicieli. Po pierwsze, menedżerowie są rzeczywiście trudno dostępni, przede wszystkim z uwagi na indywidualny czas pracy, związany nierzadko z wyjazdami, wizytami, spotkaniami itp. Po wtóre, występują przeszkody natury formalnej, by swobodnie i otwarcie rozmawiać o własnej biografii zawodowej. Są to zwykle klauzule zawarte bądź w umowie o pracę, w przypadku świadczenia pracy w ramach stosunku pracy, powołania bądź w kontrakcie menedżerskim, który, nawiasem mówiąc, przypomina bardziej umowę-zlecenie, bądź w umowie o świadczenie usług – w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej.

Przypomnijmy, że ta ostatnia forma, częsta i chętnie wykorzystywana, jest sposobem, niezbyt zresztą uczciwym, na ucieczkę od opodatkowania trzydziestodwuprocentowym podatkiem. Świadczenie usług „jako firma” powoduje bowiem, że menedżer jest opodatkowany, w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej, liniowym dziewiętnastoprocentowym podatkiem. W przypadku umowy o pracę lub aktu powołania, biorąc pod uwagę menedżerskie, nawet przeciętne uposażenia, występuje skala podatkowa i opodatkowanie podatkiem od dochodów osobistych w wysokości 18% do kwoty 85 tys. zł i 32% powyżej tej kwoty. W skali kraju trudno nawet oszacować, jaki odsetek podatników taką „ucieczką” się ratuje, niemniej wśród badanych znaleźli się rozmówcy, którzy preferują opisane rozwiązanie.

Kolejną przyczyną niechętniej postawy menedżerów jako biorących udział w badaniach społecznych jest, jak się wydaje, ostrożność wynikająca z trafnej identyfikacji własnego położenia społecznego. Mam tu na myśli fakt, że miejsce w strukturze społecznej, w szczególności przynależność do kategorii osób najlepiej zarabiających, najzamożniejszych, jest zarządcom dobrze znane. I nie uznają oni za stosowne dzielić się swoimi spostrzeżeniami co do możliwości osiągnięcia podobnego statusu. Powody mogą być różne. Pierwsza grupa powodów odnosi się do unikania „wysunięcia” na pierwszy plan. Czym innym jest organizacja, a czym innym społeczność lokalna czy krąg sąsiedzki. Doświadczeni menedżerowie wiedzą, że „szpan”, by użyć modnego niegdys

określenia w młodzieżowym slangu, nie zawsze popłaca i że wiele jest życiowej mądrości w starym, rosyjskim powiedzeniu: „Tisze jediesz, dalsze budiesz”. Można by je sparafrazować polskim odpowiednikiem: „Pokorne ciele dwie matki ssie”. Natomiast druga grupa powodów wiąże się z przekonaniem, że nie warto wyjawiać wszystkich osobistych „tajemnic”, sposobów pozwalających wspiąć się na szczyt, koneksji. Z jednej strony bowiem nie jest celowe pozbywanie się pewnego *know-how*, z drugiej z kolei – nie zawsze owe sposoby są społecznie akceptowane. Póki co, mimo korzystania z koneksji i względów tych, którzy decydują o zatrudnieniu oraz innych składnikach jednostkowych losów życiowych, zdecydowana większość zdaje sobie sprawę, że powiązania te, jednostronne z natury i wykluczające innych z możliwości startu w tym wyścigu, są przez społeczeństwo sankcjonowane. Niech mi będzie wolno w tym miejscu sformułować nieco sarkastyczną tezę, że ten stan rzeczy z pewnością nie jest stałym elementem naszej rzeczywistości...

Czwartą przyczyną odmowy udziału w badaniach społecznych i chyba dość ambiwalentnego wobec nich stosunku jest nieduża wiara w możliwości nauki, w szczególności nauk społecznych. Kierując się doświadczeniem kilku projektów badawczych, w tym dwóch kierowanych przeze mnie i dotyczących bezpośrednio menedżerów (dwa pozostałe to badania, w których kierowałem blokiem dotyczącym pracodawców – jest to kategoria szersza aniżeli menedżer w przyjętym tu rozumieniu), mogę sformułować wniosek, że przedstawicielom tej kategorii społecznej towarzyszy pojmowany ogólnie i bardzo szeroko szacunek wobec nauki i naukowców, ale z drugiej strony – czasami jawnie wyrażane powątpiewanie w jej rezultaty oraz lekceważenie, graniczące niekiedy z pogardą, wyrażane wobec „profesury”. Określenia, które zwykle padają, to: przeteoretyzowani, nieżyciowi, niedzisiejsi, zacofani, zapóźnieni itp.

Trudno dyskutować z indywidualnie wyrażanymi opiniami, które, jak należy przyjąć, są konsekwencją osobistych doświadczeń, przeżyć, emocji towarzyszących procesom kształcenia. W kategoriach makrospołecznych wypadałoby dostrzec pewną tendencję do obniżenia się tzw. prestiżu „profesora uniwersytetu” jako części kafeterii w pytaniu ankietowym. Kilka lat temu strażak, po kilkudziesięciu latach zdecydowanej supremacji profesorów w podobnych plebiscytach, wysunął się na pierwszą lokatę. Jak sądzę, społeczeństwo nie powiedziało jeszcze w tym przedmiocie ostatniego słowa.

Dodatkowo często podchwytywanym argumentem na rzecz obniżania prestiżu uniwersyteckich uczonych oraz negatywnej oceny procesów kształcenia w wyższych uczelniach jest fakt medialnego nagłośnienia i eksploatawania międzynarodowych rankingów, w tym najślynniejszego „szanghajskiego” [ARWU, 2018]. Dwie najlepsze polskie uczelnie zajmują w nim od wielu lat

odległe miejsca w czwartej i piątej setce uczelni światowych. Niezależnie od metodologicznych założeń rankingu i jego środowiskowego oddziaływania, odbiór społeczny w naszym kraju jest jednoznaczny: mamy kiepskie, odstające od pierwszo- i drugoligowych uczelni światowych, uniwersytety. Skoro tak, to ci, którzy w nich uczą także są nienajlepsi. Delikatnie mówiąc. Bo w odbiorze społecznym padają, rzecz jasna, znacznie bardziej dosadne określenia.

Również zarządcy chętnie je podchwytyją – tak w rozmowach na temat ogólnego stanu oświaty w Polsce, jak i w odniesieniu do własnych biografii edukacyjnych – w pewnym sensie je dekonstruuje i kontestuje [por. Rutkowiak, 2010]. Trzeba też przyznać, że czasami mają na rzecz swoich też argumenty rzeczowe i trudne do zbitcia. Jeden z rozmówców niniejszej edycji badania szczegółowo relacjonował mi, już po zakończeniu oficjalnej części wywiadu, jak w czasie studiów ekonomicznych w latach 1992–1996 pewna pani profesor wykladała prawidła nowoczesnego handlu, posługując się przy tym przykładem przedsiębiorstwa, które już wówczas nie istniało. Pani profesor nie wiedziała o tym i używała tego przykładu jako aktualnego.

Niestety, po kilkunastu latach, bodaj w 2008 r. rozmówca podjął studia doktoranckie w swej macierzystej uczelni, gdzie na wykładach na temat handlu zetknął się z tą samą profesorką. I z tym samym, „świeżym” przykładem. Był to jeden z powodów, które nakłoniły rozmówcę do zarzucenia pomysłu o napisaniu rozprawy doktorskiej. Mimo odbycia wszystkich przewidzianych programem kursów i wniesienia stosownych opłat. Dodam, że badany menedżer jest dziś jednym z najbardziej znanych i cenionych w Polsce specjalistów w zakresie marketingu mobilnego oraz kreowania marki. Pracuje w międzynarodowym środowisku, będąc sam niezwykle innowacyjnym. Wspomnianych zagadnień miała właśnie dotyczyć praca doktorska.

Wreszcie, kończąc próbę skatalogowania przyczyn odmów wzięcia udziału w badaniach, warto wspomnieć o jeszcze jednej możliwości, którą lokowałbym w obrębie walki o symboliczny prestiż, uznanie społeczne. Zarządcy mają pełną świadomość, że w kategoriach edukacyjnych czy – używając zaproponowanych wcześniej kategorii analitycznych – w kategoriach wyszkolenia siły roboczej, lokują się niżej od profesorów, od badaczy-akademików. Niemniej w „dyscyplinie” dochody indywidualne zdecydowanymi zwycięzcami są menedżerowie. Zwłaszcza ci najwyżsi, top menedżerowie, członkowie zarządów korporacji. Być może jest to jedna z przyczyn tej symbolicznej walki w warunkach niepełnej rekompozycji czynników stratyfikacyjnych [por. Słomczyński, Wesołowski, 1975; Słomczyński, 2002; Domański, 2004]. Być może jednak jest to po prostu rezultat niezrozumienia położenia drugiej strony, brak społecznej empatii.

4.7. Podsumowanie

Synergia jako zasada epistemologiczna znacząco zainspirowała mnie jako badacza i – tym samym – stanowi ważny punkt orientacyjny niniejszego projektu badawczego. A nawet więcej – ogólniej pojętego podejścia poznawczego. Obejmuje ono bowiem w równym stopniu powoływane teorie, koncepcje i pomysły teoretyczne, przetworzone i przystosowane do badania kategorii menedżerów, co metodykę badań czy analizę wyników. Tym bardziej, że akcentowaną wielokrotnie swoistą metaideą stała się w prezentowanym podejściu transdyscyplinarna refleksja nad miejscem i rolą menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach skupiona wokół edukacyjnej osi. Innymi słowy, edukacja oraz – ściślej rzecz biorąc – nauki o edukacji dostarczyły niektórym kategoriom opisu aktualnej rzeczywistości oraz odniesień pozwalających na uchwycenie wzajemnych relacji, na przykład między edukacją a strukturą społeczną.

Postępowanie badawcze, którego zakres określiłem we wstępie do niniejszego rozdziału, podkreślając jego nadrzędny charakter, zwłaszcza wobec metodyki badań, mieści się częściowo w paradygmacie interpretatywnym, z wyraźnym akcentem na klasyczną już indukcję analityczną przypisywaną Florianowi Znanieckiemu. Oba podejścia są przecież względem siebie komplementarne, a polski uczonej jest z pewnością włączany do współczesnych badań jakościowych, prowadzonych ze współczynnikiem humanistycznym. W tym kontekście przyjęte założenia o charakterze ogólnometodologicznym, a także „zestaw” metod, procedur i technik badawczych zdecydowanie się wpisuje w ów paradygmat. Innowacja polegająca na zastosowaniu analizy zawartości, wypracowana już we wcześniejszych projektach badawczych, jedynie wzmacnia tę paradygmatyczną lokalizację i organizuje ją wedle pewnego klucza.

Część odnosząca się bezpośrednio do empirycznych badań, wspartych rzecz jasna teoretyczną koncepcją, sprawia niekiedy autorom pewną trudność. Jest ona związana, po pierwsze, z sytuacją wyboru, która nie zawsze jest jednoznaczna, a po wtóre, z niepewnością odnoszącą się do własnej badawczej tożsamości. W tym przypadku było zupełnie inaczej – wcześniejsze próby empiryczne w zakresie badań nad menedżerami, a także udział w projektach badawczych o zakresach zupełnie odmiennych, unaocznily mi pewien powierzchowny charakter ujęć ilościowych. Nie bez znaczenia było tu także rzeczywiste zamiłowanie do myśli klasycznej (zresztą nie tylko myśli, bo również literatury pięknej i dramatu), która preferuje jednak ujęcia o charakterze pogłębionym i na wskroś humanistycznym. Dodatkowo, diagnoza otaczającej rzeczywistości podlegającej stałym i dynamicznym zmianom, ostatecznie przesądziła o podjęciu empirycznych badań w tym paradygmacie.

Uczynienie natomiast edukacji osią w prowadzonych wywiadach z zarządcami było już zadaniem, wzięwszy pod uwagę liczne etapy poprzedzające, nienastępującym nadmiernych trudności. Sam wybór techniki gromadzenia danych, czyli wywiadu pogłębionego, był z kolei niemalże oczywisty. Przynajmniej z dwóch powodów – pełnego dopasowania do potrzeb badawczych oraz specyfiki samego badania i specyfiki rozmówców, jak również wieloletniego doświadczenia w posługiwaniu się tą techniką w różnych, niech mi będzie wolno ująć to w ten sposób, konfiguracjach badawczych. Wreszcie, jest i powód, który można by określić jako nadrzędny wobec pozostałych. Jest to wiedza na temat badanej kategorii osób, gromadzona i przetwarzana od ponad dwudziestu lat – wiedza teoretyczna, faktograficzna, empiryczna i statystyczna. Nie wszystko zostało w niniejszej książce wykorzystane i wyrażone *explicite*, niemniej wszystko z pewnością bierze udział – tak na etapie eksplikacji problematyki badawczej, konceptualizacji, jak i w procesie analizy zgromadzonego materiału.

Przyjęty schemat tej analizy jest przede wszystkim kontekstowy, tj. nie polega na wydobywaniu charakterystycznych cytatów z wypowiedzi badanych i pozostawianiu ich co najwyżej z drobnym komentarzem. Podobnie jak w przypadku globalnej struktury teoretyczno-metodologicznej [Kozyr-Kowalski, 2003, 2004] w odniesieniu do konstruowania ujęcia teoretycznego, tak w przypadku analizy starałem się widzieć jednostkę w perspektywie możliwie jak najszerszej. Zarówno *verstehen* (Dilthey), jak i współczynnik humanistyczny (Znaniński), stanowiły dla mnie punkt wyjścia przy formułowaniu wszelkich wniosków. Analizowanie omawianych zagadnień niejako z pozycji badanych przychodziło mi o tyle łatwiej, że moje doświadczenia menedżerskie były w tym procesie angażowane. Trudno mi jednak jednoznacznie odnieść się do zarzutu, który ktoś mógłby sformułować, że skoro łączy mnie z badanymi pewna niedająca się wprawdzie precyzyjnie określić, ale jednak wyraźna wspólnota doświadczeń, to być może, uwzględniając hermetyczny charakter badania, moje wnioski są obciążone tym „punktem widzenia”. Ponieważ jednak jestem zdania, że kategorie profesjonalne przeważają nad „czystością umysłu”, która zresztą jest w naukach społecznych utopią, to przypuszczalnie argumentowałbym to właśnie wiedzą przedmiotową.

ROZDZIAŁ V

Szkic do portretu polskich menedżerów na podstawie badań własnych

Aktorstwo dnia codziennego tym się różni od aktorstwa w teatrze, że wszyscy grają przed wszystkimi i wiedzą nawzajem o sobie, że grają.

Czesław Miłosz, *Zniewolony umysł*

Analiza materiału zgromadzonego z wykorzystaniem wywiadu pogłębio- nego to trudne, czasochłonne i fascynujące zarazem zajęcie. Zasadnicza trud- ność polega na tym, że badacz nie zawsze potrafi „przejąć” aparat pojęciowy badanych i analizować ich narracje, wykorzystując go. Z kolei wprzęganie własnych kategorii, nakładanie ich na wypowiedzi rozmówców, może okazać się zgubne, ponieważ oddala badacza od niepowtarzalnego oglądu świata, który prezentuje mniej lub bardziej wyraziście rozmówca. Dlatego też czas potrzebny nie tylko do tego, by skutecznie „opanovać” materiał (transkryp- cje, zapiski, zdania obserwacyjne), lecz także by „zrozumieć”, by zastosować współczynnik humanistyczny, musi być „liczony” nie w jednostkach poświę- conych na ten konkretny materiał, ale uwzględniać doświadczenie empiryczne oraz znajomość badanej kategorii osób. Wówczas interpretacja, wnioskowanie, teoretyzowanie, konstruowanie twierdzeń i nasycanie ich empiryczną treścią stają się zadaniem naprawdę interesującym. Głównie z powodu możliwości „dotknięcia” rzeczywistości, zetknięcia się z jej niepowtarzalnym charakterem, ze znaczeniami nadawanymi jej przez badanych, z ich indywidualnym języ- kiem, społeczną osobowością, tożsamością, ale i empiryczną „grą” [Goffman, 1981; Konecki, 2000; Dróżka, 2017].

W przypadku menedżerów zadania stojące przed badaczem mają jeszcze jeden walor. Otóż w ich wypowiedziach uwidacznia się stosunek wobec in- nych ludzi, relacje z pracownikami, postawy wobec podległych pracowników.

To „uwewnętrznione” kierownictwo stanowi charakterystyczny rys zarządców, gdyż ujawnia dodatkowe elementy, takie jak: odpowiedzialność lub jej brak, emocje, zręby kultury organizacyjnej, wreszcie cały kompleks zagadnień edukacyjnych, od kształcenia aż po role organizacyjne, ich nadawców oraz badanych menedżerów jako nadawców norm. Te procesy społecznego uczenia się, czasami uświadamiane, a niekiedy pozostające poza świadomością badanych, również tworzą niezwykle ciekawe tło analiz i wnioskowań.

W niniejszych analizach przyjąłem założenie, że względnie wierne odtworzenie myśli i języka badanych jest wartością samą w sobie. Dlatego wybrałem tych zarządców, którzy, w świetle przyjętych kryteriów i wyróżnionych typów, są według mnie najbardziej charakterystyczni. Po prezentacji ich wypowiedzi opatrzonych komentarzami i wnioskowaniem co do zasadniczych problemów badawczych, starałem się dokonać ogólniejszej typologizacji rezultatów badawczych. Chodziło mi bowiem o wskazanie na te elementy specyficzne oraz wspólne, które pozwalają względnie precyzyjnie ukonstytuować typy menedżerów – już empirycznie nasycone treścią. Okazało się także, że utrzymanie na poziomie analiz wcześniejszych założeń co do położenia klasowo-stanowego badanych, krytycznych wątków analiz, wreszcie spinającej wszystko edukacji jako struktury obecnej na każdym etapie ich życia, powiodło się. Oczywiście wypowiadam się jedynie co do tego faktu, że, jak sądzę, udało mi się nie zboczyć z obranej ścieżki, a nie co do rezultatów tych analiz.

Analizując wypowiedzi rozmówców, przyjąłem założenie, że po pierwsze, jest koniecznością głębokie wniknięcie w wypowiedź badanego jako jednostki, z jego niepowtarzalnością i specyficzną osobowością społeczną i – po wtóre – że obowiązuje mnie wymóg poszukiwania pewnych wspólnych form zawartych w tych zróżnicowanych wypowiedziach. Innymi słowy, prócz analizy jednostkowych wypowiedzi, które były wszakże organizowane wstępnie poprzez pytania, również filtrujące, dodatkowe, reasumpcje itp., interesowała mnie jakaś wspólność poglądów, która dawałaby się w pewnym stopniu uogólnić. Rzecz jasna nie może tu być mowy o generalizacji w ścisłym, statystycznym sensie, niemniej przyjęta metoda (typologiczna) oraz – jako jej składnik – indukcja analityczna w kształcie zaproponowanym przez Floriana Znanieckiego, stanowiły dla mnie swoiste punkty orientacyjne.

Chcę także podkreślić, że użyte tu określenie „punktów orientacyjnych” jest świadome. Z jednej strony bowiem chciałem kierować się zasadami i praktykami „użytkowników” metody typologicznej, z drugiej strony, między innymi mając na uwadze specyfikę techniki wywiadu pogłębionego, wiedziałem, że w analizie będę używał całej swojej wiedzy na temat metodologii nauk społecznych, metodyki prowadzenia badań oraz wiedzy na temat menedżerów gromadzonej latami i wspieranej rzeczywistymi doświadczeniami. Oznacza to

w konsekwencji wysoce zindywidualizowane podejście do zgromadzonego materiału i do rozmówców jako niepowtarzalnych jednostek, połączone możliwością wyprowadzenia ogólniejszych wniosków oraz typów menedżerskich biografii i zachowań.

Te założenia wraz z doświadczeniami z poprzedniej edycji badania oraz innych empirycznych prób sprawiły, że prezentacja tegoż „materiału” w naturalny sposób przekształciła się najpierw w prezentację poszczególnych rozmówców, każdego z osobna, a następnie w typologiczne zestawienie pewnych wspólnych form, będące próbą odsłonięcia tego, co w biografiiach i pracy menedżerów wspólne oraz tego, co swoiste i niepowtarzalne. Uznałem bowiem, że winien jestem tę formę upodmiotowienia badanym, ponieważ oni również zdecydowali się odsłonić jakąś część własnego „ja”, czyniąc to zresztą bezinteresownie i – należy to wyraźnie podkreślić – z dużym zaangażowaniem. Uważam nadto, że taka forma, choć może się na pierwszy rzut oka wydawać nieco nudna, odpowiada naturalnym procesom gromadzenia informacji i doświadczeń, z którymi stykamy się na co dzień. Taka jest właśnie kolej rzeczy – najpierw gromadzenie, a dopiero później przetwarzanie i wyprowadzanie wniosków. Złamanie tego szyku prowadzi w moim przekonaniu do omyłek i też o wątpliwej naukowej jakości.

5.1. Elementy autoetnografii

Przyjęty model postępowania badawczego, w szczególności zaś wybór techniki wywiadu pogłębionego, a także decyzja o jakościowej analizie zgromadzonego materiału, ukierunkowały moje myślenie o niniejszym projekcie na te niuanse interpretacyjne, które coraz częściej nazywa się autoetnografią i którą to refleksję coraz częściej się praktykuje (por. Anderson, 2014; Kacperczyk, 2014). Biorąc pod uwagę zgromadzone przez lata doświadczenia w badaniach nad menedżerami oraz realne doświadczenia w zarządzaniu, jestem przekonany, że ten typ refleksji, która angażuje indywidualne odczucia i emocje, pośrednicząc w tym sensie w analizach, jest wręcz niezbędny dla pełnego obrazu badanej kategorii osób. Dodatkowo pozwala dokumentować pewien skomplikowany i retrospektywnie nie w pełni uchwytany proces wnioskowania oraz interpretacji, dzięki któremu staje się możliwe oddanie „koloru” badanej kategorii, osadzenia jej w konkretnym kontekście społecznym i kulturowym. Pozwala więc ująć badane jednostki ze współczynnikiem humanistycznym, czyli przez pryzmat ich sposobów doświadczania świata [por. Kacperczyk, 2014].

Leon Anderson zwraca uwagę, że w ostatnich kilkunastu latach zwrot ku analizom autoantropologicznym czy autoetnograficznym stał się faktem notowanym w obrębie nauk społecznych. Amerykański badacz stwierdza także: „Wielu autorów łączyło te badania – mniej lub bardziej bezpośrednio – z różnorodnymi »zwrotami« w naukach społecznych i humanistyce: ze zwrotem w stronę zmaconych gatunków pisarstwa (*blurred genres of writing*), ze wzmożoną autorefleksyjnością badań etnograficznych, ze zwiększonym zainteresowaniem emocjami w naukach społecznych czy wreszcie z postmodernistycznym sceptycyzmem wobec możliwości generalizacji twierdzeń naukowych (*knowledge claims*) [Anderson, 2014: 144–145]. Ów zwrot jest, moim zdaniem, spowodowany poszukiwaniem nowych dróg docierania do danych społecznych oraz przekonaniem o wartości drobiazgowych i dobrze udokumentowanych studiów nad działaniami jednostek. Niemniej, osobną kwestią będącą także przedmiotem krytycznych studiów metodologicznych [por. Woroniecka, 2013; Banaszak, 2017], pozostaje relacja między empirią a refleksją teoretyczną.

W tym kontekście warto przytoczyć pojęcie autoetnografii analitycznej: „Ujmując rzecz najprościej, autoetnografia analityczna odnosi się do badań etnograficznych, w których badacz (1) jest pełnym uczestnikiem badanej grupy lub kontekstu (*setting*), (2) występuje w takiej roli w publikowanych przez siebie tekstach i (3) kieruje się planem badań analitycznych, których celem jest doskonalenie teoretycznych ujęć szerszych zjawisk społecznych” [Anderson, 2014: 146]. Rzeczywiście, intencja teoretyczna, tj. wspomniany już powrót do teorii, czyli jej modyfikacja pod wpływem empirycznych badań, a także indukcja analityczna w przejętej od Znanięckiego wersji [por. Bertilsson, 1986; Hałas, 1991: 23–25, 105] dopełniają ten rodzaj autoetnografii. Z pewnością natomiast czynią wspólnie postępowanie badawcze w większym stopniu zobiektywizowanym, ponieważ badacz ma szansę „sprawozdać” to wszystko, co jest związane z badaną problematyką. Ten element, który nazywa się „intencją teoretyczną”, zaczerpnąłem właśnie z autoetnografii analitycznej.

Leon Anderson wylicza także pięć kluczowych, jego zdaniem, cech autoetnografii analitycznej. Są to: „(1) pełne uczestnictwo badacza w badanym środowisku (*complete member researcher* – CMR), (2) refleksyjność analityczna, (3) obecność własnego Ja badacza w narracji, (4) dialog z innymi informato-rami niż Ja badacza i (5) zaangażowanie w analizę teoretyczną” [Anderson, 2014: 149]. Dodatkowo, odwołując się do koncepcji Roberta Murphy’ego, stwierdza, że osobisty charakter opisu etnograficznego połączony z systematyczną i wnikliwą obserwacją samego siebie może odnosić się do teorii w szerszym rozumieniu, a nie jedynie spełniać wymogi idiografii [por. Ander-

son, 2014: 150]. Uważam to stwierdzenie za jedno z najbardziej znaczących stwierdzeń formułowanych odnośnie do badań jakościowych. Oznacza ono bowiem, że świadomy badacz, funkcjonujący rzecz jasna w rygorze wymogów etycznych, mimo pozornie jednostkowych i – w dużej mierze – niepowtarzalnych faktów, z którymi styka się w terenie, może dokonywać swego rodzaju „podniesienia” tych opisowych zdań do rangi twierdzeń ogólnych i, następnie, teorii. Moim zdaniem rolę elementów pośredniczących pomiędzy empirią a teorią pełnią: 1) inne teorie, przyswojone i przystosowane do badania oraz analizowania konkretnych zjawisk i procesów, 2) doświadczenie badacza, 3) szeroko pojmowany kontekst społeczny i dziejowy, 4) zjawiska i procesy pozostające we wzajemnych relacjach z tymi, które są przedmiotem badań.

Tak ukształtowany model teoretyczno-empiryczno-analityczny jest kontynuacją wcześniej wyprowadzonych i głęboko humanistycznych koncepcji, przede wszystkim rozumienia (Dilthey), współczynnika humanistycznego (Znaniecki) oraz współczynnika klasowo-stanowego (Kozyr-Kowalski). Ponieważ jednak dotyczy bezpośrednio zagadnień etnografii i jej wykorzystania w empirycznych badaniach na gruncie nauk społecznych, wart jest szczególnej uwagi. Siła oddziaływania tego modelu, waga argumentacji Andersona w połączeniu z doświadczeniem empirycznym tego badacza, wreszcie możliwość odwołania się do dobrze uzasadnionej koncepcji stanowią chlubny wyjątek w gąszczu jakościowych ujęć, których jedynym charakterystycznym elementem jest abstrahowanie od ilości jako kategorii pojęciowej.

Uważam także, iż wszystko co przedstawiciele nauk społecznych, a pedagogika jest tu przykładem istotnym, ponieważ prócz teorii i empirii, ma również ambicję doskonalenia praktyki edukacyjnej, przybliżyć do bardziej gruntownego i przenikliwego rozumienia rzeczywistości – warte jest szczególnej uwagi i „warsztatowej” refleksji. W tym sensie warto się zgodzić z Anną Kacperczyk [2014: 34–35], która punktem wyjścia swoich rozważań dotyczących autoetnografii (analitycznej oraz ewokatywnej), czyni właśnie „rozumienie”, które na gruncie pozytywizmu lokuje się w obrębie heurystyki naukowej, by w analizach jakościowych przybrać formę podstawowego elementu charakteryzującego to podejście.

Podobne pojmowanie, zarówno autoetnografii, jak i rozumienia oraz współczynnika humanistycznego, przyjąłem w niniejszym badaniu. Zatem autoetnografia jest w nim obecna jako względnie świadoma i systematyczna refleksja dotycząca własnego miejsca i roli w procesie poznawczym. Jest ona częścią badania terenowego oraz ujawnia się na etapie interpretacji, analiz i prowadzonych wnioskowań. W tym sensie wolałbym mówić o elementach autoetnograficznych zaangażowanych w przyjętym postępowaniu badawczym aniżeli o autoetnografii jako dominującym podejściu. Mimo tej formalnie

drugoplanowej roli, jest dla mnie autoetnografia inspiracją w procesie formułowania wniosków oraz lokowania badanych jednostek w szerokim kontekście edukacyjnym, kulturowym, społecznym i organizacyjnym, a także częścią systematycznej kontroli procesu badawczego oraz epistemologicznej świadomości.

5.2. O sytuacji wywiadu *ex post* – interakcje, relacje, zdarzenia krytyczne

W doświadczeniach dwóch edycji menedżerskiego badania pojawiają się odmowy, niechęć, obok oczywiście postaw bardzo przychylnych i otwartych. Niemniej refleksja nad możliwymi przyczynami tego stanu rzeczy jest w przypadku empirycznych badań społecznych, zwłaszcza z wykorzystaniem techniki wywiadu pogłębionego, koniecznym elementem procesu badawczego. Poza tym z faktu, że rozmówca rozpatrywany jako jednostka czy reprezentant określonej kategorii społecznej odmawia udziału w badaniu, wypływają określone wnioski. Podobnie, gdy odmawia odpowiedzi na konkretne pytania. Sądzę, że tzw. wnioskowanie z niewystępowania jest niezwykle istotnym acz wciąż ignorowanym składnikiem metodyki prowadzenia badań. Jest to jednakże zadanie niełatwe, zważywszy zwłaszcza na to, że oznacza poruszanie się w obrębie domysłów i nie zawsze w pełni czytelnych komunikatów.

Zresztą badanie terenowe jako specyficzna i wymagająca procedura badawcza może oznaczać zarówno „płynięcie z prądem” [por. Hammersley, Atkinson, 2000], jak i pewne kontrolowane dystansowanie się od zjawisk i procesów przebiegających w terenie. Może też oznaczać mniejszy lub większy wpływ na badacza, który staje się wówczas niejako częścią tego, co bada [por. Pawłowska, 2019]. Nawet jednak, gdy rozważymy pewien impuls skłaniający do refleksji, który zwykle towarzyszy tak pojmowanej sytuacji badawczej, nie ma on przecież charakteru jednoznacznego i jawnego.

Zatem badania terenowe, a także – szerzej – jakościowe badania społeczne to niezwykle trudne zadanie, które, jak mi się wydaje, jest dostępne dopiero po osiągnięciu pewnego *quantum* doświadczeń oraz zdolności i umiejętności wyprowadzania z nich ogólnych wniosków. Sygnalizuję ten problem dlatego, że upowszechnia się obecnie w obrębie nauk społecznych, w szczególności w socjologii i pedagogice, tendencja do podejmowania badań jakościowych bez wspomnianej refleksji – nawet na poziomie elementarnym.

Wreszcie, sytuacja badania, bezpośrednia relacja i wzajemne oddziaływanie na linii badacz – badany doprowadziły w kilku przypadkach do tego rodzaju autorefleksji, która wcześniej była niedostępna dla samego rozmówcy.

Szefowa oficyny wydawniczej na pytanie o relacje z rodzicami w domu rodzinnym oraz ich wpływ na jej wybory zawodowe bardzo szybko i spontanicznie zareagowała, mówiąc: „Ma Pan rację! Rzeczywiście się nad tym nigdy nie zastanawiałam, jak wiele im (rodzicom) zawdzięczam!”. Zapamiętałem to, ponieważ reakcja była rzeczywiście natychmiastowa, a poza tym zastanowił mnie w wypowiedzi badanej zwrot „Ma Pan rację!”.

Oznacza on bowiem, że rozmówczynie zarówno docenia ową kreatywną warstwę badania społecznego, jak i to, że postrzega badacza jako autorytet, który z racji wykonywanej profesji, widzi nieco więcej. I być może sięga wzrokiem dalej. To ważny moment, który łączyć można z problematyką metodologiczną oraz etyczną. Okazuje się bowiem, że po obu stronach interakcji – badacza oraz rozmówcy, pojawiają się refleksje, doznania i emocje, które wcześniej nie były uświadamiane. Tym samym podręcznikowa „sytuacja wywiadu”, z jej złożonością i wielowymiarowością, staje się empirycznym faktem, który sam w sobie może i powinien podlegać metodologicznej refleksji.

Warto w tym miejscu zreferować, w jaki sposób sytuacje te przebiegały i jak można by w nich wyodrębnić pewne zdarzenia krytyczne. Otóż można ogólnie stwierdzić, iż nie było w analizowanych badaniach przypadków naruszenia badawczej etykiety ani szerzej rozumianych obyczajów regulujących relacje między ludźmi. Nie pojawiły się także jawnie wyrażane: niechęć, znużenie czy znudzenie. Być może jest to efekt skrupulatnie i jasno przedstawionych reguł prowadzenia wywiadu, w szczególności praw rozmówcy do odmowy udzielenia odpowiedzi itp., a być może stanowi element obustronnej gry, której ranga jest wysoka. Innymi słowy – jeśli jestem menedżerem i godzę się na to, by profesor uniwersytetu przeprowadził ze mną wywiad, to mimo pewnych niedogodności (czas, pora), wyrażając zgodę, staję się jej zakładnikiem.

W zrealizowanym planie badawczym, przypuszczalnie dzięki starannemu aranżowaniu spotkań, nie było też uciążliwych przerw, które wiązałyby się, na przykład, z podejmowaniem rozmów telefonicznych czy kontrolą skrzynki mailowej za pośrednictwem smartfona. Mogę uznać, że ten ważny element badania przebiegł bez zakłóceń. Tym samym potencjalny wpływ opisanych wyżej zdarzeń na opinie wypowiedziane przez rozmówców został niemalże całkowicie zniwelowany. Rzecz jasna nie oznacza to, że całokształt wypowiedzianych w trakcie wywiadów tez, opinii, uzasadnień oraz opowieści stanowi jednoznaczny i spójny konglomerat, z którego wnioski wyprowadzają się same. Chcę jednakże podkreślić, iż uniknięcie wpływu zakłócających mir badania czynników pozwala traktować wypowiedzi jako w pełni autorskie. I nawet jeśli pojawiają się w nich nieścisłości, nielogiczności czy próby wywiedzenia w pole badacza, to da się z nich wnioskować o rozmówcach, ich

biografiach, wyborach i motywacjach. Jest już elementem kompetencji badacza, czy w wyrażanych opiniach uwzględni czynnik sytuacyjny, czy też nie.

Osobnym zagadnieniem jest język wypowiedzi badanych. Wydaje mi się, że można go scharakteryzować skrótowo jako niespójny. Co to oznacza? Chodzi tu o to, że rozmówcy z jednej strony dysponują bogatym korpusem określeń branżowych, które zresztą często i chętnie wplatają w swoje wypowiedzi. Z drugiej strony natomiast, formułowanie wypowiedzi na pytania zadane w większości wprost i konkretnie przychodzi im nie bez trudu. Problemem staje się nie tylko składnia, lecz także leksykalny zasób zwrotów, które by oddawały zamierzony sens wypowiedzi.

Czy to jest zaskakujący stan rzeczy? Tak, ponieważ zarządcy na co dzień pracują z ludźmi i komunikowanie się bez zakłóceń jest ich „narzędziem pracy”. Co więcej, można by nawet stwierdzić, że jest to podstawowe narzędzie. Niemniej, biorąc pod uwagę stan komunikowania się w tzw. sferze publicznej oraz postępujące, moim zdaniem, zubażanie języka ojczystego, należałoby uznać, że menedżerowie nie są odosobnioną kategorią osób, na których wspomniane procesy oddziałują.

Wprawdzie zagadnienie języka polskich zarządców podejmę jeszcze w pogłębionej formie w dalszej części rozważań, to jednak wypada w tym miejscu zauważyć, że ten wątek silniej niż wiele innych jest związany z indywidualną pracą i samorozwojem. Jeśli bowiem przedstawiciel kategorii, której treścią pracy jest oddziaływanie na innych ludzi, ma częściową lub pełną niezdolność do komunikowania się w języku ojczystym, to oznacza, że na linii przełożony – podwładny pojawią się określone zakłócenia, które w skrajnym wypadku uniemożliwią skuteczne funkcjonowanie.

Jestem też zdania, że językowe kompetencje zarządców mogą być w konsekwencji wskaźnikiem zarówno kompetencji profesjonalnych (to jest bardziej oczywiste), jak i czasu oraz jakości pracy i wysiłku poniesionych na samokształcenie i rozwój osobisty. Szkolenie w zakresie języka ojczystego? Odnowienie matury...? To brzmi paradoksalnie i niepoważnie. Mimo że rynek oferuje wiele szkoleń, kursów, a nawet studiów podyplomowych w zakresie wystąpień publicznych, asertywności, perswazji, negocjacji itp. Póki co jednak oferta nie obejmuje nauki języka ojczystego od podstaw.

Oczywiście nie wszystkie powyższe uwagi dotyczą rozmówców, którzy zostali objęci badaniem za pośrednictwem wywiadów pogłębionych. W większości raczej odnoszę się tu do języka portali profesjonalnych. Co więcej, badani zarządcy w dużej części posługiwali się dobrą polszczyzną i operowali jasnymi, konkretnymi zwrotami. Niemniej, warto przy każdej okazji zwracać uwagę na fakt stałego pogarszania się codziennego języka – tak mediów, jak sfery zawodowej i rodzinnej.

Dziś nie tylko zdarzają się, lecz upowszechniają błędy zawarte w ukazujących się drukiem książkach naukowych, w poważnej prasie, radiu i telewizji. Nie będę nawet odnosił się do języka portali internetowych, streamerów czy youtuberów. Podobnie jak do trenerów. Nie mogę jednakże nie dostrzec promieniowania tychże: na specjalistów, menedżerów i wszystkich tych, którzy poszukują informacji w globalnej sieci WWW.

5.3. Analiza menedżerskich narracji

Badanie, mieszczące się w procedurze badań terenowych [por. Suchocka i in., 1985; Creswell, 2013], zostało oparte na technice wywiadu pogłębionego. Rozmówcy informowani byli zarówno o merytorycznej zawartości badania (temat, problemy badawcze), jak i o etycznych wymogach prowadzenia badań społecznych (w szczególności nieskrępowana zgoda, poufność i anonimowość).

Menedżerowie, którzy wzięli udział w badaniu, legitymują się kilkunastoletnim stażem kierowniczym (z jednym wyjątkiem rozmówcy, którego staż liczy kilka lat, ale za to pełni jedną z najwyższych funkcji w dużym przedsiębiorstwie). Ich miejsca zamieszkania oraz pracy to takie miasta, jak: Gdańsk, Poznań, Warszawa, Łódź, Wrocław oraz Amsterdam i Kijów. Ale już ich kontakty oraz oddziaływania obejmują prawie całą Europę (chodzi tu o kraje, z którymi badani menedżerowie mają stały i bezpośredni kontakt, tj. odbywają podróże służbowe, zwykle kilka razy w roku): Niemcy, Czechy, Słowacja, Ukraina, Rosja, Francja, Dania, Szwecja, Holandia, Belgia, Włochy, Austria, Hiszpania, Portugalia, Wielka Brytania, Irlandia.

Prócz zróżnicowanych branż, jakie reprezentowali badani, różnych typów wykształcenia i szerokiej palety szkoleń i kursów, w których brali udział, reprezentowali oni także trzy narodowości: polską, francuską oraz amerykańską. Udział w badaniu obywateli Republiki Francuskiej oraz Stanów Zjednoczonych stanowił istotny i niezwykle ciekawy komponent badania. Pozwolił bowiem na unaocznienie różnic w postrzeganiu zasadniczych problemów edukacji, społeczeństwa, gospodarki i kultury. Kontakt z tym innym, do pewnego stopnia, spojrzeniem osób zanurzonych pierwotnie w innych realiach kulturowych był i jest nie do przecenienia. Nawet przewyciężanie pewnych trudności w komunikowaniu, zwłaszcza w odniesieniu do obywatela Francji, postawiło określone badawcze zagadnienia w innym świetle. A także rolę samego badacza, który stawiając pytania i obserwując reakcje badanych, uczy się od nich, wchodzi w interakcję niedającą się zaplanować, a nawet przewidzieć co do rezultatów. Gdyby więc, choćby na podstawie ledwie zakreślonych charakterystycznych cech przeprowadzonych wywiadów, próbować

sformułować jakąś metodologiczną dyrektywę, to byłoby to zalecenie dotyczące słuchania i przyjmowania partnerskiej postawy, zamiast przepytywania i postawy władczej.

Przywołując opinie badanych menedżerów, posługuję się notacją, która opiera się na określeniu płci oraz wieku. Z konieczności przypisałem rozmówcom także liczby porządkowe – zgodnie z chronologią prowadzenia wywiadów, tj. Rozmówca 1 oznacza tu pierwszego w kolejności rozmówcę, z którym odbył się wywiad. Zwracam na to uwagę, ponieważ chciałbym uniknąć przypisywania badanym liczb, które następnie czytałoby się: rozmówca numer jeden. Dla wrażliwego czytelnika mogłoby to stwarzać wrażenie względnej dehumanizacji osoby stojącej za przywoływanymi opiniami i poglądami. Stąd odwołanie się do harmonogramu prowadzenia badań i czasowego następstwa w kontakcie z badanymi.

Rozpoczynając analizę narracji badanych menedżerów, warto zwrócić uwagę na fakt, że wskazane wcześniej problemy badawcze oraz konteksty badania mają charakter ogólnych orientacji. Nie mieszczą się w pojęciu problemu, które jest używane w empirycznych pomiarach na gruncie pozytywistycznych, neopozytywistycznych, ilościowych strategii badawczych [por. Babbie, 2009]. Mimo że przyjęty model badawczy nie daje się również sprowadzić do tzw. metodologii teorii ugruntowanej [por. Konecki, 2000], to jednak jest mu zdecydowanie bliżej do tzw. jakościowych strategii badawczych.

Sygnalizuję tę kwestię właśnie w tym miejscu, ponieważ struktura niniejszych analiz zakłada odwoływanie się do niekiedy dłuższych cytatów z wypowiedzi badanych. Zabieg ten ma na celu zarówno oddanie specyfiki języka rozmówców, jak i – przede wszystkim – określonego kontekstu wypowiedzi. Chciałbym nie tylko utrzymać się w ramach pewnej dobrej praktyki polegającej na osadzaniu konkretnych tez w szerszym kontekście, lecz także ukazać pełną odmienność postępowania, które nazywamy badaniem jakościowym w stosunku do ujęć, które się lokują w grupie analiz statystycznych oraz – szerzej – wnioskowań indukcyjnych.

Mam wszakże pełną świadomość, że jako badacz nakładam na wypowiedzi badanych określone kategorie porządkujące. Mają one nie tylko doraźny charakter, czyli odnoszący się do tego konkretnego badania, lecz także odzwierciedlają moją konstytucję jako badacza – z teoretycznymi, badawczymi oraz aksjonormatywnymi przekonaniem. Z tego powodu wzmiankowana już refleksja autoetnograficzna ma dla mnie istotne znaczenie, gdyż pozwala na głębokie poznanie opinii rozmówców przy jednoczesnej kontroli i poznaniu samego siebie. Wyłaniające się w tym kontekście interpretacje i wnioski są naznaczone tym postępowaniem. Z tego też względu są raczej zorientowane na sformułowane wcześniej problemy niż je w pełni odzwierciedlają. Narra-

cje, co nie może być oczywiście zaskoczeniem, są zwykle znacznie bogatsze aniżeli przewidywania, które snuje badacz. Nie inaczej było również i w tym przypadku.

5.4. Dom rodzinny, tradycje, wybory a obecna pozycja zawodowa badanych

Rozpocznę od kluczowego zagadnienia, jakim jest relacja między edukacją a miejscem w strukturze społecznej lub – jak kreślą ten problem polscy pedagodzy – między edukacją a stratyfikacją społeczną [por. Szymański, 1996; Melosik, 2002, 2004]. I postaram się „cofnąć” do dzieciństwa oraz wczesnej młodości badanych, by ukazać ich retrospektywne opinie na temat domu rodzinnego i procesów, które wówczas już rozpoczynały swój bieg. Rozmówca 7, doświadczony menedżer, który przeszedł niezwykle ciekawą drogę kierowniczego awansu – od konsultanta w spółce konsultingowej, przez przedsiębiorstwo oferujące oprogramowanie wspomagające zarządzanie, następnie przez samodzielne zarządzanie spółką prawa handlowego jako prezes zarządu, otwacza także nie mniej ciekawe stosunki panujące w domu rodzinnym.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że rozmówca w kilku miejscach podkreśla swoje ścisłe i wczesne związki z przedsiębiorczością i pracą. Jak twierdzi, od najmłodszych lat, od lat szkolnych (1980–1988) „pracował”. Oznacza to jakieś formy zaangażowania w przedsięwzięcia realizowane przez rodziców, a właściwie przez ojca oraz starszego brata. Trzeba też dostrzec duży i niewymuszony szacunek, z jakim rozmówca wypowiada się o domu rodzinnym, a wzięwszy pod uwagę jego socjologiczne, akademickie przygotowanie, należy podejrzewać, iż przepracował swoje podejście do „tamtych” lat i spraw i że można je uznać, przynajmniej w części, za „odczytane na nowo”.

Podobnie czyni Rozmówca 9, który odwołuje się do względnie podobnych doświadczeń w zakresie „domowej” przedsiębiorczości oraz konieczności i chęci pomagania rodzicom w codziennym prowadzeniu sklepu spożywczego. Uważam zresztą, że badany jest bardzo ciekawym przypadkiem, który można by nazwać polskim *self-made manem*. Ponieważ w istocie od wyboru studiów (rodzina bez tradycji w tym względzie), przez pierwszą pracę (wolnorynkowa rekrutacja i selekcja) aż po kolejne aktywności wykazuje on samodzielność i absolutnie, co chcę wyraźnie podkreślić, nie wpisuje się w stereotyp czy rzeczywisty nurt kołesiostwa, predylekcji, nawet nazywanych społecznym kapitałem.

Dodatkowo, należy to podkreślić na wstępie, jest obecnie jednym z najbardziej cenionych specjalistów w zakresie marketingu mobilnego i marke-

tingu w ogóle. Marka i pozycja, jaką wypracował badany menedżer w ostatnich dwudziestu latach branżowego funkcjonowania, jest tym cenniejsza, że została potwierdzona najpierw w środowisku lokalnym (choć przecież spółka konsultingowa, choć z siedziby lokalna, realizowała projekty o charakterze ogólnopolskim), następnie ogólnopolskim i wreszcie międzynarodowym. Jak mi się wydaje, jest to przypadek rzadki, zwłaszcza gdy nałożyć na niego jeszcze kategorie aksjonormatywne, tj. kierowanie się badanego zasadami uczciwości, pielęgnowania wiarygodności, rozwoju i samorozwoju. Kompleks tych cech i życiowych drogowskazów kształtował się, jak wolno mi sądzić, pod wpływem atmosfery panującej w domu rodzinnym.

Analizując genezę decyzji, które rozmówca podejmował w swoim życiu zawodowym, trzeba zauważyć, że podjęcie przez rodziców aktywności gospodarczej w postaci prowadzenia sklepu ogólnospożywczego wymusiło niejako również na nim pewien rodzaj zaangażowania. Jak sam wspomina, pomagał rodzicom między innymi dlatego, że nie zatrudniali oni dodatkowych pracowników i ta pomoc była wówczas „na wagę złota”. Nie należy wykluczać, że nawet jako młody jeszcze człowiek uczył się przedsiębiorczości, oszczędności i zaangażowania. Niemniej sam nie dopatrywał się w tej wczesnej aktywności szczególnych lekcji.

Pamiętajmy jednak, że retrospektywne odnoszenie się do wydarzeń z wczesnej młodości czy dzieciństwa nie musi mieć w ogóle realistycznego waloru. Pytania tego typu stawia się raczej z dwóch powodów. Pierwszy z nich to przebieg wywiadu, który bądź umożliwia, bądź wręcz uzasadnia odwołanie się do recepcji faktów z przeszłości. Drugi natomiast wiąże się z zamysłem badawczym polegającym nie tyle na ustalaniu faktów, lecz na wywołaniu refleksji rozmówcy odnoszących się do własnej biografii. W każdym przypadku rolą badacza jest ujęcie opinii wyrażanych przez rozmówcę ze współczynnikiem humanistycznym, jak powiedziała by Florian Znaniecki, albo zastosowanie metody *verstehen*, jak chciał tego Wilhelm Dilthey.

Innymi słowy, zadanie badawcze nie odnosi się wprost do przeszłości, lecz do terażniejszości będącej w pewnej mierze konsekwencją przeszłych doświadczeń. Doświadczenie terażniejszości jest więc wprawdzie nie całkowicie, ale z pewnością w dużej mierze, pochodną wcześniejszych zdarzeń, emocji oraz refleksji. Czy jednak na pewno jako badacze społeczni jesteśmy w stanie tę skomplikowaną w końcu konstrukcję opanować i zinterpretować – oto jest pytanie do wszystkich tych, którzy podejmują się gromadzenia danych z wykorzystaniem technik komunikacyjnych, zwłaszcza tych „zrośniętych” z obserwacją i opartych na bezpośredniej interakcji.

Nieco inny obraz kreśli Rozmówca 22. Jest to obraz menedżera, który samodzielnie wykuwał własną drogę zawodową i życiową. Niemniej jego zacho-

wanie oraz pewne oznaki dystansu, który stara się utrzymywać wobec badacza, zwłaszcza w początkowej fazie kontaktu, mogą świadczyć na rzecz tezy, że jest on nie całkiem pewny swojego statusu i że chciałby jednak upiększyć swój własny obraz jako profesjonalisty. Próbuje ten wizerunek kształtować wedle starannie opracowanej, nienaruszalnej koncepcji. Służą temu także podkreślenia pewnych faktów, wyodrębnienie ich i wybicie. Temu wszystkiemu towarzyszy niezwykle spokojny, lecz niezbyt przekonujący ton oraz styl wypowiedzi.

Rozmówca deklaruje od początku zainteresowanie handlem, tj. stwierdza że w czasie studiów te zagadnienia bardzo go pochłonęły. Niemniej, otwarcie mówi o wpływie rodziców, którzy jego zainteresowania historyczne i politologiczne starali się „przenieść” na grunt ekonomii czy – ściślej rzecz biorąc – zarządzania. „Takie były wtedy czasy”, jak stwierdza i taki wybór dziś ocenia chyba pozytywnie.

Takie czasy były wtedy, że człowiek musiał się mocno zastanowić, co zrobić z sobą po skończeniu liceum – prawda, bo no wiadomo, że niekoniecznie trzeba było iść na kierunek studiów – wybrać taki, który się, że tak powiem... w którym się człowiek czułby najlepiej. Ja na przykład bardzo byłem zainteresowany naukami humanistycznymi – historią, politologią, tego typu naukami. Natomiast tak z pragmatycznego punktu widzenia no wybrałem Akademię Ekonomiczną. Także presji nie było, ale taka sugestia co do rozwoju zawodowego dalej. Co do otwierających się wtedy, na tamten czas nowych możliwości podjęcia pracy w zupełnie nowych zawodach, których nie było na rynku, jak specjaliści od handlu, od marketingu, no to były zupełnie nowe dyscypliny, które gdzieś tam pojawiały się, i specjalistów w tym zakresie – w latach powiedzmy 95–98 – nie było jeszcze w jakimś dużym, w jakiejś dużej liczbie na rynku pracy zwłaszcza [Rozmówca 22].

Można by więc powiedzieć, że z jednej strony zarówno treść, jak i forma wypowiedzi rozmówcy wskazują na pewną nostalgię za dawnymi pasjami i zainteresowaniami, być może nawet żal; z drugiej strony natomiast jest on wiedziony pragmatyzmem, który każe mu uznać, że te wybory okazały się być trafne. Ów pragmatyzm, którym oznaczyłem badanego, jest według mnie jego cechą immanentną. Odnosi się nie tylko do własnych, czasami nie w pełni samodzielnych wyborów zawodowych, lecz także do miejsca i roli rodziców w życiu młodego człowieka, który równoległe z rolą studenta Akademii Ekonomicznej, bierze na siebie rolę pracowniczą. Wprawdzie deklaruje on pełną samodzielność późniejszych wyborów, można jednak w kontekście jego wypowiedzi oraz – przede wszystkim – jej całościowej analizy wprowadzić tezę o specyficznej niepewności w działaniu, o swoistym imperatywie konsultowania najważniejszych decyzji. Podkreślę raz jeszcze, że miejsce i rola rodziców jest tu kluczowa.

Również Rozmówca 2 wydaje się pozostawać pod silnym wpływem wyniesionych z rodzinnego domu zasad i orientacji. Jest to mężczyzna, który osiągnął bardzo wysoki status materialny, a także bardzo wysoką pozycję zawodową, mimo że kształcił się w Akademii Wychowania Fizycznego i – co sam przyznaje – nie myślał o swojej przyszłości w kategoriach konkretnych profesji czy osiągnięć. W dalszych rozważaniach będzie jeszcze czas, by odnieść się do wyborów edukacyjnych badanego zarządcy, teraz jednakże chciałbym wyraźnie podkreślić jego otwartość i szczerłość w relacji z badaczem. Właściwie przez cały czas prowadzenia wywiadu odnosi się wrażenie, że jest on nastawiony na odpowiadanie na zadane pytania w sposób jednoznaczny, konkretny, pozbawiony jakiegokolwiek „kluczenia” i próby wywiedzenia w pole badacza.

To dziś rzadka postawa w badaniach społecznych w ogóle, w szczególności w obrębie komunikacyjnych technik gromadzenia informacji. Wywiady są zwykle terenem rozmaitych gier i sztuczek, które mają tylko jeden cel: przedstawienie, promowanie i utrwalanie wizerunku rozmówcy, który jest zgodny z jego osobistym wyobrażeniem siebie samego. Innymi słowy – wywiady bardzo często przekształcają się w reklamę tożsamości badanych. Nie znosi to rzecz jasna ich „informacyjności” – zwiększa jedynie zakres oraz poziom analizy oraz – powiedzmy to otwarcie – poziom trudności dla badacza.

Dlatego między innymi trudno powiedzieć, jakie są przyczyny tego stanu rzeczy, czyli niespotykanej raczej otwartości i szczerości. Czy jest to obecny status badanego – zamożnego, spełnionego rodzinnie i zawodowo człowieka? Czy jest to konsekwencja wychowania w rodzinie oraz określonych wzorców socjalizacyjnych obecnych od czasów dziecięcych aż do dziś? Może przesądzają o tym określone uwarunkowania genetyczne? Nie potrafię odpowiedzieć wiążąco na te pytania. Z pewnością uwarunkowania te tworzą skomplikowaną strukturę wzajemnie współzależnych elementów. Najmniej mam kompetencji, by próbować określić udział czynników biologicznych czy – wężiej – genetycznych. Poza tym mam w tym przypadku najmniej przeświadczenia co do ich bezpośredniego oddziaływania, pokładając znacznie więcej przekonania w oddziaływaniu czynników społecznych i kulturowych.

W każdym razie badacze społeczni życzyliby sobie takich właśnie rozmówców, którzy nie boją się mówić o swoich korzeniach, kolejach losów zawodowych i rodzinnych, wreszcie nawet o dochodach. Niemniej, tendencja którą zauważam, jest całkowicie przeciwna do opisywanego tu przypadku. Być może jednak stanowi ona przeciwwagę dla postaw zamkniętych i nawet nieco „konfabulujących” w celu upiększenia własnego wizerunku. Mechanizmy są tu prawdopodobnie różne, włącznie z samooszukiwaniem się jako specyficzną formą derywacji [por. Pareto, 1994].

Jawnie i niesłuchanie wprost konkretnie wypowiada się o domu rodzinnym i potencjalnym wpływie jego atmosfery na własne losy życiowe Rozmówczyni 23. Potrafi ona nie tylko przywołać określone fakty z własnego życiorysu, lecz także stara się je wiązać z obecnym miejscem i rolą pełnioną w społeczeństwie.

Po wojnie kończyli tą swoją edukację i tata pracował w wojsku – był saperem, a później miał własną firmę budowlaną małą, kierował tą firmą i zatrudniał ludzi, robił remonty, budował też domy, o takie rzeczy robił, chciał w ten sposób się realizować. A moja mama miała takie ukierunkowania też ekonomiczne. Nie skończyła, nie poszła dalej się uczyć, bo miała troje dzieci. Natomiast mama też była humanistką, tak naprawdę mama miała ogromny wpływ na mnie, pracowała... finalnie była... znaczy na początku swojej kariery była księgową, a później pracowała w sklepie, tak – była handlowcem, o tak – sprzedawcą. I bardzo duży wpływ na mnie, na to kim jestem, właśnie miała wpływ mama, bardzo dużo ze mną rozmawiała, mówiła takich wiele rzeczy o życiu. Nie utrudniała mi żadnych wyzwania, miała do mnie ogromne zaufanie [Rozmówczyni 23].

Badana menedżerka opowiada o relacjach rodzinnych z nostalgią w głosie, ale bez dostrzegalnej próby idealizacji dzieciństwa. Stara się raczej podjąć próbę odtworzenia tego, co było, zrozumienia, analizy i przekazania w sposób możliwie zrozumiały dla interlokutora. Muszę też przyznać, że badana prezes zarządu dużego przedsiębiorstwa logistycznego to rozmówca idealny. Po pierwsze, kontakt z badaną od początku był bardzo konkretny i uprzejmy. Po wtóre, rozmówczyni, co jednak wciąż rzadkie, szanuje swoich gości, jest bardzo punktualna, drobne opóźnienie związane z ważnym spotkaniem sygnalizuje dużo wcześniej i z nieskrywaną konfuzją.

Ponadto stara się odpowiadać na pytania konkretnie, ale rozbudowując wypowiedzi, starając się maksymalnie skupić na odtworzeniu relacyjnych faktów czy zdarzeń. Wreszcie, nie okazuje zniecierpliwienia, gdy wywiad nieco wykracza poza określone przez badacza wstępnie ramy czasowe. Wszystko to buduje jej wizerunek osoby spokojnej, rzeczowej, otwartej, prawdopodobnej, ale i zdecydowanej oraz skupionej na realizacji dalekosiężnych celów. Wiarygodność rozmówczyni buduje fakt tworzenia przedsiębiorstwa (dwadzieścia pięć lat temu) od podstaw, pomnażania jego aktywów i przywództwa, bez którego nie byłyby możliwe sukcesy we wspomnianym okresie.

Kolejny rozmówca to menedżer z wieloletnim stażem na stanowiskach kierowniczych w różnych branżach, zajmujący się obecnie działalnością edukacyjną. Jest to obywatel Stanów Zjednoczonych, który mimo mieszkania w Polsce od ponad dwudziestu lat, nie wystąpił dotąd o polskie obywatelstwo.

Swoj dom rodzinny oraz – przede wszystkim – przedsiębiorcze tradycje rodzinne opisuje następująco:

Ojciec, od czasu jak pamiętam, zawsze prowadził przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa małe, czasem jednoosobowe. On do mojego 12. roku życia prowadził działalność... do 11. roku życia prowadził działalność ubezpieczeniową, był agentem obrotu nieruchomościami, miał swoją agencję, swoich agentów. Angażował się jeszcze, pamiętam takie momenty, angażował się w polityce jako osoba wspierająca kandydatów. Nie kandydował, ale pamiętam, że pomagałem mu w jego agencji, często odbywało się takie rozdawanie ulotek, przygotowanie się do wieców. Był zaangażowany w izbę handlowej. Jak był młody to miał wypadek i to zaczęło wpływać na to, że nie mógł już tak podróżować, jak jego praca wymagała, to nauczył się programowania i zatrudnił się w firmie jako programista. Nie wiem, jak długo wytrzymał na stanowisku pracownika... [Rozmówca 21].

Uwypukla w swej narracji głównie rolę ojca i znaczenie podejmowanych przez niego aktywności dla kształtowania się jego własnych dróg życiowych i zawodowych. Podkreśla zachęty do rozwijania przedsiębiorczości, a nawet wyraźne próby odstręczenia go od pracy „na etacie”.

Niestety tata mi zatruł troszeczkę spojrzenie na pracę u kogoś innego. Co bardzo żałuję, bo wszczepił w nas taki duch przedsiębiorcy; osoby, która bierze sprawy w swoje ręce, natomiast często mówił o wolności, którą daje prowadzenie własnej firmy [Rozmówca 21].

Wszystko to stanowi dla mnie, badacza, który prowadził wywiad i następnie przystępuje do analizowania wypowiedzi badanego menedżera, niezwykle interesujący punkt narracji. Z jednej strony potwierdza się przypuszczenie o roli socjalizacyjnego oraz wychowawczego wzorca obecnego jeszcze w rodzinie, z drugiej strony natomiast uwidacznia się znaczenie statusu rodziny i jej funkcji stratyfikacyjnej.

Warto w tym miejscu, nieco kontrastowo, zestawić tę narrację i stojącą za nią biografię z narracją menedżera (Rozmówca 4), który może stanowić przykład zarówno wewnątrz-, jak i międzypokoleniowej ruchliwości społecznej [por. Morgan, 2006], jak i ruchliwości konkurencyjnej zapośredniczonej przez edukację [por. Melosik, 2002]. Droga edukacyjna i zawodowa badanego zarządcy jest rozpięta między czasami formalnego socjalizmu w Polsce a okresem potransformacyjnym. Ten ostatni zresztą, w pewnych wymiarach i z różną mocą, wciąż oddziałuje na struktury edukacyjne, na gospodarkę i rynek pracy.

Nie jest to droga prosta, lecz kręta i wyboista. Ostatecznie jednak można skonstatować, że rozmówca przebył ją i osiągnął realny i społecznie zobiekty-

wizowany sukces zawodowy. I chyba najpełniej odcisnęła piętno na jego stylu myślenia i działania edukacja: ta instytucjonalna, szkoła i uczelnia, a także ta nieformalna i oddziałująca żywiolowo: dom rodzinny, wzorce osobowe kierowników, ale i wyteżona praca własna, którą można nazwać samowychowaniem. Tym bardziej, że tradycji kierowniczych nie było ani w najbliższych kręgach rodzinnych, ani w tych dalszych.

Nieco inną postawę kreuje kolejny badany (Rozmówca 5), który zdecydowanie odwołuje się do rodzinnych tradycji kierowniczych. Podkreśla zarówno rolę domu rodzinnego, jak i oddziaływanie dalszych krewnych. Zresztą podejmuje swoją narrację w sposób niespotykane świadomy, uporządkowany i konkretny. Jest więc spójnym rozmówcą, którego właściwie wystarczy słuchać i tylko nieznacznie ukierunkować pytaniami, by konstruował wypowiedź w sposób pełny i dla badacza satysfakcjonujący. Owa spójność oraz – dodajmy – prawdomówność, odnoszą się zarówno do pytań biograficznych, jak i do ocen sytuacji zawodowych. Rozmówca na przykład, odpowiadając na pytanie o tradycje rodzinne w kierowaniu zespołami ludzkimi, stwierdza, że niektórzy członkowie wykonywali pracę kierowniczą – zarówno ojciec, jak i wujowie.

[...] Mama nie, tata owszem, miał jakiś zespół, którym kierował. Bardzo nieduży – dwuosobowy, na pewnym etapie, jeżeli chodzi o najbliższych wujków czy rodzeństwo rodziców, no to byli menedżerami; nie do końca potrafię opisać czym się zajmowali, ale w branży energetycznej, w branży telefonicznej, czyli tej komunikacyjnej. Wiem, że zarządzali zespołami dość sporymi, projektantów. Jeden z wujów projektujący jakieś sieci energetyczne, drugi, no wręcz był na pewnym etapie, nie wiem czy nawet nie prawie wiceprezesem, ale na pewno współzarządzał firmą, i to dość sporą, która – nie wiem – zatrudniała 200–300 osób [Rozmówca 5].

Można więc powiedzieć, że tradycje kierownicze w jego rodzinie występowały i mimo że mówimy tu o okresie formalnego socjalizmu w Polsce, to z całą pewnością fakt ten oddziaływał na rozmówcę. Choćby w sposób pośredni, czyli jako odległy wzorzec pełnienia określonej roli społecznej, czy jako transfer wartości i norm składających się na rolę społeczną menedżera. A ściślej rzecz biorąc na rolę w społeczeństwie, gdyż trudno byłoby uzasadnić skuteczność procesu nadawania roli zawodowej w organizacji. Jak się wydaje, dla młodego człowieka wuj-prezes mógł jedynie stanowić ciekawy wzorzec kogoś, kto kieruje dużym przedsiębiorstwem, choć w pełni wykluczyć rozmów na tematy zawodowe nie sposób.

Nieco inaczej widzi związki własnej trajektorii zawodowej z domem rodzinnym Rozmówca 6. Urodził się w małej wsi położonej niedaleko Warszawy i zarówno dziadkowie, jak i rodzice związali swoją pracę z gospo-

darstwem rolnym. I choć działalność rolnicza nie wiąże się bezpośrednio z pełnieniem ról kierowniczych, to jednak występuje w niej szereg działań o charakterze planistycznym czy organizacyjnym, które cechują każdą rzecz zorganizowaną [por. Kotarbiński, 1965]. Mimo że badany nigdy nie wiązał swojej przyszłości z wsią, to jednak docenia te elementy pracy w rolnictwie, które, być może, zainspirowały go do podejmowania wyzwań kierowniczych. Wskazuje on między innymi na konieczność organizowania określonych działań w czasie jako istotny element kompetencji niezbędnych do sprawowania odpowiedzialnych funkcji, a który w gospodarstwie rolnym jest sprawą kluczową. Dodatkowo podkreśla rangę etosu pracy, który wyniósł z domu i który bardzo pomaga mu w jego zmaganiach z zadaniami zawodowymi. Warto zwrócić uwagę na ten ostatni element, tym bardziej, że badany zarządca jest najmłodszym rozmówcą w niniejszej próbie empirycznej. Oznacza to, że jego edukacja oraz wejście na rynek pracy przebiegały już w potransformacyjnej rzeczywistości.

Podobnie jak Rozmówcy 22. Zresztą w jego wypowiedzi i biografii takich elementów, które bez konfrontacji z ówczesnym kontekstem społecznym i gospodarczym tracą na znaczeniu, jest znacznie więcej. Należą do nich m.in. fragmenty poświęcone położeniu społecznemu i ekonomicznemu rodziny. Badany podkreśla w kilku miejscach, że położenie to mieściło się w pojęciu przeciętnego. Dodaje jednak, że rodzice zawsze starali się być na bieżąco z różnymi nowinkami technicznymi oraz dostępnymi rozwiązaniami.

To były dochody, powiedzmy jak na tamte czasy, powiedzmy do roku 90., pewnie dochody niskie i średnie, nie? Dlatego, że to oczywiście wiązało się ze sferą budżetową. Zarówno jedna i druga osoba pracowała w sferze budżetowej, no i trudno tu mówić o wysokich dochodach, kiedy to wszystko było ujednolicone i zrównane praktycznie. Natomiast, oczywiście, jako osoby dość przedsiębiorcze, zawsze gdzieś próbowali sobie dorabiać, prawda. [...]

No tak, można powiedzieć, że zawsze mieliśmy jakoś... jakoś się udawało być na bieżąco z różnymi rzeczami typu jakieś sprzęty różnego typu nowoczesne, które się pojawiały. To rodzice starali się jakoś tam zaoszczędzić i kupić, tak że tam był sprzęt typu pralka automatyczna czy telewizor kolorowy, czy jakieś tam wideo, które się gdzieś tam pojawiało w połowie lat 80. Starali się nadążać za tym trendem. Oczywiście może nie były to jakieś tam nie wiadomo co – fajerwerki, ale zawsze byliśmy jakoś tam... nie byliśmy jakoś poszkodowani [Rozmówca 22].

Rzeczywiście, posiadanie magnetowidu w połowie lat 80. XX w. to raczej domena ponadprzeciętnie sytuowanych rodzin – tym bardziej, że zakup tego sprzętu był możliwy jedynie za waluty wymienialne w Pewexie lub Baltonie.

Były to państwowe przedsiębiorstwa zajmujące się handlem towarami, które były niedostępne w „zwykłym” obrocie. Zaopatrywały zamożniejszą część polskiego społeczeństwa w produkty zagraniczne, częściowo także polskie, które można było wówczas uznać za luksusowe. Był to nie tylko sprzęt elektroniczny, lecz także odzież, alkohole czy produkty spożywcze.

Z punktu widzenia współczesnych analiz dokonywanych na gruncie nauk społecznych, w szczególności pedagogiki, warto zauważyć, że sama tylko możliwość zaopatrywania się w tych sklepach dawała symboliczną „przewagę” w strukturze społecznej, budowała pozycję rodziny oraz jej tożsamość jako grupy społecznej. Rzecz jasna ta grupowa tożsamość stawała się także składnikiem jednostkowych tożsamości każdego z członków rodziny z osobna. Nawet w przypadku dzieci, które żując gumę Wrigley’s z Pewexu stawały się jak gdyby „ważniejsze” i bardziej podziwiane. W tym kontekście posiadanie magnetowidu, możliwość zapraszania rówieśników na projekcje filmów, wraz z prezentacją możliwości niedostępnego dla wszystkich sprzętu, dawały proporcjonalnie większe profity osobiste [por. Siciński, 1988; Zborowska, 2014].

Pozostali badani w różnicowany sposób odnosili się do sytuacji domu rodzinnego. Niektórzy wykazywali raczej skłonność do separacji własnej drogi zawodowej od jego klimatu (Rozmówcy: 8, 13, 19), inni z kolei deklarowali wprawdzie ściśle związki tych dwóch momentów biograficznych, ale nie chcieli wskazać na żadne konkretne przykłady takich relacji (Rozmówcy: 10, 11, 17). Niezależnie od uzyskanych odpowiedzi, które badacz może wtórnie interpretować w różny sposób, należy podkreślić ogólnie pojęty namysł, któremu poddawali oni pytania o dom rodzinny. Stąd można by także wnioskować, że niektórzy z nich po prostu nie chcieli rozmawiać na tematy, które lokowali przypuszczalnie w obrębie tematów wrażliwych.

Inaczej było w przypadku Rozmówczyni 15. Kolejna kobieta w niniejszym badaniu okazała się bowiem niezwykle ciekawą interlokutorką oraz głęboko refleksyjną menedżerką. Chcę to wyraźnie podkreślić – zaświadcza o tym przebieg całego wywiadu oraz jego bezpośrednia, doraźna analiza „w trakcie”, analiza transkrypcji, powtórna analiza zapisu dźwiękowego, wreszcie przebieg nieformalnej rozmowy przed i po wywiadzie. Niezwykle istotnym wyróżnikiem badanej jest także polszczyzna, którą posługuje się ona znakomicie, budując wypowiedzi w sposób komunikatywny, przekonujący i potrafiąc zainteresować interlokutora. Niech sprawdzianem owego zainteresowania będzie właśnie odsłuch wywiadu oraz analiza transkrypcji – w każdym przypadku odnajdywałem w przekazie rozmówczyni dodatkowe treści, akcenty oraz znaczenia. Trzeba przyznać, że mimo specyfiki społecznej kategorii badanych, to jednak wciąż rzadkość. A przecież język, jak nieraz już na to starałem się zwrócić uwagę, to po prostu narzędzie pracy menedżera.

W tym miejscu warto także, przy wszystkich sformułowanych dotąd „wrażeniach” i pogłębionych analizach badacza, zwrócić uwagę na oddziaływanie wywiadu na rozmówczynię. To w metodologii nauk społecznych oraz w metodyce badań nieco rzadziej poruszany problem – a jeśli nawet, to raczej w kontekście negatywnych skutków, etyki badacza czy wprost błędów pomiaru. Moje wnioski są nieco innego formatu, pragnę bowiem podkreślić fakt uruchomienia pewnych procesów percepcyjnych przez badaną menedżerkę oraz, głównie dzięki impulsowi sprzyjającemu retrospektywnemu odniesieniu do własnych przeżyć, uświadomienie sobie wagi określonych momentów biograficznych. Przede wszystkim chodzi tu o zdanie sobie sprawy z wpływu na indywidualny, osobowościowy i tożsamościowy rys nie tylko incydentalnie rozumianych przeżyć z dzieciństwa, lecz także ogólnej, panującej w domu rodzinnym atmosfery. Dziś pewnie nazwalibyśmy te uwarunkowania klimatem, co absolutnie nie obniża rangi omawianych spraw.

Mój tata właściwie zawsze powtarzał, i za to mu byłam zawsze bardzo wdzięczna, że właściwie on nie ma dla nas zaznaczonej ścieżki życiowej i pamiętam to, jak dzisiaj się zastanawiam, bo ja przez bardzo długi czas chciałam iść na medycynę, no a potem, pamiętam to, pamiętam do dziś, zawsze mówił: słuchaj, nie chodzi mi o to, żebyś ty była lekarzem, tylko żebyś była szczęśliwa. I właściwie nigdy nie było takiego namawiania, że musisz coś zrobić i właściwie potem, bo ja zdawałam na medycynę, byłam pierwsza pod kreską, i właściwie żeby nie tracić roku, to taki znajomy podpowiedział mi: A słuchaj, a to idź na technologię, to są te same przedmioty co na medycynie i zobaczysz, jak będziesz chciała to po roku po prostu jeszcze raz będziesz zdawała na medycynę. Bo to było tak – opcje – albo można pójść na inne studia, albo trzeba było pracować w szpitalu i punkty sobie robić. No ja niestety punktów za pochodzenie nie miałam, tak że musiałam sobie tam to inaczej wymyśleć. I jak już poszłam na tą technologię i właściwie moi rodzice to wtedy przyjęli bardzo, bardzo spokojnie, mimo że ja naprawdę od maleńkiego chciałam być lekarzem, i oni to przyjęli wtedy bardzo spokojnie [Rozmówczyni 15].

Rozmówczyni, po wywiadzie, zamknięciu go i wyłączeniu dyktafonu, sama nawiązała do kwestii uruchomienia pewnych procesów, o które sama siebie nie podejrzewała oraz – przede wszystkim – analizę pewnych osobistych kwestii, które znacząco rzutowały na jej życie, jednocześnie pozostając w jej świadomości „w uśpieniu”. Rozumiem przez to fakt nieodwoływania się jawnego do wspomnianych spraw, w szczególności chodzi tu o inspirujący, liberalny klimat domu. Uruchomienie tych wspomnień, wraz z dokonywaną *post factum* analizą ich relacji do późniejszych wyborów i dokonań wprawiły rozmówczynię w zadumę.

Sądzę, jako badacz, który nie raz zetknął się z podobnymi, acz nie tak głębokimi reakcjami, że jest tu zawarty podwójny problem metodologiczny. Po pierwsze, planując, organizując i przeprowadzając pomiar, w szczególności przy wyborze rozmowy bezpośredniej i z wykorzystaniem techniki wywiadu pogłębionego, warto przeprowadzić heurystycznie rozumianą symulację możliwych reakcji badanych – wszystko po to, by jak najlepiej przygotować się do bezpośredniej interakcji z rozmówcą [por. Kvale, 2012]. Po wtóre, uważam, że obserwacja w czasie wywiadu, ślad po niej w postaci zapisków dokonywanych na bieżąco lub niezwłocznie po zakończeniu wywiadu oraz „nieformalna” rozmowa po „formalnym” zamknięciu kontaktu, to bardzo ważne „etapy” badania. Dostarczają one nie tylko informacji służących tzw. pogłębionej weryfikacji materiału empirycznego, czyli analizie jego wiarygodności, lecz stanowią odrębnie wywołane źródło, które winno być analizowane za pomocą odrębnie dobranych technik. Jest to źródło w dużej mierze generowane spontanicznie, w moim przekonaniu źródło o podwyższonej wiarygodności (z uwagi na częściowo nieformalny charakter) i pełniące swoistą funkcję kontrolną wobec pozostałych informacji, opinii zebranych w trakcie wywiadu [por. Lutyński, 1972].

Trudno bowiem sobie wyobrazić, że badany w sposób planowy, systematyczny i niezauważalny prowadzi „grę” z badaczem, wkładając maskę i całkowicie podporządkowując wypowiedziane opinie wcześniej ustalonym założeniom, na przykład co do swojego wizerunku jako członka rodziny, pracownika czy obywatela. Nie można wprawdzie takiego stanu rzeczy wykluczyć, niemniej jest rolą czy wręcz powinnością badacza umiejętność rozkodowania podobnych sygnałów. Nie jest to łatwe zadanie, z pewnością wymaga doświadczenia, ale czyni wspomniany efekt rozkodowania możliwym. Przy czym doświadczenie jest tu rozumiane dynamicznie i odnosi się zarówno do prowadzenia pomiaru, jak i do szerszej rozumianego doświadczenia badawczego.

Rozumiem przez to pewien niedający się określić w pełni precyzyjnie czas zajmowania się określoną problematyką, proces intelektualnego jej zawłaszczania, przetworzenia i wyprowadzenia do pewnego stopnia własnej koncepcji zjawiska czy procesu. Oznacza to zatem, iż ten typ obserwacji oraz – przede wszystkim – analizy jest niedostępny dla niedoświadczonych badaczy. Czy jest to równoznaczne z jakąś cezurą wiekową odnoszącą się do stosowalności wywiadu pogłębionego? Oczywiście nie. Ale z pewnością można mówić o niższej i wyższej efektywności pomiaru i następnie wiarygodności analiz w przypadku badaczy z ugruntowanym doświadczeniem w powyższym rozumieniu.

Biorąc to wszystko pod uwagę i z należytą ostrożnością podchodząc do opinii formułowanych przez warszawską menedżerkę, warto zaakcentować

wyraźnie jej refleksyjność przejawiającą się w zdolności do rozbudowanych i jednocześnie konkretnych wypowiedzi na zadawane pytania, bez skłonności do znaczącego wykraczania poza ich zakres. Uznaję tę cechę za niezwykle istotną w codziennej pracy zarządcy, pomocnej i budującej autorytet. Zwłaszcza w branży, w której porusza się rozmówczy, może ona być uznawana wręcz za podstawowy wskaźnik profesjonalizmu i budowania indywidualnej wiarygodności. Niech mi będzie wolno w tym miejscu stwierdzić, że zwięzłość jest cechą ludzi mądrych i że stanowi składnik kierowniczych kompetencji w różnych dziedzinach – tak gospodarki, jak i instytucji świata pozagospodarczego. I mimo to wciąż pozostaje rzadkim i – zgodnie z prawidłami ekonomii – tym bardziej pożądanym dobrem.

W tym kontekście pragnę raz jeszcze odwołać się do deklaracji sformułowanej na początkowych kartach tego rozdziału, która to deklaracja dotyczyła wtrąceń o charakterze metodologicznym i częściowo teoretycznym w bezpośrednim „sąsiedztwie” prowadzonych analiz oraz dokonywanych interpretacji. Uważam bowiem, opierając się już tylko na powyższym przykładzie, że jest to zabieg trafny. Przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, połączenie występujących problemów, kontekstów rozmowy, wreszcie jej niepowtarzalnego charakteru z komentarzem metodologicznym pozwala lepiej zrozumieć badawcze wybory oraz narracje rozmówców. Po wtóre, pozwala wyposażyć metateoretyczną i metodologiczną refleksję w empiryczny sens. Wówczas, nawet za cenę pewnych powtórzeń, jaśniejsze i – by tak rzec – pełniejsze staje się zebranie wyników dociekań dokonywane zwykle w podsumowaniu do rozdziału lub we wnioskach końcowych.

5.5. Edukacja a praca

Doświadczenie pierwszej pracy, wielorako rozpatrywane, było dla mnie bardzo ważnym momentem badań. Chciałem bowiem uchwycić w wypowiedziach rozmówców te elementy, które wiązały się dla mnie, badacza, z zagadnieniami struktury społecznej oraz ruchliwości społecznej. Formułowalem tu przypuszczenie, że niesamodzielne zdobycie tej pracy zaświadcza zarówno o działaniu sponsorowanej ruchliwości do elity, a także że odciska ślad na osobowości społecznej i tożsamości badanych. W tym sensie było moim zamiarem wydobyć z menedżerskich narracji tych fragmentów, które wikłają wspomniane zagadnienia oraz wszystko to, co składa się na kapitał społeczny. Rzecz jasna miałem ograniczone oczekiwania, tak co do rzetelnego odtwarzania faktów sprzed co najmniej kilkunastu lat, jak i co do refleksyjności rozmówców w tym względzie. Abstrahowałem z kolei od podejścia,

które Agnieszka Gromkowska-Melosik [2008b: 57] streszcza w następujący sposób: „Niekiedy ma się wrażenie, że dyplom jest »wszystkim«, a tożsamość człowieka niemalże niczym. W wysoko rozwiniętych społeczeństwach Zachodu można dostrzec dwie tendencje, które skontrastowane ze sobą tworzą niezwykły paradoks”.

Można też powiedzieć, że problematyka pierwszej pracy ma dla mnie w niniejszych badaniach podwójne znaczenie. Z jednej strony zaświadcza o zatrudnialności badanego [por. Harvey, 2001; Solarczyk-Ambrozik, 2015], jego operatywności, z drugiej stanowi istotny moment kompetencyjny [Chełpa, 2003; Camuffo et al., 2006], punkt odniesienia dla późniejszych doświadczeń. Jako taki może być impulsem prorozwojowym dla jednostki, ale też hamulcem czy wręcz traumatycznym przeżyciem implikującym następnie pewne złe nawyki w pracy zawodowej. Jeden z badanych menedżerów chętnie opowiada o pierwszej pracy, podkreślając stanowczo fakt, że zetknął się w niej z takimi postawami wobec podwładnych, których sam, jako zarządca, chciałby dziś uniknąć. Wyraża to w sposób niebudzący wątpliwości.

Nie wiem czy kluczowy, ale na pewno to ma dla mnie znaczenie, powiem, czy opowiem o tym, co mi przyszło na myśl, kiedy usłyszałem początek pytania. Ta praca o tyle miała dla mnie znaczenie, raz przy kolejnych bardziej serio zatrudnieniach czy formach, w których pracowałem, bo to jednak miałem jakieś doświadczenie, coś co mogłem wpisać w CV – tak, bardzo traktując to przedmiotowo, ale dużą naukę wyniosłem z tego miejsca. Pracowałem tam sześć czy osiem miesięcy, ale dużą naukę wyniosłem co do tego, może trochę drogą negatywną, ale jak nie chcę żeby moja przyszła praca wyglądała, a zwłaszcza relacje z przełożonymi, czy jak – może tak tego nie nazywałem, ale w drugą stronę właśnie, jakbym będąc przełożonym nie chciał się zachowywać. To chyba było takie największe wrażenie, czy taka największa płaszczyzna, gdzie ta praca czy ta firma wywarła. Postawa, zachowania i potem ocena menedżerów, a ocena tychże menedżerów w oczach podwładnych. To była bardzo mała firma, no ale jak już w tym momencie się człowiek skupia to tam różne kwestie firmy, z prowadzeniem, wręcz z zarządzaniem firmą, to może bardziej z prowadzeniem, bo zarządzanie to duże słowo [Rozmówca 13].

Warto także dostrzec rzucone niby mimochodem rozróżnienie między prowadzeniem przedsiębiorstwa a zarządzaniem nim. Prawdopodobnie rozmówca znacznie wyżej sytuuje zarządzanie, kojarząc je z wiedzą, umiejętnościami oraz doświadczeniem. Z kolei „prowadzenie” można by porównać do administrowania, które zwyczajowo wiąże się jedynie z wykonywaniem formalnie rozumianych czynności, z przekazywaniem pewnych informacji oraz względnie skutecznym egzekwowaniem poleceń. Nie tylko nie zakłada

ono, lecz nawet wyklucza przywództwo oraz inne nowoczesne formy relacji wewnątrzorganizacyjnych. Wracając do cytowanego zarządcy – badany zwraca i na to uwagę. Posługuje się swoistą antynomią (prowadzenie – zarządzanie) na poziomie sił osobowości [por. Kozyr-Kowalski, 2004], a zatem w pewnym sensie bezwiednie. Pośrednio stwierdzenie to oznacza również nadawanie wysokiej rangi zarządzaniu jako specjalnej strukturze wzajemnych relacji i oddziaływań, strukturze delikatnej, ponieważ odnoszącej się bezpośrednio do ludzi. Taka interpretacja jest, jeśli można to tak określić, optymistyczna, gdyż wyraża jednakże postawę rozmówcy wobec pracowników. Nie chciałbym w tym miejscu skonstatować, że to rzadkość, bo przecież w tych właśnie badaniach kilkoro badanych zarządców wypowiada podobne tezy, niemniej na poziomie praktyki organizacyjnej można tę postawę nazwać rzadką. Ponieważ jest ona, zwłaszcza dla mniej doświadczonych menedżerów, po prostu trudniejsza, stanowi wyzwanie, któremu trudno sprostać i które łatwo zdeprecjonować poprzez stwierdzenie, że w teorii jest inaczej niż w praktyce.

Zawsze zresztą otwartość i – przede wszystkim – obyczajność w kontaktach z ludźmi jest trudniejsza aniżeli wyniosłość i brak skupienia. Wreszcie, uważam za w pełni uzasadnione wprowadzenie do planu badawczego tego właśnie elementu – pierwszej pracy i związanych z nią retrospekcji. A nawet więcej – choćby tylko ten jednostkowy przypadek rozmówcy, który rozpamiętując pierwsze środowisko pracy i odnosząc się do niego jednak nieco negatywnie, przekonuje mnie, że warto ten wątek rozważań rozwijać. Okazuje się on niezwykle bogaty empirycznie i teoretycznie, ponieważ pozwala na budowanie koncepcji wprowadzenia do pracy, pierwszych doświadczeń, a nawet grupy odniesienia porównawczego.

Co jeszcze ważniejsze, przynajmniej z punktu widzenia wcześniej postawionych problemów, orientuje się on rynkowo. Oznacza to, że nie stara się ani dopasować do sytuacji, która jest dla niego niewygodna, ani nie podejmuje działań destrukcyjnych. Stara się raczej na nowo zdefiniować własne cele i dostosować do nich środki. Tak rozumiem sformułowanie o zyciorysie, który został formalnie wzbogacony oraz towarzyszące mu pragmatyczne nastawienie do swojej ledwie zapoczątkowanej kariery. Oznacza to więc sytuowanie się w ramach rynkowego, konkurencyjnego modelu ruchliwości społecznej [por. Melosik, 2004]. Pamiętajmy również, w jakim kontekście mają miejsce opisywane zdarzenia. Są to lata 90. XX w., które obfitowały zarówno w powodzenia, jak i niepowodzenia pracownicze. Osobną kwestia to wymierzenie, czy wówczas więcej było konkurencyjności w zakresie limitowanych przecież i z konieczności ograniczonych miejsc w elicie, czy mniej niż obecnie? Jestem zdania, i wypowiedzi rozmówców mnie w tym utwierdzają, że w owym cza-

się, mimo licznych patologii innego rodzaju, dobrze wykształcona jednostka, zdeterminowana i operatywna, zyskiwała realne szanse na rynku pracy.

Przyczyny tego stanu rzeczy, zwłaszcza rozpatrywane z pewnej perspektywy, odnosiły się do różnych poziomów. Po pierwsze, polskie społeczeństwo nie osiągnęło wtedy takiej skali przeedukowania [por. Melosik, 2002], jaka jest notowana dziś. Po wtóre, w konsekwencji, dyplomy ukończenia wyższych uczelni stanowiły realną wtedy walutę wymienialną na rynku pracy. Dziś nie tylko takiej roli już nie pełnią – m.in. w rezultacie inflacji degradującej ich symboliczną oraz ekonomiczną wartość, lecz także obniżona została ranga uniwersytetów i nauczycieli akademickich [por. Kozyr-Kowalski, 2005]. Z tego być może powodu koncepcja ruchliwości Turnera, zakładająca także odwoływanie się przez jednostki do strategii nie zawsze obyczajnych, ale za to skutecznych, ujawnia się dziś w pełnej krasie [por. Turner, 1960; por. też Melosik, 2002].

Tak właśnie postrzegają te procesy niektórzy rozmówcy. Jeden z nich stwierdza na przykład, że nie wyobraża sobie obecnie, jako pracodawca, by zatrudniać ludzi „z ulicy” (Rozmówca 8). Uważa bowiem, że zaufanie w miejscu pracy jest o wiele ważniejszym elementem współczesnych organizacji aniżeli „rynkowość”. Na pytanie, czy nie widzi w tym pewnej sprzeczności, odpowiada zdecydowanie, że nie. Gdyby więc chcieć zanalizować postawę tego zarządcy, można by wprost odwołać się do sponsorowanej selekcji do elity. I to nie tylko za sprawą edukacji, lecz także pozornie wolnorynkowego systemu gospodarowania [por. Tittenbrun, 1995; Potulicka, Rutkowiak, 2010].

Warto w tym kontekście nieco dłużej zatrzymać się nad wypowiedziami najmłodszego rozmówcy niniejszej edycji badania (Rozmówca 6). Jest to menedżer odznaczający się także najkrótszym stażem kierowniczym. Niemniej, biorąc pod uwagę zarówno obecne usytuowanie organizacyjne (*top management*), formalne wykształcenie, doświadczenie oraz poziom dochodów, wydaje się on być jednym z ciekawszych „przypadków”, zarządcą nowego typu, reprezentantem – by tak to określić – nowej fali w zarządzaniu. Rozumiem pod tym pojęciem po pierwsze – brak formalnych kwalifikacji do pełnienia funkcji kierowniczych, po drugie, młody wiek mieszczący się w przedziale 25–35 roku życia, zajmowanie wysokich pozycji w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw oraz dochody netto przekraczające dziesięć tysięcy złotych.

Konstruuję ów typ nowoczesnego zarządcy pod wpływem praktycznych doświadczeń z różnego rodzaju firmami, ich zarządcami, a także pod wpływem kształtowanego od lat 90. w Polsce modelu kariery, który cechuje się względnie szybkim awansem na szczyt i który wówczas miał nieco inne przyczyny [por. Rokicka, 1995: 110]. Dziś z kolei związany jest z deficytem kwalifikowanych kadr menedżerskich w dynamicznie rozwijającej się gospodarce

kapitalistycznej. W omawianym przypadku znamienne i zarazem ciekawe jest także i to, że rozmówca pochodzi z rodziny rolniczej, oboje rodzice są rolnikami, wychował się więc na wsi, lecz, jak już wspominałem, od dawna nie wiązał swojej zawodowej przyszłości z tym działem gospodarki. Można nawet odnaleźć w jego wypowiedziach fragmenty, które świadczą na rzecz tezy o bardzo wczesnym planowaniu własnej kariery profesjonalnej [por. Cybal-Michalska, 2013]. Być może nie w tak drobiazgowej formie, w jakiej ona ostatecznie się urzeczywistniła, ale z pewnością co do głównego kierunku. To także jest charakterystycznym rysem osobowości rozmówcy – owo parcie ku dość wcześnie naszkicowanym celom, podporządkowanie im większości swoich działań – tak w sferze edukacyjnej, jak i zawodowej. I to również lokuje go w obrębie zarysowanej wstępnie kategorii nowofalowych menedżerów.

Pierwsza praca w opinii rozmówcy to sfera o tyle ciekawa, że zdobył ją w Polsce dzięki stażom odbytym za granicą. Zatem zatrudnienie w jednym z najbardziej znanych warszawskich hoteli bez formalnego doświadczenia w branży w charakterze etatowego pracownika należy uznać za sukces i przypuszczalnie miłowy krok na drodze do kierowania dużymi zespołami ludzkimi w dużych przedsiębiorstwach. Można by nawet pokusić się o stwierdzenie, że ktoś, kto w owym czasie odpowiadał za rekrutację i selekcję kadr w tej instytucji, kierował się intuicją i – w pewnym sensie – działał nieszablono-wo. Wciąż bowiem opieranie się na formalnych kwalifikacjach, kredencja-łach [por. Gmerek, 2008], przy jednoczesnym braku zaangażowania trafnych technik oceny kandydatów i sprawdzenia referencji, pozostaje popularnym, acz szkodliwym modelem przyciągania i wyłaniania kandydatów do pracy w polskich warunkach.

Przy okazji rozmowy na temat pierwszej pracy rozmówca ujawnia swój stosunek wobec miejsca pracy, jego charakteru, własnych kompetencji oraz podnoszenia kwalifikacji jako procesu ciągłego.

Na pewno, na pewno tak, na pewno nie pociągały mnie miejsca proste, szere-
gowe, sztabowe. Raczej interesowało mnie coś nietypowego, coś, czego na
co dzień ludzie nie robią tak naprawdę, gdzieś, gdzie nie pracują na co dzień,
bo wiadomo, że jakieś większe hotele, tak naprawdę bardziej eleganckie,
tam pracują na pewno ludzie, którzy gdzieś już są ukierunkowani, chcą się
czegoś nauczyć, a na pewno goście, którzy tam przebywają też czegoś tam
wymagają i można czuć się docenionym przez gości, więc jak gdyby też jest
ważny element, że goście szanują osobę, do której przychodzą i wiemy, że
będą się do niej odnosić też w stosunku partnerskim, ale też wiedzą, jakie
mają oczekiwania.
[...]

Właściwie ja nigdy nie bałem się czegoś takiego i nigdy się tego nie boję,
wydaje mi się, że praca w usługach ma to do siebie, że nie należy się bać

ludzi. Jeżeli nie mamy tej otwartości do ludzi, nie chcemy z nimi pracować, to nie ma co wybierać pracy w gastronomii i hotelarstwie tak naprawdę, bo to głównie moje pole działania. Natomiast jeżeli ktoś wybiera tą drogę, no to musi być pewny siebie, tak? I mamy wyższą półkę i mamy gości bardziej wymagających, inwestujemy w siebie, swoją wiedzę i umiejętności tak naprawdę. No a z drugiej strony mamy kolejne 50%, oprócz tych wszystkich chęci związanych z tym, no to dochodzą umiejętności na pewno, tak? I tu szkolenia, podnoszenie kwalifikacji na milion możliwych sposobów, a do tego no zdajemy sobie sprawę, że z drugiej strony mamy gościa, który czegoś oczekuje i tu chcemy spełnić jego oczekiwania, zależy nam też na prestiżu, na tym całym szacunku, na całym blistrze tego, gdzie pracujemy. I jak gdyby to już rozumiemy, że pracujemy w usługach, to jak gdyby sobą reprezentujemy kogoś też pod tym, jakąś konkretną markę. Jak się z nią utożsamimy, to faktycznie nie ma żadnych obaw, idziemy do gościa pewni, przygotowani, jakby uczymy się tego wszystkiego, co tam trzeba – tak od menu, poprzez kartę win i wiedzy o hotelu – od samego początku jego istnienia. I faktycznie ta pewność daje nam spokój wewnętrzny co do obsługi tego typu gości [Rozmówca 6].

Nawet pobieżna analiza tego fragmentu zaskakuje pod względem dojrzałości rozmówcy. Kreuje on w swej wypowiedzi własny wizerunek jako osoby odpowiedzialnej, lojalnej i względnie szybko przyswajającej zasadnicze wartości i normy konkretnego miejsca pracy. Chcę zaznaczyć, że świadomie nie używam tu terminu „internalizacja”, gdyż zakładam, zgodnie zresztą z intencją samego badanego, że mówimy tu jedynie o wdrożeniu do pracy i tzw. świadomym pragmatyzmie. Jest on, nawiasem mówiąc, neutralny. Przynajmniej ja nie staram się przypisywać takiej pragmatycznej postawie żadnych znaków. Ani dodatnich, ani ujemnych. Stanowi ona dla mnie wyraz profesjonalizmu, rzetelnego podejścia do obowiązków, przy jednoczesnym zachowaniu pewnego dystansu do zajęcia, które się wykonuje.

Postawa ta pozbawiona jest także elementów skrajnie emocjonalnych, czy – lepiej – emocjonalnie przerysowanych. Mam tu na myśli zwłaszcza modne dziś określenia, których się używa i nadużywa dla oznaczenia „prawdziwego” zaangażowania, takie jak pasja czy poświęcenie. Osobiście równie wysoko cenię sobie tych znakomitych specjalistów (a może nawet wyżej), którzy nie eksponują zbyt transparentnie mających zaświadczać o ich całkowitym oddaniu sprawie i pasji właśnie. Uważam, że wiedza ekspercka, kompetencje i szeroko pojęty profesjonalizm nie wykluczają wprawdzie zaangażowania i pasji, ale w żadnym razie nie zakładają *ab initio* tych cech. Innymi słowy można je analizować jedynie jako współwystępujące, a nie jako współtworzące strukturę kompetencji profesjonalnych.

Albo jeszcze inaczej rzecz ujmując – można być najwyższej klasy specjalistą i niespecjalnie pasjonować się zajęciem, które się wykonuje. Więcej

nawet – można za nim w ogóle nie przepadać. Nie w tym znaczeniu, że stanowi przykreść, lecz w tym, że są inne sfery aktywności człowieka, które sprawiają więcej satysfakcji aniżeli praca zawodowa. Można chyba wyobrazić sobie, mnie przychodzi to ze szczególną łatwością, ponieważ osobiście znam wielu takich ludzi, że najwyższej klasy specjalista bez specjalnej pasji wykonuje swe podstawowe zajęcie i że ów brak pasji nie przeszkadza mu dbać o każdy szczegół wykonywanej roboty. Po pracy natomiast oddaje się pasji, na przykład czytaniu literatury pięknej lub słuchaniu muzyki poważnej.

Uważam, że obecnie przeszacowuje się pasję w ogóle, a w szczególności jej znaczenie dla pracy zawodowej. A jak uczył jeden z najbardziej znanych współczesnych dyrygentów Sergiu Celibidache, zapał to bardzo delikatna sprawa... Wprost o pasji, z podobnym dystansem, wypowiadał się także nasz rodzimy znakomity aktor, Janusz Gajos, który wyraźnie stwierdził w jednym z wywiadów, że nigdy nie analizuje swojej pracy i kariery zawodowej w kategoriach pasji, lecz w kategoriach ściśle profesjonalnych. Sformułowałbym to znacznie dosadniej – wszędzie tam, gdzie brakuje takich adekwatnych kategorii oceny, poszukuje się komponentów słabiej zdefiniowanych, wręcz niedookreślonych, czasami metafizycznych. Albo jeszcze inaczej – tropiąc zapał i pasję jesteśmy skazani na błędy wynikające z braku dostatecznej miary tych cech i – w konsekwencji – wykazujemy skłonność do ulegania artefaktom oraz temu, co zwykło się nazywać pozorem rzeczywistych, skrywanych nierzadko motywacji.

Wracając do rozmówcy, młodego stażem i wiekiem menedżera, wypowiada on zdecydowane sądy na temat relacji wzajemnych między akademickim kształceniem a praktyką. I wyraża, jak się wydaje, rzadką skłonność do doceniania wiedzy i umiejętności przekazywanych w procesie kształcenia, w tym rzecz jasna w ramach praktyk i staży studenckich.

Tak, mam takie wrażenie, że w gastronomii jak gdyby uczelnia to jest jedno, dobry wybór uczelni to jest na pewno podstawa. Ja wybrałem dobrze, uczelnię, która moim zdaniem daje bardzo dużą podstawę do działania, bo dalej wiadomo, że każdy musi gdzieś tam się rozwijać wewnętrznie. Staże, które zrobiłem w Polsce i za granicą, tak naprawdę dały mi pewność siebie. Będąc w hotelach, które miały dwie gwiazdki, dało mi to pewność, że faktycznie to jest kierunek, w którym dobrze idę, w którym i goście i ja dobrze się czujemy – to dawało mi swobodę działania. A z drugiej strony miałem menedżerów, którzy mnie odpowiednio prowadzili, którzy pokazali mi jak się przygotować do zawodu – gdzie przekładało mi się to potem na realia polskie – troszeczkę inne jak we Francji. Natomiast faktycznie czułem się pewny umiejętności, tą bazę, którą miałem, właściwą bazę, że potrafię ich obsłużyć, że potrafię do nich podejść odpowiednio, że wrócą do mnie – to jest najważniejsze tak naprawdę. Bo na tych stałych gościach hotele najczęś-

ciej bazują. I to im przynosi największe zyski. Zresztą dobra fama zawsze przyciąga jak gdyby rzeszę stałych klientów, gości, a na tym najbardziej hotelarzom zależy.

[...]

Szkoła, szkoła dała mi bardzo dużo praktycznej i teoretycznej wiedzy, dlatego że ta szkoła miała ten plus, że nie uczyła nas tylko teorii, mieliśmy wiele zajęć – gastronomicznych zwłaszcza. Odbywało się to w praktyce, czy to ze znanymi kucharzami, szefami kuchni tak naprawdę, czy to w praktyce z osobami, które nas uczyły, z profesorami, którzy zakładali metodykę chociażby całą gastronomiczną. No i co do zadań specjalnych, egzaminów, które się wiązały z przygotowaniem gastronomicznym – od eventów poprzez część praktyczną od strony kelnera, kucharza, hotelarza, poprzez sprzedaż eventową czy sprzedaż w organizacji turystyki, czyli biur podróży. Więc jak gdyby wyciągaliśmy tę średnią wiedzę turystyczną po to, żeby jak gdyby stworzyć siebie. To wyszło, że szkoła daje ogromne możliwości. Akurat ta szkoła daje ogromne możliwości. I faktycznie, do tego dochodzi wiedza teoretyczna, chociażby językowa. Dlatego że cztery języki są tam podstawowe, czyli trzy klasyczne i jeden migowy do wyboru. I faktycznie – językowo, jeżeli już ktoś w gastronomii czuje się pewnie, do tego dochodzi wiedza teoretyczna. No to praktykę załapuje się najczęściej bardzo łatwo, jest dużo łatwiej przejść z opcji teoretyka do praktyka w gastronomii niż z opcji przystosowania się bez żadnego szkolenia; kończąc technikum gastronomiczne, posiadając wiedzę z małego obiektu, przetrząść się do czegoś dużego, tak? Bo to wtedy, wtedy nas połyka ten kombajn jak gdyby działań, który jest ogromny. I jak byliśmy przygotowani do tego, że obsługujemy 100–200 gości i nagle się okazuje, że przychodzi 800–1000 tak naprawdę, to lepiej wskoczyć od razu w 800–1000 niż zacząć od 100, 200 i się rozkręcać, to jak gdyby na głęboką wodę jest łatwiej w gastronomii, na pewno [Rozmówca 6].

Jest jednakże oczywiste dla mnie, że na retrospektywnie ujmowaną rzeczywistość szkoły wyższej nakłada on specyficzne ramy interpretacyjne, które można by streścić jako chęć osiągnięcia spektakularnego sukcesu. Rozmówca nie zadowolona się obecnie i nie zadowolony był wcześniej modelem małych kroków, tym bardziej zaś podejmowaniem zatrudnienia, które tylko w niewielkim stopniu spełniałoby jego oczekiwania, zarówno co do rynkowej pozycji organizacji, umiejscowienia w jej wewnętrznej strukturze, treści pracy, jak i wynagrodzenia. Z pewnością można taką postawę ująć w literackich słowach jako pyszałkowata, niemniej ja z założenia mam skłonność do wyższego waloryzowania pragmatyzmu zawodowego oraz życiowego. Nie tylko badanych. Uważam bowiem, że może on bardzo pomagać w procesie osobistego rozwoju i świadomego kształtowania własnej drogi życiowej.

Badany zarządca ma autentyczne i pogłębione doświadczenia w pracy we francuskich organizacjach i z tego powodu jego opinie odnoszące się do systemu kształcenia w Polsce oraz we Francji, i tezy dotyczące zatrudnienia

w obu krajach, zarządzania ludźmi czy organizacji pracy przedsiębiorstwa, mają charakter empiryczny lub przynajmniej quasi-empiryczny. Mimo że, prawdopodobnie, wyrażają retrospektywne migawki polskiej i francuskiej rzeczywistości edukacyjnej i hotelowo-gastronomicznej. Albo inaczej – świadomy badacz jest zmuszony do takiego ich potraktowania, ponieważ nie dysponuje żadnymi dającymi się nie tylko skwantyfikować, lecz nawet jedynie konkretnie opisać, narzędziami służącymi określeniu rzetelności zgromadzonych drogą komunikacyjną informacji.

W ogóle we Francji jest troszkę inny system kształcenia. Tak naprawdę ja wyjechałem, mając 19 lat, na pierwszym roku studiów na staż – na tak naprawdę, na początku, na kelnera – do hotelu trzygwiazdkowego – to jest polski odpowiednik 4 gwiazdek tak naprawdę. I tam, tak naprawdę, traktuje się ludzi na początku troszkę przedmiotowo, bo pokazuje mi się – tak jesteś na tą godzinę w grafiku, robisz to, to, to, to i to. Natomiast wkłada się bardzo dużo wiedzy, czyli tam bardzo praktycznie dochodzi się do tematu – próbuje się win, to standardowa jak gdyby opcja, sprawdza się, czy człowiek potrafi nosić talerze, czy potrafi nalać piwo, zrobić odpowiednie koktajle, czy umie zrobić kawę, czy ta wiedza, Paryż, wszystkie podstawy są jak gdyby działające. Zwłaszcza sprawdza się ludzi z zagranicy, dlatego że posiadając 19 lat we Francji, oni mniej więcej swoją wiedzę posiadają już od 16 roku życia w szkołach gastronomicznych. Wyjeżdżają do szkół gastronomicznych tak naprawdę, w których mieszkają, i tam się kierunkują od samego początku. Gdzieś tam pierwszy rok jest rokiem prostym, ogólnym, jak gdyby gastronomicznym czy hotelarskim. Natomiast w drugim roku już wybierają – tak, chcę być sommelierem, zajmować się winami, czy chcę być serowarem – zajmować się serami, mieć wiedzę z zakresu serów. Natomiast ja, przyjeżdżając w wieku 19 lat do Francji i tak naprawdę chciano mnie sprawdzić, czy ja już wiem tyle, co wszyscy praktycy we Francji, bo tam już są panowie kelnerzy w wieku 19 lat, którzy mają ogromną wiedzę. Im brakuje szybkości na pewno, im brakuje wytrzymałości czasowej. My, Polacy, jesteśmy jakoś tacy... powyżej osiem godzin to dla nas jest to normalna procedura w gastronomii, że pracujemy. Natomiast faktycznie we Francji jest troszkę inaczej, oni po ośmiu godzinach się męczą. Aczkolwiek nadrabiają to wiedzą. Oni mają pojęcie o tym, co podają, oni wiedzą z czego się składa lemoniada od piwa, skąd, dlaczego, po co. Faktycznie to było to, co gdzieś tam zacząłem się uczyć na studiach, ale musiałem nadrobić na bieżąco. To pamiętam z drugiej pracy, tam gdzie były gwiazdki Michelina. Tam, pamiętam, jak w pierwszym tygodniu dowiedziałem się kto pracuje i co potrafią stażyści, to faktycznie, na 185 win w karcie, to pamiętam jak siedziałem przez tydzień i się czytałem karty na pamięć i wszystkich szczepów, bo oprócz tego, że znam oczywiście ze studiów wszystkie podstawowe szczepy, gdzieś tam się interesuję, to o 185 szczepach, przepraszam... W winach wykorzystywaliśmy większość szczepów w całej Francji, więc jednak trzeba było być przystosowanym, umieć gościom opowiedzieć o każdym szczepie, który się zawiera w danym winie,

trzeba było znać książkę związaną z winami, czyli – jaki wpływ ma rocznik, zmiana rocznika na smak wina, że ono się starzeje, czy może się starzeć, czy się nie może starzeć. To samo miało miejsce w przypadku serów, czasami dlatego, że tam paleta serów, 365 serów, zawsze przychodziła. Zmienialiśmy paletę co dwa, trzy dni i też wiedza jakby o tym skąd, co, dlaczego, jak stężony, czy podpuszczkowy, czy nie, czy krowie, czy owcze, czy kozie mleko. Tak naprawdę gdyby to było do nadrobienia, tego w Polsce się nie uczymy, bo oni mają już, wcześniej łapią taką wiedzę, której w Polsce nie mamy, w Polsce raczej się skupiamy na zajęciach, które... gdzieś tam dochodzi nam filozofia i socjologia, faktycznie mnóstwo dodatkowych przedmiotów, a tam raczej bazuje się na metodyce, na gastronomii przede wszystkim. Przede wszystkim bazuje na zawodowych umiejętnościach i bardzo mocno na praktyce. Mogę powiedzieć, że w mojej szkole praktyki było bardzo dużo, tak? A oni tam non stop praktykują, od posiadania restauracji w szkole. Normalnie od serwisu, tego typu rzeczy, poprzez staże półroczne, tego, czego my w Polsce na studiach faktycznie nie mieliśmy. Natomiast tego, czego my nie mamy w liceum, technikum, tak naprawdę gdzie wyjeżdżamy na pół roku na staż, wyjeżdżamy 600 km dalej tak, tak to u nich wygląda, mieszkamy przez trzy, cztery miesiące, zarabiamy od razu pieniądze, przy tym tak to mniej więcej wygląda – tam są staże płatne, no i faktycznie oni wyjeżdżają gdzieś, żeby się uczyć dalej, żeby wylapywać wiedzę z całego kraju, ze wszystkich możliwych regionów, żeby potem wrócić, gdzieś tam dalej już iść. My jesteśmy troszkę w tyle, troszkę wolniej nam to idzie niestety, szkoda [Rozmówca 6].

Warto docenić zarówno doświadczenia zdobywane za granicami kraju, jak i przede wszystkim zdolność do wyprowadzania wniosków z tych doświadczeń, zdolność i chęć uczenia się. Przy czym, chcę to bardzo wyraźnie podkreślić, rozmówca nawet wtedy, gdy wykazuje znaczące przewagi francuskiego modelu kształcenia oraz pracy w gastronomii w stosunku do Polski, nie przyjmuje tonu malkontenta czy oskarżyciela. Przeciwnie, z wypowiedzianych przez niego sądów przebija troska o rodzimą jakość kształcenia i o rynek w bliskiej mu branży. Innymi słowy – zdradza pewne ciążenie ku profesjonalizmowi, który jest dla niego warunkiem koniecznym pełnienia określonych ról zawodowych, zwłaszcza wtedy, gdy są one związane z codziennym kontaktem z ludźmi. Nad wyraz dojrzałe i przemyślane opinie na temat edukacji zawodowej i kierownictwa formułuje badany zarządca w następujący sposób:

Jeżeli chodzi o pracę na stanowiskach szeregowych, to na pewno Francja jest dużo lepsza od nas. Tak naprawdę dlatego, że ona już ma przystosowanych po liceum ludzi tak naprawdę do pracy zawodowej, szeregowej, na pewno nie kierowniczej, tam troszeczkę inaczej łączy się stanowiska dlatego, że najczęściej – tak jak ja pojechałem – już do kolejnej pracy, na kolejny staż, gdzie miałem 22 lata praktycznie i pamiętam, że tam się łączy mój staż. Polegał na tym, że już tam nie byłem kelnerem, tylko byłem superwizorem,

kierownikiem niższego szczebla tak naprawdę, natomiast plus tego był taki, że tam menedżerowie są uczeni właśnie na zasadach – człowiek, który ma 20 lat, chęci, wiedzę jak najbardziej, ale umiejętności mniejsze niż ludzie, którzy są menedżerami, konkretny kierownik, który jest po czterdzieste lub po pięćdziesiątce, a stopniem szeregowym najczęściej są ludzie pomiędzy, którzy mają wiedzę, ale gdzieś, gdzieś tam no dalej im nie idzie po prostu, oni będą w życiu, jak to we Francji bywa, teraz jestem kelnerem, tam pracują, mają chęci, umiejętności, ale nie pójdą nigdy dalej. Oni zdają sobie z tego sprawę, to im się podoba, zarabiają konkretne pieniądze, są z tego zadowoleni. Natomiast faktycznie, stanowiska kierownicze łączy się – najmłodszy, najstarszy i to daje taką mieszankę, że wtedy wyciąga się średnią z tego i wtedy wychodzą fajne menedżerskie ekipy tak naprawdę. Natomiast w Polsce to, jaka jest różnica, to to, że jak na razie to ten system wraca na szczęście. Patrząc z mojego teraz punktu widzenia, zniknęły nam stanowiska szeregowe. Przez dobre dziesięć lat nie mieliśmy stanowisk szeregowych, pracowniczych, czyli zniknęły szkoły zawodowe, gdzie ludzie wiedzieli, że nie mają możliwości, zresztą przekracza to ich możliwości umysłowe, bo może chęci mają wielkie, natomiast nie chcą się nauczyć zawodu, a niekoniecznie im dane będzie zarządzanie ludźmi w przyszłości. Chociaż może będzie dane za dziesięć, piętnaście, dwadzieścia lat, ale oni zdają sobie z tego sprawę. Tak że trzeba popracować na stanowisku bazowym, potem gdzieś się rozwijać, to nam zginęło na 10 lat i teraz mamy taką troszeczkę sytuację, że faktycznie są ludzie, którzy kończą studia i troszeczkę mają problem z wejściem w życie – że, ojej, to ja jestem magistrem, a muszę zaczynać od stanowiska szeregowego. Ojej, to nie dla mnie! I dlatego tak szybko się ludzie wypalają tak naprawdę w zawodzie i próbują czegoś... ojej, to nie to – jestem tylko panem kelnerem, jestem tylko panią sprząającą. A to jest tak naprawdę, że to ludzie, którzy budują naszą bazę pracowniczą tak naprawdę, to oni są trzonem, bo my bez nich – dyrektorzy czy menedżerowie – tak naprawdę nie jesteśmy w stanie zadziałać. Więc jeśli chodzi o stanowiska szeregowe, to faktycznie Francja jest dużo fajniej przystosowana, mądrzej wyprowadzona; kierownicze myślę, że trochę słabiej. I podchodzą troszeczkę inaczej niż my podchodzimy, bardziej menedżersko. Jesteśmy bardziej liderami, widać u nas kierownicy są bardziej wyraźni, nie wtapiają się tak jakoś w ekipę. Natomiast jeżeli chodzi o Polskę to fajnie, że wracamy do systemu, gdzie będziemy mieli stanowiska szeregowe czy szkoły zawodowe, czy licea zawodowe, które nam dają tych bazowych pracowników, bo samymi magistrami niestety nie jesteśmy w stanie obsadzić stanowisk pracowniczych [Rozmówca 6].

Analizując wnikliwie wypowiedź rozmówcy, można odnieść wrażenie, że w pewnym sensie „steruje” on sytuacją wywiadu. Mam tu na myśli przede wszystkim to, że posługuje się tak dobraną formą narracji, która ukierunkowana jest na wywarcie profesjonalnego wrażenia na badaczu oraz na budowanie własnego wizerunku jako osoby refleksyjnej, menedżera który niejedno już widział i ma dzięki temu wiele punktów odniesienia. Rzeczywiście, sądy for-

mułowane przez rozmówcę mają charakter quasi-empiryczny – w tym sensie, że podczas pobytów za granicą zgromadził on pewne *quantum* doświadczeń i odwołując się do nich tworzy wrażenie, że jest dokładnie tak, jak mówi, i tylko tak. Trzeba jednakże pamiętać, iż rzeczywistość, zarówno polska, jak i francuska, są znacznie bogatsze, bardziej wielobarwne i że nie poddają się tak jednoznacznej oraz kategoriowej ocenie.

Nie zmienia to faktu, że badany zarządca zgromadzone doświadczenia poddał refleksji – z pewnością już wcześniej, ale i na użytek wywiadu, i że jego opinie są ugruntowane, to znaczy trudno je wzruszyć i zauważalnie zmodyfikować. Nie da się jednak pewnych fragmentów traktować jako spostrzeżeń w istocie empirycznych. Mam tu na myśli stwierdzenia odnoszące się do zatrudniania pracowników na podstawowe w branży stanowiska, opinie na temat kształcenia przygotowującego do objęcia tych stanowisk. Są one bowiem względnie powszechne, nie tylko zresztą wśród menedżerów, lecz także wśród analityków edukacji oraz jej relacji do rynku pracy. Wyrażają one wprost przekonanie o niedopasowaniu tych dwóch struktur oraz o polskich potransformacyjnych odmiennościach w tym zakresie. Niemniej, nawet jeśli uznamy, że te i podobne tezy dawno już trafiły pod strzechy, to i tak należy docenić trud włożony w dostrzeżenie problemów oraz – by tak to ująć – analityczność rozmówcy.

Gdyby więc, orientując się na opinie wygłaszane przez badanego zarządcę, ponownie postawić problem selekcji społecznych – zarówno w edukacji, jak i w miejscu pracy, to ponownie okazałoby się, że mamy do czynienia z konkurencyjną ruchliwością. Nawet wzięwszy pod uwagę niezwykle specyficzny typ wykształcenia, które odebrał rozmówca, taka teza się broni. Gdy dodamy do tego jeszcze bardzo złą sławę, jaką cieszyła się i wciąż cieszy Alma Mater rozmówcy, to obraz indywidualnych zasług staje się jeszcze wyraźniejszy. Podobnie jak sprawcza, selekcyjna funkcja rynku. W omawianym przypadku bowiem, z całą pewnością, dyplom magistra nie stanowił silnej waluty czy karty przetargowej [por. Melosik, 2002; Potulicka, 2010]. Raczej ów „uniwersytet na wolnym rynku” został wyparty przez indywidualny pragmatyzm i starania jednostki.

Raz jeszcze chcę podkreślić, iż zarówno analiza transkrypcji, jak i powrót do zapisu dźwiękowego wywiadu uświadamiają fakt „gry” interakcyjnej badanego. Nie ma żadnych wątpliwości, że przyszedł on na wywiad z takim zamiarem, by wypaść jak najlepiej. Oznacza to w tym przypadku – jak najbardziej profesjonalnie oraz międzynarodowo. Trzeba przyznać, że rozmówca ma argumenty i dokonania zaświadczające o dobrym przygotowaniu i w żadnym razie nie jest moją intencją ich podważanie – chodzi mi jedynie o pewną miśternie tkaną nić wizerunku. I w tym również nie ma nic złego. Zespół tych zachowań stanowi jedynie pewien specyficzny rys tego młodego zarządcy.

Wreszcie teza, którą mógłbym nazwać ostatecznym skwitowaniem tego wywiadu. Organizuje ją moje głębokie przekonanie o tym, że każda praca, więc i praca kierownicza, z jednej strony wymaga od jednostek określonych „warunków wstępnych”, z drugiej natomiast kreuje jej cechy i kompetencje w taki sposób, który można by nazwać „formującym”. Warto więc przywołać znane porzekadło, wraz z jego niejednoznacznością, które głosi: „Komu Pan Bóg dał urząd, temu i rozumu nie poskąpi”. Wszelako chcę podkreślić, że rozmówca wiedziony wprawdzie skromnym jeszcze wciąż doświadczeniem menedżerskim oraz doświadczeniem w kontaktach międzynarodowych, zachowuje pełne prawo do formułowania takich sądów. Jest to dla mnie całkowicie oczywiste, podobnie jak i to, że dalszy bieg zawodowej kariery, kolejne doświadczenia i dalsze zmagania z ludźmi i materią znacząco skorygują stanowiska w rozmaitych, poruszanych w wywiadzie sprawach.

Inna droga zawodowa, inne wybory, inne branże, wreszcie całkowicie inne nastawienie do osiągniętych sukcesów prezentuje Rozmówczyni 23. I ponownie chyba należałoby powiedzieć, że zarówno jej społeczne pochodzenie, jak i ukończone studia nie „ulokowały” jej mechanicznie w określonym miejscu struktury społecznej (por. Gromkowska-Melosik, 2008a: 17–20). Raczej wykuwała sobie własną pozycję, przy czym termin „wykuwała” dotyczy bardziej płci aniżeli misternych planów i systematycznych działań. Po prostu dwadzieścia lat temu kobieta nie była na stanowiskach menedżerskich średniego i wyższego szczebla w pełni akceptowana. W konsekwencji liczba kobiet piastujących te stanowiska była z konieczności niewielka, co z kolei nie uzasadniało wówczas podejmowania żadnych działań i analizowane było raczej w kategoriach stanu normalnego [por. Kozek, 1994; Kwiatkowski, 1995; Rokicka, 1995].

Mimo to zagadnienia te stanowią jeszcze jeden element specyficzny w relacjach rozmówczyni. Otóż nie wypowiada ona sądów na temat różnic między kobietami i mężczyznami w pracy zawodowej, w szczególności zaś w pełnieniu ról kierowniczych. Wprawdzie wzmiankuje o pewnych stereotypach towarzyszących początkom jej kariery, ale nie czyni z tych retrospekcji znaczących elementów własnej wypowiedzi, a tym bardziej własnej biografii.

Pracowaliśmy bardzo dużo, była bardzo dobra atmosfera. Jeszcze pamiętam przed zmianą pracy pytałam się męża, że to jest pierwsza taka firma, że już bym chciała długo pracować. Miałam dwoje dzieci, mówił – pomogę ci. Jeżeli pomożesz przy dzieciach, to ja idę. Oczywiście byłam bardzo zadowolona, odeszłam po iluś latach z tej firmy, ale tylko dlatego, że także już się wszystkiego nauczyłam. I myślę że w tamtej firmie, będąc kobietą, która ma rodzinę, dwoje dzieci, nie byłam atrakcyjną osobą, mimo dobrych szefów. Nie zauważali w ogóle takiego potencjału, że mogę coś zrobić, że

mogą wykorzystać mnie, może też nie dawałam im sygnałów takich, że... No, ale też zatrudniali nowe osoby, te osoby się bardziej realizowały, a ja stałam w miejscu, nie rozwijałam się i przestało mnie to interesować, chociaż byłam bardzo fajnie traktowana. No i wtedy zdecydowałam się przejść do firmy, w której mogłam coś stworzyć. To jest taki mój okres, po tych dwóch firmach spedycyjnych, w trzeciej stworzyłam firmę, znaczy nie firmę, oddział w firmie, część działalności od zera i dostałam taką możliwość. I to się skończyło sukcesem tak naprawdę. I w tamtej firmie nauczyłam się bardzo wiele rzeczy, ale już jako praktyk, taka osoba, która przyciąga kontrakty, no od zera do miliona złotych przychodu w jakimś tam okresie czasu. Nabyłam też bardzo dużo doświadczenia, bo też ta firma miała działalność nie tylko w spedycji morskiej, ale też lądowej, agencji celnej. Uczestniczyłam też w rozmowach z klientami bardzo dużo, ale też lubiłam, poznałam jeszcze więcej osób, podróżowałam po Polsce, poznałam bardzo dużo klientów i też ich przyciągnęliśmy, bo jestem marketingowcem – taką osobą, która przyciąga. I byłabym szczęśliwa, tylko że, no, musiałam niestety odejść. Powiem dlaczego: bo szef trochę miał inne podejście do działalności biznesowej. Ja już wtedy w firmie od kierownika zostałam dyrektorem właśnie tej firmy spedycyjnej, ale nie miałam wpływu na finanse, na to co się dzieje; szło to w niedobry kierunek i stwierdziłam, że odejdę, złożyłam wypowiedzenie. To firmy w ciągu pół roku one się pozamykały. Niestety to był gorszy okres. Przeżyłam to bardzo, no i miałam różne takie pomysły, co dalej z sobą zrobić, ale też ludzie się dowiedzieli, że jestem wolna w sumie za chwilę, no i przyszedł mój kolega obecny i zaprowadził mnie do bardzo dużej firmy [...] budowlanej, do (nazwa spółki) i zarząd (nazwa spółki) i właśnie pan (imię) zaproponowali mi, że otworzymy wspólnie nową firmę, którą będę kierowała. No poczułam się wtedy... Znaczący, przede wszystkim (nazwa spółki) to jest bardzo dobra, wiarygodna firma, to są rzetelnie ludzie. To są fundamenty wszystkiego, co jest dobre. Znana w mieście, też w tej chwili (nazwa inwestycji) właśnie realizują; bardzo dużo wielkich przedsięwzięć. I właściwie stwierdziłam, że to jest najfajniejsza propozycja, że już jestem gotowa, że mogę zacząć tworzyć firmę od zera. Dostałam od nich ogromne wsparcie: cztery pokoje, kupili samochód, oczywiście my go spłaciliśmy. Dali nam kredyt na początek i w 1998 r., 4 lutego właśnie, powstała firma (nazwa spółki), która niedawno skończyła 20 lat. Pierwszy rok był bardzo trudny, ponieważ też pozyskać tych klientów, rozwinąć firmę, pierwszy rok jako jedyny w działalności spółki skończyliśmy na minusie. No a potem doświadczenie, ludzie, którzy przyszli, praca całego zespołu spowodowała... Ja się też nauczyłam, bo ja nie lubię słowa sukces, rozumiałam – ten sukces, to jest to, że się przetrwa na rynku tyle lat; to udało nam się przetrwać. Był to dobry okres, tyle tylko, że najlepszy okres jest teraz, najlepszy okres jest teraz... [Rozmówcy 23].

I muszę przyznać, że jako badacz całkowicie pozbawiony rodzajowej matrycy, przez którą miałbym ujmować opinie badanych, uświadomiłem to sobie dopiero na etapie pogłębionych analiz zgromadzonego materiału

empirycznego. I niech to będzie zrab autoetnograficznej refleksji, która przecież stanowi nieodłączny element w procedurze badań terenowych i w bezpośrednich relacjach *face-to-face*, które cechują przecież wszelkie wywiady, w szczególności zaś wywiady pogłębione.

Tym bardziej, że należy uznać, iż obecność rodzajowego sposobu ocenia-
nia ludzi nie należy w życiu codziennym do rzadkości. Zwraca na to uwagę
Rozmówczyni 12, kierująca na co dzień zespołami pracowniczymi w dużym
amerykańskim koncernie z branży motoryzacyjnej. Jej praca przebiega w śro-
dowisku w przewadze męskim i – jak podkreśla – na początku kariery zawo-
dowej, kilkanaście lat temu, a także teraz, musi mierzyć się ze stereotypami
kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Nie widzę różnic między mężczyznami a kobietami... Albo przynajmniej
nie oceniam i nie myślę w ten sposób. Jak zatrudniam – liczą się dla mnie
wyłącznie kwalifikacje, a nie jakieś inne sprawy. Mam dobre doświadczenia
i z mężczyznami, i z kobietami. A w firmie jest przytłaczająca większość męż-
czyzn, więc wiadomo... Zapotrzebowanie na wykwalifikowanych inżynierów
jest ogromne, więc tym bardziej nie ma co przebieierać [Rozmówczyni 12].

Badana menedżerka utrzymuje także, że wspomnianego myślenia i oce-
niania w kategoriach stereotypów mężczyzn i kobiet doświadczyła, lecz nie
stanowiło to dla niej zasadniczego problemu i obiektu nieporozumień czy
konfliktów. Miało raczej obyczajowy charakter i dziś, z pewnej perspektywy,
widzi błahość tych zachowań. Tym bardziej, że obecnie, piastując ekspono-
wane i niezwykle odpowiedzialne stanowisko, nie dostrzega podobnych
zachowań. Można by to, prawdopodobnie, kwalifikować jako znak czasów
z jednej strony, z drugiej zaś jako wyraz lęku przed przełożoną. Niemniej,
badana menedżerka, zarówno w jawnych stwierdzeniach, jak i w zachowa-
niach w czasie wywiadu, zdradza całkowitą obojętność wobec ewentualnych
zachowań manifestujących stereotypowe postrzeganie kobiet we współczes-
nym biznesie. Jak mi się wydaje, traktuje to jak mniejszościowy, nieelegancki
i w konsekwencji nic nie znaczący sposób funkcjonowania w organizacji.

Wracając teraz ponownie do problemu pierwszej pracy, chciałbym się
skupić na narracji Rozmówcy 9. Zaangażowanie oraz – niech mi będzie wolno
stwierdzić – stopniowe nasiąkanie postawą przedsiębiorczą od najmłodszych
lat sprawiły, że w późniejszym czasie nie bał się on podejmować działań
związanych z prowadzeniem własnej, jednoosobowej działalności gospo-
darczej czy spółek zawiązywanych z różnymi podmiotami. Biorąc pod uwagę
przeciętne zachowania Polaków w tym względzie, nie sposób nie zauważyć,
że rozmówca znacząco od tej średniej odstaje. Wpisuje się jednocześnie w tę
kategorię osób, którą ekonomiści, zwłaszcza specjaliści od polityki ekonomicz-

nej oraz polityki rynku pracy, nazywają aktywnymi czy przedsiębiorczymi. Jak widać, postawy takie wymagają odpowiedniego gruntu, który, prócz kierunkowego wykształcenia, pomysłu oraz determinacji, zakłada również mniej oczywiste czynniki, jak rodzinne tradycje i wzory zachowań.

Pierwsza praca, właściwie ona dość mocno zaważyła na mojej karierze zawodowej, to była praca w konsultingu. Pracowałem w firmie takiej doradczej, która później była jedną, z powiedzmy, z kilku największych polskich firm doradczych, obok tej wielkiej piątki słynnej, czyli dużych firm doradczych międzynarodowych, to było kilka polskich firm, to była właśnie jedna z nich. I ja byłem tam w tym okresie, przychodziłem do pracy kiedy bardzo, bardzo popularne w Polsce było ISO i wdrożenia właśnie ISO. I byłem osobą odpowiedzialną za robienie takich, można powiedzieć, audytów. I za przygotowanie firm do wdrożenia tego certyfikatu ISO, czyli na takim można powiedzieć no najniższym stanowisku jako konsultant, który na co dzień po prostu jest odpowiedzialny za, można powiedzieć, *research*, czy za przygotowanie dokumentów do właśnie... do których... gdzie tam na końcu mają się kończyć... się kończy certyfikatem ISO.

[...]

Tak standardowo. I to była właściwie moja pierwsza i później już jedyna, i to jest ciekawostka, jedyna praca na etacie, a później już pracowałem wyłącznie na zasadzie takiej, że miałem już swoją działalność, na zasadzie umowa firma z firmą. To już taka pierwsza praca, gdzie miałem umowę na etat, można powiedzieć byłem etatowym pracownikiem tej firmy konsultingowej [Rozmówca 9].

Warto zwrócić uwagę, że jego droga zawodowa nie poddaje się jednoznacznej ocenie z punktu widzenia ruchliwości społecznej oraz „rekrutacji” do elity. Ukończył wprawdzie uczelnię, której dyplom można nazwać prestiżowym, niemniej jego decyzje zawodowe oraz stawianie na rozwój osobisty przesądziły, moim zdaniem, o obecnej pozycji zawodowej i o realnej przynależności do rozumianej relacyjnie elity menedżerskiej i specjalistycznej [por. Gerlach, 2014; Solarczyk-Ambrozik, 2015].

Wizerunek rozmówcy, jaki się wyłania z przeprowadzonego badania, jest bardzo spójny. Jest to wizerunek człowieka, który wie, czego chce – stawia sobie jasno i konkretnie cele, wie, w jaki sposób do nich dążyć, realizuje zamierzenia konsekwentnie, ale bez uporu, który można by już nazwać natrętnym. Jego postawę scharakteryzowałbym raczej jako przemyślane i spokojne dążenie do celu. Z całą pewnością nie wpisuje się on w schemat „wyścigu szczurów” czy totalnego podporządkowania się celom. Mimo że jego droga zawodowa przebiegała w organizacjach, które były albo specyficzne z racji swojej działalności na rzecz innych podmiotów (spółka konsultingowa – pierwsza praca rozmówcy świadczona blisko siedem lat), albo miały wyraźny rys korporacyj-

ny, z jego specyficzną kulturą i pędem ku podnoszeniu własnej i zespołowej wydajności. Niemniej rozmówca ma pełną świadomość specyfiki biznesowej podmiotów, dla których pracował. Gdyby chcieć *ad hoc* odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób oparł się niewątpliwie silnej i wszechobecnej presji podporządkowania się dominującym wzorcom pełnienia ról organizacyjnych i korporacyjnych zachowań, należałoby się odwołać do jego postawy hobbysty, pasjonata, kogoś kto jest autentyczny w swoim pracowym powołaniu.

„Korporacyjność” i „biznesowość” miejsca pracy odcisnęła jedynie piętno na języku badanego. Jest on silnie nasączony zwrotami pochodzącymi z korporacyjnego i marketingowego żargonu. Jego wypowiedzi są zatem gęsto tkane ze zwrotów typu: *target, business, leadership* czy *social activity*. Czasami mogą one nawet razić rozmówcę, z pewnością natomiast wymagają pewnego wyrobienia i ponadprzeciętnego zaznajomienia z żargonem menedżerów oraz marketerów dla sprawnego podążania za rozmówcą.

Uważam, że to niewielka cena, jaką płaci się za danie odporu ideologii korporacyjnej, niekiedy natrętnej i bezwzględnej. Poza tym można dostrzec w treściach zawieranych przez rozmówcę w swoich wypowiedziach, że raczej cieszy się tą manifestacją przynależności do grupy. Okazuje się więc, że można w taki sposób „grać” organizacyjnymi artefaktami, by nie brać na siebie roli *outsidera*, a jednocześnie zachowywać w stosunku do otaczającej kultury dystans w codziennym zawodowym działaniu oraz poza nim, czyli w życiu poza pracą.

Na koniec tej części chciałbym jeszcze odnieść się do narracji Rozmówcy 4, który jest niezwykle ciekawym oraz – dodajmy – nietypowym w polskich warunkach menedżerem, prezesem spółki działającej w branży drzewnej. Jego atypowość sprowadza się do szczególnej drogi zawodowej, którą badany przebył w ostatnich czterdziestu latach. Rozpoczął bowiem pracę jako robotnik i przeszedł niemalże wszystkie szczeble kariery aż do prezesa zarządu, po drodze kończąc z sukcesem studia i uzyskując dyplom magistra inżyniera technologii drewna. Taka zawodowa droga wciąż należy do rzadkości. W polskich warunkach, bo przecież od początku kształtowania się nowoczesnych form produkcji przemysłowej była ona całkowicie normalna w Stanach Zjednoczonych i – częściowo – w obrębie niektórych gospodarek europejskich. Takie były przecież losy ojca naukowego zarządzania Fredericka Winslawa Taylora i taki model opisywał Peter F. Drucker w swej słynnej książce opartej na gruntownym studium General Motors [por. Drucker, 1972].

Doświadczenia rozmówcy, traktowane strukturalnie i w tym sensie złożone z wszelkich doświadczeń zawodowych i pozazawodowych, zdają się go mocno kierunkować ku rozpoznawaniu u pracowników refleksyjności czy kreatywności. Nazywa tę cechę „myśleniem” i, jak sądzę, stanowi ona raczej swoisty indeks, czyli składa się z kilku elementów.

No dla mnie taką ważną cechą dla stanowisk kierowniczych, zresztą dla wszystkich, to jest takie innowacyjne spojrzenie, żeby ludzie, którzy zajmują się danym produktem, daną robotą i tak dalej, no myśleli, jak usprawnić tę robotę. I zawsze powtarzałem, że dla mnie cenniejszy jest nawet ten leniwy pracownik, tak – z natury leniwy, który będzie kombinował, żeby zrobić to, a mniej się napracować niż człowiek, który bezmyślnie wykonuje tam pracę. Nie zastanawiając się jakby nad skutkami czy efektami.

[...]

Kompetencje czy kwalifikacje mają zupełnie mniejsze znaczenie. Nawet powiem, że to jakie ma pan, jakie ma ten pracownik, czy potencjalny pracownik – wykształcenie – stanowi jakby drugorzędne znaczenie. Aczkolwiek to jest pewna zasada, że człowiek, który posiada formalnie wyższy stopień wykształcenia, to daje nadzieję przynajmniej, że on będzie bardziej myślący [...] [Rozmówca 4].

Warto podkreślić, iż owo „myślenie” ma charakter względnie niezależny od formalnego wykształcenia. Oznacza to, przypuszczalnie, że badany zarządca upatruje szans zarówno w pozyskaniu takich pracowników, jak i w procesie ich kształtowania wewnątrz organizacji. Trzeba przyznać, że jest to postawa względnie otwarta i wyraźnie ukierunkowana na realizację celów, przy jednoczesnej dbałości o tzw. klimat organizacyjny.

Jednocześnie rozmówca akcentuje rolę własnego wykształcenia i wyszkolenia. Zwraca uwagę, że szkolenia, seminaria oraz wyjazdy studyjne, w których uczestniczył już w latach 90., przyczyniły się do głębokich zmian w jego myśleniu na temat zarządzania w przemyśle oraz organizacji nowoczesnego przedsiębiorstwa. Ta refleksja jest, moim zdaniem, bardzo cenna przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dowodzi, że badany miał i ma bardzo dobre rozeznanie w strukturze branży, jej mocnych i słabych stronach, planach strategicznych i momentach krytycznych (technologia). Po wtóre, dobrze świadczy o jego stosunku do różnych form zdobywania wiedzy i doświadczenia, wymiany poglądów i – w konsekwencji – o zdolności do przetwarzania tych informacji i stosowania ich w celu usprawniania organizacji, za którą odpowiada. Zresztą, jak chciał Drucker [1999], to jest właśnie odpowiedzialność – rozumiana jako pewien rodzaj wewnętrznego przymusu i zwrócenia się ku organizacji jako dobru wspólnemu. Rozmówca tak to formułuje:

No bardzo dużo na przykład, bo to pewne szkolenia, pewne wyjazdy jakies seminaryjne, to one dawały takie milowe kroki, bo już widzimy na przykład no to podwórko, w którym robię – no jest tartak, jest jakiś tartak zapóźniony technologicznie i mam okazję uczestniczyć w takim miesięcznym seminarium w Szwecji. Wyjeżdżamy na zaproszenie szwedzkiej fundacji – jest połowa lat 90. i widzę zupełnie inny świat, widzę – ja już nie muszę wymyślać, że coś innego może istnieć w tym zakresie przerobu drewna. Tylko

ja to widzę, że świat już jest w tym miejscu, że my to mamy tak wysoko zawieszoną poprzeczkę. Ale że jest to możliwe do zrealizowania, dokładnie, i to, i właśnie wiele szkoleń, i takich ekonomicznych, i z zakresu zarządzania, wartościowania pracy w jakichś systemach ISO. My nie mamy ISO w firmie, ale znam te systemy, bo również uczestniczyłem w takich szkoleniach ISO 9000 czy serii 9000, ISO 14000 za zarządzanie środowiskowe. Każda ta wiedza zdobyta w ten sposób ma w dużym stopniu przeniesienie na ten grunt firmowy i nawet te moje, powiem pani szczerze, że nawet te moje zaoczne studia, to ja miałem taką dosyć sporą przewagę nad kolegami z roku, bo większość z nich była bezpośrednio po szkołach średnich, oni byli pewnie być może lepsi i być może lepsi z tych przedmiotów takich ogólnych typu matematyka, fizyka, których ja musiałem sobie przypomnieć. Natomiast jeżeli chodzi o przedmioty czysto techniczne, takie branżowe, no to ja wiedziałem, czego się uczę, czego z tych studiów mogę uzyskać, natomiast dla nich to była czysta abstrakcja. Zresztą no początki pewnie były trudne, ale przecież skończyłem te studia z wyróżnieniem, z – nie wiem – średnią ocenę chyba miałem 4,8, nagrodę rektora i to tak mi dosyć się udało.

[...]

Nie no koniecznie, koniecznie, bo dzisiaj nawet hydraulik, który nie będzie śledził na bieżąco nowinek technicznych, które się pojawiają, na możliwościach, na rynku, to za chwilę musi z tego rynku wypaść, bo konkurencja nie śpi, konkurencja się uczy, więc tak samo i lekarz, menedżer, prawnik. No wszyscy musimy się uczyć [Rozmówca 4].

Dalej, odnosząc się do sformułowanego pytania o cechy dobrego menedżera, dodaje:

Na pewno wiedza, ale jednocześnie umiejętność oceny sytuacji, w jakiej się znajduje, korzystanie jakby z tych informacji zewnętrznych, umiejętność wyłowienia z tych informacji istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, również i te relacje związane z relacjami z pracownikami, współpracownikami, to jest również umiejętność tworzenia zespołu... do realizacji celu firmy. Ja rozumiem, że menedżer ma cel, który utożsamia się jakby z interesami firmy. [...]

No wydaje mi się tak, jestem przekonany nawet, że ten menedżer musi być przywódcą, który musi umieć... zmobilizować cały ten zespół do osiągnięcia założonego celu... Natomiast jakby metody to do tego, no mogą być różne. To są też wie pani... cechy bardzo indywidualne, jednemu wystarczy tylko pokazać kierunek, do którego idziemy, a on sam jak gdyby będzie do tego kierunku dążył, innego trzeba mocno kierunkować, czy jeszcze kolejną osobę to trzeba stale kontrolować, ewentualnie korygować, na niektóre osoby działa bardzo dobrze pochwała, na inne musi być kara, bo inaczej nie będzie wykonywał tego. No więc to są bardzo indywidualne rzeczy. Nie mogę... nie można tego, tak mi się wydaje... że ja nie potrafiłbym powiedzieć, że we wszystkich... do wszystkich członków zespołu... żeby stosować tą samą miarę [Rozmówca 4].

Ponownie badany zarządca ujawnia, jak sądzę, przemyślaną wizję zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem. Nie chcę w tym momencie wnikać w indywidualne rozumienie przywództwa, wystarczy mi już tylko odwołanie się do tego pojęcia, które, jak widać w późniejszym rozwinięciu, stanowi dla badanego istotny element funkcjonowania. Bardzo ważnym momentem jest tu różnicowanie, o którym wspomina i – już bardzo wyraźnie – odnosi je do siebie. Stwierdza nawet, że nie potrafiłby jednakowo traktować wszystkich pracowników. Wolno mi przypuszczać, że byłoby to dla rozmówcy rodzajem uprzedmiotowienia podwładnego, a nawet jego lekceważenia.

Sądzę, że dają tu znać o sobie wcześniejsze doświadczenia, zbierane na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych, które ugruntowały pewien indywidualny punkt widzenia w świadomości badanego zarządcy. Oznacza to po prostu, że w tamtym czasie, czy wykonując pracę robotnika wykwalifikowanego, czy technika produkcji, będąc dodatkowo człowiekiem młodym, oczekiwał po prostu zindywidualizowanego podejścia ze strony przełożonych. Przynajmniej na poziomie komunikowania się. I to stara się obecnie praktykować – już jako prezes zarządu.

Można by więc stwierdzić, że bardzo dobrze to o nim świadczy. Nie tylko z punktu widzenia pewnych retrospektywnych odniesień do form organizacji pracy w przemyśle w latach 80. XX w., lecz także z punktu widzenia miejsca i roli przywódcy we współczesnym przedsiębiorstwie [por. Avery, 2009; Kwiatkowski, Madalińska-Michalak, 2015]. Wreszcie, warto uwypuklić wątek edukacyjny – tak w wymiarze jednostkowej biografii tego konkretnego rozmówcy, jak i w wymiarze uczącej się organizacji i, funkcjonującego być może poza świadomością, systemu nadawania norm społecznych oraz pełnienia ról organizacyjnych [por. Stoner, Wankel, 1996; Griffin, 2008; Banaszak, 2011].

5.6. Praca i relacje z ludźmi

Tę część chcę rozpocząć krótką wzmianką (do narracji tego rozmówcy jeszcze powrócę) na temat różnic w zarządzaniu ludźmi we Francji i w Polsce, którą wypowiedział Rozmówca 24, obywatel Republiki Francuskiej, mieszkający od kilkunastu lat w Polsce i świadczący pracę zarówno w kraju urodzenia, jak i w naszej ojczyźnie oraz na Ukrainie. Otóż stwierdza on jednoznacznie, że sposób kierowania w przedsiębiorstwach francuskich jest niemal całkowicie odmienny od kierowania w przedsiębiorstwach polskich.

Francuskie firmy, a mówię o specjalistycznej budowlanej branży, zarządzają wszystkim, co się tylko da. Opracowane są najmniejsze szczegóły działania,

daty dostaw towarów, ich parametry itd. Polskie firmy nie chcą być aż tak szczegółowe, wiele rzeczy puszczają na żywioł. Ale może, znając lepiej rynek, wiedzą, że sobie mogą na to pozwolić, nie wiem, ale to jest jednak charakterystyczne, ale nie mówię, że gorzej lub lepiej. Po prostu inne zasady są... [Rozmówca 24].

Potem dodaje jeszcze, że samo wyłanianie kierowników jest również nieco bardziej szczegółowe, tj. przebiega wedle zgłaszanego zapotrzebowania na określone kompetencje i że przedsiębiorstwa dysponują służbami, które są w stanie sprawnie i trafnie diagnozować przydatność zawodową kandydatów. Rysuje więc obraz francuskich organizacji gospodarczych, a tym samym francuskiego biznesu jako całości w kategoriach, jak mógłby powiedzieć Jan Strzelecki [1989], lirycznych. Oznacza to, że stara się zwrócić uwagę wyłącznie na pozytywne, na mocne strony tych struktur, abstrahuje zaś od systemowych mankamentów. Jak sądzę, zadziałał tu po prostu efekt bezpośredniej sytuacji wywiadu i – być może – pewnego antycypowania oczekiwań badacza. A one, w związku z naturalnym stawianiem pytań o porównanie Francji i Polski, mogły być łączone z próbą konstruowania rankingu lub innego zestawienia o charakterze porządkującym.

Bardzo ciekawe i – by tak rzec – pogłębione refleksje na temat pracy, ludzi, a także edukacji w miejscu pracy wypowiada Rozmówca 7. Badany menedżer wydaje się przy tym panować nad sytuacją, kontrolując jej przebieg, a nawet próbując niekiedy przejmować inicjatywę. Z kolei gdy mówi o swoich dokonaniach zawodowych, odwołuje się właśnie do takich cech, jak: opanowanie, ale i zdecydowanie, zdolność do podejmowania decyzji, skłonność do ryzyka. Akcentuje jedynie niedostateczną uwagę, jaką przykładą do komunikowania z pracownikami, zwłaszcza gdy przychodzi mu tłumaczyć kontekst podjętej decyzji. Wszystko to sprawia, że badacz społecznych uwarunkowań zarządzania i organizacji gospodarczych jako specyficznych układów pozycji i ról, buduje względnie spójny obraz tego rozmówcy, włączając do niego wiarygodność wysokiego poziomu – jako kategorię istotną choć trudno uchwytną.

To znaczy ja oceniam, jeżeli zatrudniam czy, czy... mam możliwość współpracy z menadżerami, to ich przede wszystkim oceniam na podstawie umiejętności podejmowania decyzji i to jest dla mnie kluczowe. Menedżer to jest osoba, która powinna podejmować decyzje, to jest jakby jej podstawowe zadanie, nie musi ich realizować, ale musi je podejmować i to jest – jeżeli miałbym określić kim jest menedżer – to jest osoba, która podejmuje decyzje... Decyzje w zależności od szczebla zarządzania dotyczą mniejszych i większych skali osób, różnych zasobów, i finansowych, i niefinansowych, i dla mnie tą cechą najważniejszą jest właśnie umiejętność podejmowania decyzji. I jakby po tym też oceniam osoby, które gdzieś tam rekrutuję na

stanowiska związane z odpowiedzialnością, czy w obszarze tym będą potrafiły podejmować decyzje. I druga rzecz ważna, to jest pewnego rodzaju samodzielność, bo można mieć, można podejmować decyzje, ale nie mieć umiejętności pozyskania jakby składowych tej decyzji. I samodzielność, samodzielność jest kluczową sprawą. No i oczywiście umiejętności. Jeżeli rozliczam menedżerów, to nie rozliczam ich z planów, tylko z tego, czy ten plan przygotowali, to pierwsza rzecz, czy podjęli kluczowe decyzje. I na końcu, jeżeli te dwie pierwsze rzeczy się zadziały, to decyzja będzie tylko pewną formalnością, która musi się odbyć, czyli kontrola realizacji tego planu. Podsumowując, to jest gdzieś tam – decyzje, samodzielność, umiejętność planowania, te trzy rzeczy są ważne dla mnie.

[...]

Tak, no zaletą moją podstawową jest to, że podejmuję decyzje i że nie boję się podejmować żadnych decyzji i jestem samodzielny. Może to, że jestem samodzielny, to może być w pewnym sensie wada i zaleta, ta samodzielność może się przekładać na wadę, która wynika z braku komunikacji, o której mówiłem. Nie wiem, czy to jest wada, czy zaleta, ale mam skłonność do ryzyka i mój poziom akceptacji ryzyka jest dosyć wysoki, w różnych obszarach życia to można uznać za wadę...

[...]

No tak, to jest cały czas, ja już mówiłem o tym, że nieraz idę na skróty w komunikacji, w tym sensie, że tak jak wspominałem, nie komunikuję pewnych rzeczy, ponieważ za dużo czasu musiałbym poświęcić na złapanie kontekstu, tak. I nie mam komfortu takiego, żebym mógł to zrobić. Mam jeszcze jedną słabą cechę, mam nieraz problem z delegowaniem zadań, ale w tym sensie, że to wynika z mojego pewnego takiego, nie, wpatżenia w siebie, ale trudno mi zaakceptować czy uwierzyć, że ktoś zrobi to tak dobrze przez długi czas. I miałem problem z tym, żeby przekazać komuś zadanie do zrobienia i nie być takim cieniem, i żeby dbać o to, żeby ta osoba czasem nie popełniła błędu, i żeby to wszystko było zrobione od początku do końca według mojej myśli. I to wada, której już się tam w dużej mierze wyżyłem, ale cały czas ona gdzieś tam z tyłu głowy jest i jakby muszę ją kontrolować. Znaczący to jest coś, czego pewnie do końca się nie pozbędę, ale uświadomiłem ją sobie i staram się kontrolować, i taki właśnie... może to też jest powiązane z tym... takim... może czasami niezdrowy perfekcjonizm [Rozmówca 7].

Na podkreślenie zasługuje również fakt, że zarówno rodzice rozmówcy, jego brat, jak i on sam, podejmowali się prowadzenia własnych działalności gospodarczych (była o tym mowa wcześniej). Zatem środowisko, w którym rozmówca żył i wzrastał, cechowało takie myślenie o pracy, które można by nazwać samodzielnym, aktywnym, przedsiębiorczym właśnie. Jak sądzę ten stan rzeczy rzutował na późniejsze podejście do własnych ról zawodowych oraz do formalnego ich kształtu – rozmówca jest menedżerem, ale i udziałowcem w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością oraz utrzymuje zarejestrowaną na siebie jednoosobową działalność gospodarczą. Przymuszczenie

do dyskusji na temat przedsiębiorczości i samozatrudnienia jako ukrytych form pracy etatowej odnosi się negatywnie. Uznaje bowiem, że praca jest takim elementem układanki o nazwie „gospodarka”, który trzeba zdobywać samodzielnie, aktywnie, nie obawiając się wyzwań, które wprawdzie początkowo mogą onieśmielać, ale które w ostatecznym rozrachunku okazują się efektywne w sensie zarówno indywidualnym, jak i społecznym.

Jak mi się wydaje, ta ewidentna łączność przeszłości z teraźniejszością i przyszłością, wychowania i socjalizacji w domu rodzinnym oraz socjalizacji w miejscu pracy, transferu wartości i norm oraz stosunku do pracowników, a także zadań, które stawia przed menedżerami rzeczywistość gospodarcza, krystalizują się w opiniach badanego. Bo też chyba najpełniej potrafił on ująć te relacje i oddziaływania, rozumiejąc je i analizując. Tym samym artykułowane wcześniej założenia niniejszego postępowania badawczego, a także wybory metodyczne, zwłaszcza zaś wybór procedury badawczej oraz techniki wywiadu pogłębianego, okazują się trafne. Nie tylko zapewniają bezpośredni kontakt, interakcję z aktywnymi zawodowo ludźmi, lecz także skłaniają do refleksji samego badacza. Tak jest i w tym przypadku, stąd zarysuję teraz pewną myśl o charakterze autoetnograficznym [Anderson, 2014].

Uważam, że badacz społeczny winien pamiętać, iż zawsze ma do czynienia jedynie z opiniami na tematy zapowiedziane badaniem i że wykazują one zależność od nastroju w specyficznej sytuacji wywiadu, a także innych doraźnych czynników. Tak czy inaczej, konfrontacja formalnych faktów biograficznych z realnymi wszak odczuciami, przekonaniem i dokonywanymi *ex post* interpretacjami, może być ciekawa nie tylko dla badacza, lecz także dla samego rozmówcy.

Gdyby więc chciał nakreślić krótką charakterystykę rozmówcy, menedżera w średnim wieku, z dużym bagażem doświadczeń zawodowych jako specjalisty, eksperta, jak i przełożonego, włączając w to zewnętrzny wizerunek (specyficzny zarost, luźny strój w czasie wywiadu), to można by, włączając w to wieloletnią pasję (gra na gitarze basowej w zespole rockowym), określić go jako menedżera-rockmana. Oznaczałoby to również, że próbowalibyśmy przenieść pewne cechy badanego, właściwe dla pełnionych przez niego ról menedżerskich, na rolę muzyka. I odwrotnie. Po wnikliwej analizie jego wypowiedzi nie jestem pewien, czy taki zabieg byłby właściwy. Pozostanę jednakże przy zaproponowanym określeniu, ale jedynie jako ogólnej orientacji co do osoby. Nie będę się starał zaszukadkować rozmówcy. Będę też unikał, zwykle takie postępowanie zdecydowanie krytykuję, „zonglerki” cechami jednego (praca) i drugiego (hobby) wymiaru.

Powyższą deklarację traktuję jako jeden z koniecznych warunków obiektywności przeprowadzonego badania oraz jako swego rodzaju barierę chro-

niącą wnioskującego przed dowolnością, jakiej może ulec, przechodząc od analiz ról zawodowych do analiz ról pozazawodowych. Wspomniany menedżer-rockman stanowi w tym zakresie trafną egzemplifikację, ponieważ podtrzymuje w deklaracjach swoją ogromną pasję, jaką jest muzyka, wypowiadając jednocześnie wiele tez odnośnie do sfery zawodowej, które są biegunowo odległe od stereotypowo rozumianego rockmana. Nie jestem pewien, czy jest to wystarczająco sprzyjająca okoliczność, by uznać rozmówcę za osobę o doskonałych umiejętnościach w zakresie zachowywania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym [por. Smith et al., 2016]. Tak czy inaczej, warto ten fakt podkreślić z całą mocą – czyni tak zresztą sam badany.

Muzyka, czyli od wielu lat gram w zespole muzycznym i to jest moje hobby, tak, już powiedziałem – od końcówki podstawówki. Zacząłem grać na początku szkoły średniej w zespole, z małą przerwą gram cały czas z tym samym człowiekiem... geneza jest taka... no może brat miał gitarę i grał i śpiewał w domu w zamkniętym pokoju, gdzieś tam w domu był magnetofon szpulowy, na którym słuchałem Queenu i stąd gdzieś tam się zaszczyliłem tą muzyką i chciałem zawsze grać i to się udaje do tej pory.
[...]

Mnie też gdzieś tam zawsze ciągnęło do muzyki i tym się interesowałem i tak jest do tej pory, gdzieś tam to kultywuję. Dlatego ja sam szukałem tych miejsc, gdzie jest muzyka, wcześniej zacząłem również grać muzykę i też występować, dlatego gdzieś tam, od można powiedzieć, od końcówki szkoły podstawowej mocno jestem związany z muzyką. I tak no oczywiście to, że przyjechałem do Poznania, to też dało pewne szersze spectrum możliwości poznawania kultury, tak? I było takie zachłyśnięcie, że można pójść do teatru i zobaczyć ludzi, których się widziało tylko w telewizorze, albo pójść na koncerty zespołów, które były w telewizorze [Rozmówca 7].

Obraz empiryczny Rozmówcy 7 jest – by tak to ująć – bardzo spójny. Oznacza to, że gdyby na przebieg jego kariery zawodowej nałożyć porządkującą kategorię systematyczności, opanowania, rzeczowości, zdecydowania itp., to okazałoby się, że w wizerunku owego menedżera-rockmana wszystkie te elementy harmonijnie ze sobą współgrają. Udzielał on bowiem odpowiedzi na zadane pytania w sposób rzeczowy, przemyślany, czasami po dłuższym namyśle, spokojnie, starając się dobrze zrozumieć intencje badacza. Być może jest to także rezultatem socjologicznej i *stricte* badawczej proveniencji rozmówcy – nie tylko zakończył magisterium studia socjologiczne, lecz także brał udział w projektach badawczych, w tym wykorzystujących technikę wywiadu pogłębionego. Oczywiście określenie „być może” jest w tym wypadku chyba zbyt asekuracyjne. Uważam bowiem, że zarówno styl wypowiedzi, jak i pewna postawa zawodowa, zwłaszcza w odniesieniu do ról, funkcji i stanowisk

menedżerskich, jest konsekwencją tej właśnie przeszłości rozmówcy (który był, warto to podkreślić, jednym z najlepszych studentów swojego rocznika).

Zatem wnioskowanie o losach życiowych jednostek na podstawie ich edukacyjnych trajektorii jest wprawdzie przyjętym modelem postępowania, ale w osobie rozmówcy ujawnia nie tylko swój kierunek, lecz także poziom i siłę. Zwykle jak najdalsze są mi podejścia skrajnie deterministyczne, lecz umiarkowany determinizm, połączony z wnikliwie podejmowaną próbą dociekania, jakie jest miejsce, rola oraz waga poszczególnych elementów składających się na szerszą strukturę, wydaje się być adekwatnym i bardzo pragmatycznym sposobem analizowania zgromadzonego materiału.

Menedżerem o całkowicie różnych doświadczeniach rodzinnych, edukacyjnych i zawodowych jest z kolei Rozmówca 22. Wziąwszy pod uwagę całokształt „wrażeń” związanych z obu badanymi – kontakt, obserwację, analizę oraz porównanie, mógłbym nawet określić go jako swoistą antytezę poprzednio omawianego rozmówcy. W pracy zawodowej przejawia on szczególnie pragmatyzm, połączony z niepewnością, albo łagodniej – niecałkowitą pewnością. Przykładowo, zapytany o preferowany styl zarządzania odpowiada po chwili namysłu, że jest to styl „kompromisowy”. Oznacza on, zdaniem badanego zarządcy, posługiwanie się „kijem i marchewką”, a nie jedynie kijem w relacjach z pracownikami.

Ja powiem, że zawsze wychodziłem z założenia, że to taki styl zarządzania kompromisowy. Tzn. tak się nauczyłem od początku, że powiedzmy metodą kija i marchewki dużo więcej można osiągnąć przy współpracy z ludźmi niż tylko przy pomocy kija. Aczkolwiek czasy się zmieniają i dzisiaj z perspektywy czasu widać, czy powiedzmy w niektórych firmach już ten model nie jest w stanie funkcjonować. Ale to chyba wymiana pokoleń też jest chyba, to jest kwestia tych elastyczności pracowników, ich możliwości, zdolności itd. Ja zawsze sobie cenilem współpracę z ludźmi, pracę z nimi, taki typowy coaching. Oni wiedzieli, że ja coś wiem, że mogę im coś przekazać, jakąś wiedzę, doświadczenie i z tego chcieli korzystać. Dzisiaj, z tego co wiem, pełnią odpowiedzialne stanowiska, ale nie jest już tak różowo [Rozmówca 22].

Innymi słowy, zakłada on w relacjach z podległymi pracownikami użycie określonych, sobie tylko znanych zachęt, a także negatywnych sankcji, na przykład za niedopełnienie obowiązków. Nie wiadomo jednakże, gdzie tu jest miejsce na kompromis. Użyte określenia wydają się być z nieco innego poziomu. Kompromis bowiem, gdyby posłużyć się jego głównym znaczeniem, to porozumienie osiągnięte w wyniku wzajemnych ustępstw. Jako takie musi być zaliczone do sfery wzajemnych relacji między przełożonym a podwładnymi; wikła też cechy osobowości zarządcy w stopniu znacznie większym aniżeli

styl zarządzania. Styl zarządzania z kolei to element organizacyjnej codzienności, która jest wszakże, w jakiejś części, pochodną osobowości samego menedżera, wykazuje jednakże silne uzależnienie od kultury organizacyjnej i organizacyjnego klimatu [Hofstede, 2000, 2008; Kołodziej-Durnaś, 2012; por. też Banaszak, 2011]. W tym sensie ma charakter społeczny. Niemniej, należałoby przyjąć, iż opisany tu rozdźwięk pomiędzy sensem wypowiedzi a jej bezpośrednią treścią, jest efektem chwili i znanej społecznym badaczom sytuacji wywiadu. Przyjmuję, że rozmówca chciał po prostu wyrazić swoją opinię na temat preferowanego sposobu motywowania pracowników. I to w formie pewnej, dobrze wszystkim znanej, przenośni.

Kontynuuje swoją wizję pracy menedżerskiej w kontekście współczesnych przemian rynku pracy, organizacji gospodarczych, a także samych zarządców. Stwierdza bowiem, że dziś dokonana się i wciąż dokonuje przemiana od łagodnych form zarządzania ludźmi do „bardzo ostrych”, jak się wyraża.

Myślę, jest to poważny mi się wydaje temat, bo i problem, bo... Ja miałem takie coś, zawsze doświadczenie, że tam gdzie była pełna nić sympatii pomiędzy... nawet oczywiście z zachowaniem jakiejś hierarchii służbowej, ale ta nić sympatii pomiędzy pracownikiem niższego a wyższego szczebla... udawało się zawsze osiągać lepsze rezultaty i to u mnie się sprawdzało zawsze. Natomiast tak jak mówię, pewnie to już dzisiaj tak nie jest, natomiast na pewno obserwując też karierę mojej żony, która też w takich firmach się powiedzmy porusza od dwudziestu paru lat, widać, że co wymiana menedżerów te style się już zmieniają i to też właśnie idzie od sympatycznego dzisiaj, po takie bym powiedział metody już bardzo, bardzo ostre, niekoniecznie sympatyczne, no ale wiadomo, że to jest już też... też inne są wymagania pewnie w stosunku do tych menedżerów wyższego szczebla. Oni też muszą to gdzieś odreagować czy też ustawić tak, żeby oni mieli wynik. A to jak osiągają, no to jest kwestia jakby doświadczenia i no też takiego własnego podejścia, tak, do życia i do sprawowania takiej funkcji [Rozmówca 22].

Poza tym menedżerowie i – tym samym – pracownicy, przestali się już kierować sympatią. Z kolei dla rozmówcy sympatia to niezwykle istotny element wzajemnych relacji w miejscu pracy, oczywiście przy zachowaniu „hierarchii służbowej”. Podkreśla on, że w jego zawodowej karierze zawsze tam, gdzie sympatia pojawiała się między ludźmi – przyczyniała się do wzrostu efektywności. Jak się wydaje, w jego wypowiedzi pobrzmiewa pewna nostalgia za „biznesem” lat 90., w których rozpoczął karierę zawodową.

Z drugiej strony, jednoznaczna diagnoza nowocześnie panujących stosunków na rynku pracy i w samych organizacjach pozostaje wprawdzie wsparta doświadczeniem i obecną aktywnością, niemniej nie wykracza poza obiegowo formułowane tezy o współczesnej gospodarce. Nie jest też wyposażona

w mocne argumenty. Tym bardziej, że obraz gospodarki, rynku pracy i stosunków panujących w przedsiębiorstwach w okresie krótko po tzw. transformacji systemowej, w świetle dostępnych danych, badań empirycznych oraz analiz, nie jest tak optymistyczny, jak chciałby go przedstawiać rozmówca [Tittenbrun, 1991, 1992; Kowalik, 2008]. A z całą pewnością jest to obraz wielobarwny, w moim jednak przekonaniu – z przewagą ciemnych barw.

Być może mamy tu do czynienia z klasycznym w wypadku retrospektywnych odniesień „podkolorowaniem” rzeczywistości. Być może badany menedżer miał po prostu wiele szczęścia, że nie zetknął się z nieco bardziej bezwzględными praktykami tego okresu – choćby w postaci zwolnień, w tym zwolnień grupowych, rozmytych kryteriów selekcji, oceny oraz awansu pracowników, upadków przedsiębiorstw, wreszcie nieformalnych i dla pracownika niekorzystnych rozliczeń finansowych dokonywanych poza umową o pracę. Tak czy inaczej, wiedza o tym okresie, nawet jeśli bezpośrednio nie odczuł opisywanych praktyk, nie jest z pewnością obca rozmówcy. Albo więc omija te fakty, by uzasadnić swoją tezę (teza ta daje się zresztą sprowadzić do frazy, że kiedyś było lepiej... i jako taka nie wyraża zbyt ciekawych treści), albo już jakiś czas temu wyparł je jako „historyczne”. Taka postawa nie zaskakuje, a jedynie budzi zastanowienie, czy pamięć o określonych okresach dziejowych jest przechowywana i czy w ogóle jest nam potrzebna? Rzecz jasna nie rozwiniemy odpowiedzi na to pytanie w tym miejscu, poprzestańmy więc jedynie na stwierdzeniu, że oczywiście jest ona przechowywana i potrzebna, pozostaje jednakże elementem interakcyjnej gry pomiędzy uczestnikami konwersacji.

Jeśli chodzi o wewnętrzne stosunki pracownicze, to warto podkreślić, że rozmówca kładzie akcent na coaching, który zresztą nazywa „typowym coachingiem”. W ogóle dużą część jego wypowiedzi zajmują zwroty odnoszące się bezpośrednio lub pośrednio do edukacji. Zaznacza na przykład, że zawsze cenił ludzi, którzy chcą się czegoś nauczyć od niego jako zarządcy i zarazem specjalisty w dziedzinie handlu. Poprzedza to tezą, że wspomniani pracownicy „wiedzieli, że mogą się czegoś nauczyć”.

Oznacza to jakąś formę transferu informacji o kompetencjach rozmówcy. Nie wspomina jednakże, w jaki sposób ów transfer się dokonywał. Czy na podstawie formalnych kryteriów i legitymacji do pełnienia organizacyjnej władzy? Czy może działały tu jakieś nieformalne kanały? A może bieżące dokonania były tak znaczące, że pracownicy sami orientowali się, z kim mają do czynienia? Wszystkie możliwości są uprawnione. Mogły też oddziaływać równocześnie.

W moim przekonaniu „najsłabszym” uzasadnieniem czyichś kompetencji jest formalna legitymacja do sprawowania władzy. Uważam, zarówno na podstawie danych faktograficznych [Doktór, 1964], jak i bezpośredniego

doświadczenia zebranego w rozmaitych organizacjach, że grupa wytwarza jednak swoistą strukturę norm i wartości, wśród których lokuje się również przekonanie o pozamerytorycznych aspektach rekrutacji i selekcji kadr kierowniczych. Zespoły pracownicze skłonne są raczej do rozumowania w kategoriach „konieczności” i „nieuchronności”. Wykazują przy tym dużą dozę profesjonalizmu, który wyraża się w podporządkowaniu i wykonywaniu swoich obowiązków jak najlepiej lub przynajmniej w akceptowalnym wymiarze.

Ów akceptowalny poziom wypełniania obowiązków jest zresztą wyznaczany i kontrolowany przez szerzej rozumianą strukturę. Łączy ona zarówno role menedżerskie, jak i ustalone procedury, wraz z systemem sankcji. Kazimierz Doktor [1964] w swoim znakomitym studium przedsiębiorstwa przemysłowego już pół wieku temu zwracał uwagę na silne i wyraźne podziały na „my” i „oni” w obrębie załóg zakładowych. Przy czym „my”, czyli bezpośrednio produkcyjni pracownicy przeciwstawiamy się „im”, czyli kierownictwu oraz specjalistom nie tylko z uwagi na organizacyjną hierarchę, lecz przede wszystkim ze względu na nieformalne elementy przemysłowej codzienności, w szczególności sposoby zwracania się, lekceważenie czy wręcz pogardę.

Oczywiście formalne wewnątrz instytucjonalne podziały mogą się również stać czynnikiem edukacji liderów, a nawet stopniowego dochodzenia do mistrzostwa. Innymi słowy, nawet osoba bez należytego menedżerskiego przygotowania, która obejmuje stanowisko w wyniku innych niż merytoryczne powodów, może w toku wypełniania obowiązków uczyć się, wyprowadzać wnioski oraz stawać się coraz lepszym zarządcą. Nic nowego. Stare przysłowie głosi, że „Komu Pan Bóg dał urząd, temu i rozumu nie poskąpi”. I jest ono w swym wyrazie nieco dwuznaczne, niemniej odwołuje się do podobnych zjawisk i procesów. Nie tylko organizacyjnych. Odchodząc jednak od tej nieco anegdotycznej formuły, warto zauważyć, że taka droga osiągnięcia menedżerskich pozycji oraz ich pełnienia nie należy do rzadkości. Wprawdzie w strukturach gospodarczych występuje z mniejszą intensywnością, ale za to w strukturach pozagospodarczych, m.in. w instytucjach władzy państwowej czy nawet na uniwersytecie, znacznie częściej. I nie zawsze Pan Bóg nie skąpi rozumu. Zatem nie zawsze drogę tę wieńczy sukces. Peter F. Drucker [1992] właśnie ten rezultat wyraźnie podkreślał, gdy mówił o menedżerach, którzy przez lata popełniają możliwe do uniknięcia błędy.

Konkludując, chcę powiedzieć, że nie istnieje jakiś imperatyw, który by przekształcał każde możliwe doświadczenie w wiedzę, umiejętności i kompetencje profesjonalne. Nie chodzi o to, że czas nie jest istotnym wymiarem w pracy menedżera. A także w każdej innej pracy. Chodzi raczej o to, by uznać, że czas jest warunkiem koniecznym dla zebrania określonego *quantum* doświadczeń, nie jest jednakże warunkiem wystarczającym. Doświadczenie

bowiem, w szczególności doświadczenie menedżerskie, nie jest prostym nagromadzeniem faktów, sytuacji, zdarzeń oraz różnego typu kredencjałów [jak to ma miejsce w kredencjalnym społeczeństwie – Gmerek, 2008: 26–28]. Jest to struktura o znacznie wyższym poziomie skomplikowania. Jakkolwiek opiera się na doświadczeniu, lecz nie wynika z niego bezpośrednio. Wymaga dodatkowych, pośredniczących czynników, na przykład: kompetencji analitycznych, zdolności do syntezy, umiejętności sięgania do przetworzonych już we własnym umyśle „danych”, pamięci. Doświadczenie musi być więc ujęte dynamicznie, we wzajemnych relacjach z innymi czynnikami, a nie jako samodzielna i statyczna wartość – wyrażona w latach.

Rzecz jasna przyjęcie dynamicznej koncepcji doświadczenia zawodowego rodzi określone konsekwencje zarówno dla postępowań rekrutacyjnych i selekcyjnych, jak i dla procesów oceny pracowniczej w organizacjach oraz procesów konstruowania ścieżek karier. W przypadku pracy kierowniczej, jak jestem o tym głęboko przekonany, ma to fundamentalne znaczenie. Nie chodzi bowiem o „akty” związane z tą funkcją, wyrażające się w zwrotach: „był”, „zrobił”, „gościł” itp., lecz w procesach i ich rezultatach. Dla selekcji na stanowiska menedżerskie oraz dla oceny pracy kierowniczej nie ma bowiem znaczenia czas pojmowany jako upływ lat. Co więcej, w takiej formie może on być nawet balastem. Nietrudno sobie bowiem wyobrazić pewien typ menedżera, wspomniany przez Druckera, który jest „stały” w swych decyzjach, świadczy pracę w każdym miejscu po kilka lat, trudno mu przysiąć łąkę *jumpera*, skoczka, lecz niewiele do organizacji wnosi. Za jego rządów organizacja wprawdzie nie tonie, ale też nie rozwija się w pożądanym rynkowo tempie. Oznacza to wówczas, że pogrąża się w stagnacji oraz – w dłuższej perspektywie – przegrywa z konkurencją.

Wydaje się jednak, że mamy (może nie jako gatunek, lecz jako pracownicy, jako pracodawcy, jako przełożeni) pewien problem z tym, co nazywam dynamiczną koncepcją doświadczenia zawodowego. Otóż wydaje mi się, że organizacje nie w pełni akceptują fakt, że młodszy pracownik może być „bogatszy” w doświadczenie i że potrafi je lepiej wykorzystać. Organizacje gospodarcze radzą sobie z tym znacznie lepiej, zaś instytucje świata, który nie jest gospodarką, wydają się wciąż posługiwać statyczną koncepcją doświadczenia. Choć oczywiście, jeśli wskazujemy na jakieś tendencje, to warto również oznaczyć kontrtendencje, które, co ważne, przybierają na sile.

Mam tu na myśli w szczególności sferę akademickiej edukacji oraz nauki. Jakiś czas temu wprowadzono już tzw. diamentowy grant, umożliwiający licencjatom przystąpienie do doktoratu z pominięciem studiów magisterskich. Przypuszczalnie, w przypadku dyscyplin przyrodniczych i matematycznych nie budzi kontrowersji uznanie czyjegoś geniuszu. Kwantyfikowalność

osiągnąć także jest, by tak powiedzieć, na nieco innym poziomie. Z kolei w dyscyplinach społecznych, które, trawestując myśl Tadeusza Szcurkiewicza [por. Kozyr-Kowalski, 1997], można by nazwać „długimi”, wydaje się to być po prostu niemożliwe. Dlatego są one długie, że najpierw wymagają gruntownych studiów literaturowych – tak w zakresie klasycznej myśli społecznej, jak i myśli współczesnej, tak w zakresie historii własnej dyscypliny, jak i w zakresie historii powszechnej (w myśl Diltheyowskiego stwierdzenia o tym, że nauki społeczne są historyczne), następnie dopiero wymagany jest etap przetworzenia tej wiedzy, wreszcie, w takiej, a nie zmienionej kolejności, etap konfrontacji teoretycznych koncepcji z rzeczywistością i – na koniec – próba wyprowadzenia własnej koncepcji rzeczywistości. Jak powiadał pewien niedoszły polski premier, dalibóg, nie da się tego wszystkiego zrobić w trzy lata studiów. Wiek 21 lat to piękny wiek, który być może (nie wiem tego na pewno), sprzyja wielkim odkryciom w matematyce, ale z pewnością nie jest właściwym momentem do formułowania ogólnej teorii edukacji, społeczeństwa, kultury czy gospodarki.

Podobnie rzecz się ma w przypadku menedżerów. Młody wiek, zwłaszcza gdy mówimy o wieku 20–30 lat, to raczej czas gromadzenia zawodowych doświadczeń i podejmowania prób ich zrozumienia, przetworzenia i uczynienia tworzywem własnych działań. Nawet przy założeniu dynamicznej koncepcji doświadczenia zawodowego. Dlatego między innymi, że każdy proces kierowania ludźmi zakłada kontakt z tymi ludźmi! A kontakt oznacza tu bardzo szeroki wachlarz kompetencji w zakresie planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania czyjejś pracy. Losy wielu znanych organizacji wskazują na fakt, że młody wiek liderów, zwłaszcza w wypadku, gdy są oni pozostawieni sami sobie, oznacza błędy i wiąże się z nietrafnymi decyzjami. Steve Jobs miał wizję oraz upór w dążeniu do celu [Isaacson, 2015], ale nie miał doświadczenia gospodarczego. A także doświadczenia w zarządzaniu ludźmi. Dlatego między innymi bankrutował kilkakrotnie. I dlatego, jak już wspomniałem, organizacje gospodarcze są w tym względzie ostrożniejsze. Dla nich bowiem widmo bankructwa jest całkowicie realne...

Wracając zatem do rozmówcy, którego biografię omawiamy, warto i ten fakt podkreślić. Otóż dziś z pewnością łatwiej mu odnosić się z sentymentem do okresu lat 90. Nie wiemy jednakże, jakie konkretne cele wówczas przed nim stawiano, jak się z ich realizacją wywiązywał i czy była to maestria, pospolite rzemiosło, czy zwykła fuszerka. Analizując kontekst zawodowy, można oczywiście pokusić się o stwierdzenie, że jego działania pozostawały na akceptowalnym poziomie. Na rzecz tej tezy świadczyłyby okresy zatrudnienia rozmówcy, które zdecydowanie mieszczą się w pojęciu stabilności czy stałości. Wskazują jednakże na pewien metodologiczny niuans związany

z prowadzeniem podobnych wnioskowań i który jest moim zdaniem niezwykle istotny. Ukazuje bowiem w pełnej krasie ukryty w nich błąd polegający albo na całkowitej nieznamości ówczesnych uwarunkowań gospodarczych, w tym rynku pracy, albo na niemożności oderwania się od aktualnego sposobu myślenia o tych strukturach. Po stronie badacza jest pewna samokontrola, którą lokowałbym także w obrębie autoetnografii.

Praca, wiedza i specjalistyczne umiejętności oraz kompetencje to z kolei obiekt pogłębionej refleksji Rozmówcy 9. Zwłaszcza odnośnie do relacji między kompetencjami menedżerskimi a wiedzą specjalistyczną. Otóż uważa on (i stawia na to w swojej codziennej aktywności zawodowej), że wiedza specjalistyczna jest podstawowa. Co więcej, stawia nawet tezę, że tzw. miękkie kompetencje, choć nie są mu obce i traktuje opracowania o nich jako ciekawe, stanowią tło w dzisiejszej pracy oraz – wężej – w pracy menedżera. To dość zaskakujące stwierdzenie, idące niejako „pod włos” współczesnym tendencjom występującym w świecie pracy w ogóle, w tym w gospodarce.

Jeżeli mam być szczery, to teraz się ostatnio też na tym złapałem, że właściwie już w tej chwili nie ma za bardzo znaczenia, czy ktoś ma nawet wyższe wykształcenie w tym sensie, że jeżeli jest dobry w tym, co robi, jeżeli ma osiągnięcia i że może coś fajnego pokazać, to dlaczego nie? Poza może znajomością języka obcego. Tak faktycznie to też później wychodzi, czy na tej rozmowie, czy później, w jakiś, powiedzmy... po pierwszym kontakcie z angielskim na przykład, to wychodzi cała prawda, natomiast wydaje mi się, że obecnie zdecydowanie doświadczenie, kompetencje ponad wykształcenie takie czysto zawodowe.

[...]

Jak wspominałem wcześniej, zwracam uwagę raz na osobowość takiego kandydata, czy on pasuje gdzieś do zespołu, czy jest otwarty, czy jest właśnie nastawiony na cele, czy może jest taką bardziej osobą, która – że tak powiem – jest zachowawcza i jest introwertyczna. Tak jak wspominałem, zwracam uwagę na doświadczenie i na to, żeby ta osoba była w stanie mnie przekonać, że – nie wiem – zrealizować jeden czy dwa projekty, ale żeby one były przemyślane, przyniosły jakieś konkretne rezultaty, nie musiały być to super spektakularne rzeczy, chodzi tylko o to, że po prostu myśli – na zasadzie pewnego takiego procesu, tak, że jest to proces, nie są to chaotyczne działania, tylko jest to działanie przemyślane, które na początku miało jakieś, prawda, postawioną diagnozę, cele. Szukamy osób, które mają też ciekawą osobowość, w sensie są fajnymi ludźmi, tak. Czyli fajnie się z nimi rozmawia i można pogadać nie tylko o pracy, może też jakichś ich zainteresowaniach, tak? I powiem, uważam, że tylko taka różnorodność buduje fajny zespół [Rozmówca 9].

Niemniej, analizując głębiej myśl rozmówcy i osadzając ją w szerzej pojmowanej strukturze jego opinii, można by ją zinterpretować jako swoiste

wysunięcie na plan pierwszy kompetencji merytorycznych, odnoszących się do treści pracy (marketing) i wynikające z przekonania badanego, że nowoczesne przedsiębiorstwa się specjalizują i „technologizują”. Najpierw należy więc zadbać o merytoryczne przygotowanie, a dopiero w drugiej kolejności o relacje ze współpracownikami. Jakkolwiek trudno rekonstruować przekonania, jakimi rozmówca w danej fazie rozwoju zawodowego się kieruje, warto ulokować jego podejście nie poza określonym, pożądanym nurtem przeobrażeń, lecz w jego obrębie, czyniąc jedynie zastrzeżenie, że nieco inaczej rozkłada on akcenty.

Wypada jednakże dostrzec w tej konkretnej wypowiedzi stosunkowo niski poziom waloryzacji edukacji akademickiej. Rozmówca zdaje się nawet od niej abstrahować, łącząc zdobywane kompetencje z indywidualną pracą nad własnym rozwojem oraz zdolnością do zdobywania i analizowania doświadczeń. Podkreślmy, że rozwój zawodowy wykazuje zależność również od miejsca pracy i określonego układu stosunków w ramach samego przedsiębiorstwa [Kwiatkowski, 2016: 15–17]. Dodatkowo, wielowymiarowo rozumiana efektywność rozwoju jednostki, w części leżącej po stronie pracodawcy, wiąże się m.in. z kondycją przedsiębiorstwa, technologiami, które ono stosuje, wreszcie ze świadomością edukacyjną pracodawcy [Kwiatkowski, 2016: 17–18]. I w tym sensie, rezygnując z nieco instytucjonalnego i – tym samym – bezosobowego tonu, należałoby wskazać na menedżerów jako nosicieli owej świadomości.

Stanowisko rozmówcy wypada uznać za uprawnione także i z tego powodu, że kieruje się on w relacjach ze współpracownikami oceną kompetencji oraz zaangażowania, nie abstrahując jednocześnie od sympatii czy „chemii”, jak sam nazywa pewien typ porozumienia między nim a podwładnymi. Gdyby więc, podobnie jak w pozostałych przypadkach, określić go empirycznym pseudonimem, to chyba najbardziej adekwatnym byłoby menedżer-profesjonalista. I choć jestem od lat zwolennikiem precyzyjnego oddzielania menedżerów od specjalistów, o czym wspominałem już na kartach tej książki, to w tym wypadku ów „profesjonalizm” odnosić się ma do najwyższych kompetencji merytorycznych wrzęganych do codziennej pracy, a nie do stanowiska w strukturze przedsiębiorstwa.

Jest to tak, daję ludziom dużo swobody w sensie, że nie upieram się bardzo mocno przy sztywnych zasadach, jeżeli chodzi o czas pracy, czy o sposób pracy. Pokazuję im wyniki, pokazuję im cele, do których jako zespół chcemy dojść. Bardzo lubię spotkania z pracownikami, w sensie omawiania różnych koncepcji. Ja uważam, być może to wynika z mojego doświadczenia, że jednak menedżer powinien mieć sporo takiej wiedzy fachowej, w związku z tym uważam, że dobry menedżer musi też wspierać pracowników, musi też w tym zakresie, w którym czuje się najlepiej... czyli jak gdyby podsu-

mówiąc... to jest to taka praca w zespole, praca na określonych celach. Nie musimy się sztywno trzymać miejsca pracy czy powiedzmy godzin pracy, jeśli ktoś pokazuje, że przynosi wyniki, a niekoniecznie przychodzi do pracy między ósmą a siedemnastą, to oczywiście bardzo chętnie możemy pracować w takim modelu. W tej chwili mam taki zespół, gdzie pracujemy w różnych lokalizacjach w różny sposób i to co nas spina, to jest wspólna wizja i pewne targety, które ustalamy i staramy się do nich dojść. Też w jakimś sensie... też dojrzałem gdzieś do tego, żeby dać pracownikom czas właśnie na to, żeby pójść wspólnie gdzieś na jakieś spotkanie, nie wiem – na kręgle, czy pogadać – ważne jest tutaj... taki element *social activity* jest też ważny w zespole i staram się w każdym kolejnym biznesie, który prowadziłem, starałem się te elementy gdzieś tam wdrażać.

[...]

Znaczy tak, zwłaszcza, jeżeli wchodzi się do zespołu, który już jest zbudowany – wchodzi jak nowy menedżer i próbuje zespół poznać. No tutaj jest bardzo ważna, nie? Niektóre osoby od początku wzbudzają bardzo dużo sympatii, bardzo chętnie się z tymi ludźmi pracuje, są osoby, które od początku... gdzieś tam nie ma tej sympatii... nie ma chemii i wtedy albo jest tak, że faktycznie to jest tylko pierwsze wrażenie... być może osoba, która się okazuje, że jest – nie wiem – arogancka, że jest niemiła, nieprzyjemna, później okazuje się świetnym pracownikiem, bo po prostu należało do niej dotrzeć i innych użyć narzędzi. Tak że uważam... że to jest bardzo fajne oczywiście, jeśli się powiedzmy buduje od zera czy buduje się za pomocą, że tak powiem – samodzielnie, to wtedy oczywiście łatwiej jest dobierać osoby, które pasują do nas charakterem, tak? Ja przynajmniej staram się dobierać osoby, które mają dużo entuzjazmu, które są na co dzień pogodne, takie, które lubią kontakt z ludźmi i gdzieś tam to jest dla mnie też ważne, żeby takie osoby wspólnie budowały ze mną *team* [Rozmówca 9].

Dodatkowo można także wspomnieć o stosunku badanego do budowania zespołów od podstaw oraz do pracy z zespołami o ustalonej strukturze. Jak widać, podkreśla on, że budowanie od podstaw odznacza się pierwszorzędą zaletą w postaci możliwości „zrobienia wszystkiego po swojemu” i w związku z „dopasowaniem” do własnego, jeśli można tak powiedzieć, profilu. Jednakże budzi się tu pewna wątpliwość, związana z ogólnym podejściem do ludzi w zarządzaniu. Otóż warto postawić pytanie, czy owa skłonność niektórych zarządców do budowania „od zera”, jak stwierdza rozmówca, nie wyraża przypadkiem nieumiejętności lub – przynajmniej – niechęci do podjęcia trudu wyrażonego w akceptacji innych ludzi, wraz z ich przyzwyczajeniami, osobowościami i – by tak to określić – bagażem?

Wydaje mi się bowiem, że powoływanie do życia nowego zespołu, włączając do tego procesu rekrutację i selekcję jego członków, stanowi nie tyle ciekawe wyzwanie, choć to akurat trudno zakwestionować, ile po prostu szansę na swoiste zamknięcie pracowników w klatce wdzięczności (zatrudnił mnie!),

zobowiązań (nie mogę go więc zawieść) czy szans (chyba mnie polubił – może mnie awansuje?). Formułuję taki wniosek zarówno na podstawie obserwacji czynionych w gospodarczych i pozagospodarczych organizacjach w ostatnich dwudziestu latach, jak i na podstawie przekonania, że ogólny poziom kompetencji menedżerskich nie jest w Polsce zbyt wysoki. O ile nadużywanie transformacyjnego argumentu w stosunku do wszelkich aktualnych zjawisk i procesów przebiegających w naszym kraju jest, moim zdaniem, symbolem niemocy analitycznej, o tyle podnoszenie go w odniesieniu do menedżerów mógłbym uznać za uprawnione. Dlaczego? Ponieważ trzydzieści lat przemian gospodarczych, społecznych, kulturowych i prawnych w Polsce po 1989 r. nie stanowi okresu wystarczającego dla wykształcenia kadry menedżerskiej o standardach kompetencyjnych i etycznych porównywalnych z innymi krajami europejskimi.

Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele – układają się one w złożoną i dynamiczną strukturę uwarunkowań określających stan zarządzania gospodarką oraz instytucjami świata pozagospodarczego. Przede wszystkim jednak wiążą się one z edukacją w tym zakresie. Wciąż jeszcze mamy w systemie nauczycieli akademickich, których wiedza i przekonania na temat kapitalizmu kształtowały się w zgoła odmiennym systemie gospodarczym i społecznym. Dodatkowo ich doświadczenia lokują się jedynie w obrębie teoretycznych dociekań i ograniczonej wymiany myśli. Wszak zarządzanie to dziedzina praktyki, a uczelnie ekonomiczne, które je podejmowały i podejmują, to uczelnie zawodowe. W tym przynajmniej sensie, że ich zadaniem jest kształcenie kadr dla gospodarki i administracji państwowej. Zatem pewien styl (bo nie chcę powiedzieć „model”) kształcenia kwalifikowanych kadr dla przedsiębiorstw przetrwał i – z całą pewnością – nie może być uznany za najnowocześniejszy.

Ponadto poza systemem akademickiego kształcenia pewne „przetwarzalnikowe” formy starego ustroju są obecne w świadomości tych, którzy kształtują społeczną osobowość współczesnych zarządców: rodziców i dalszych członków rodziny, nauczycieli w oświacie czy przywódców religijnych. Przejawiają się zarówno w postawach, jak i jawnie wyrażanych opiniach czy wręcz w natrętnej ideologii ukierunkowanej bezpośrednio na konkretne jednostki.

Wreszcie nie bez znaczenia pozostaje czas dwudziestopięcioletni po naszej transformacyjnej cezurze, który był czasem bardzo wysokiego bezrobocia, rynku pracodawcy i niewysokich wymagań stawianych właśnie zarządcom. Procesy rekrutacyjne i selekcyjne dokonywane w latach 90. XX w. cechowały się raczej formalizacją wymagań, sztywnym odnoszeniem się do formalnego wykształcenia starających się o pracę oraz masowością aplikacji [por. Kozek, 1994; Suwalski, 2000]. Nie był to więc czas intensywnej pracy nad sobą i dynamicznego rozwoju osobistego zarządców. Zaowocowało to, w moim przekonaniu, takim modelem wzajemnych relacji między mene-

dżerami a podległymi zespołami, który można by nazwać hierarchicznym lub – w najlepszym wypadku – sformalizowanym. Ówcześni menedżerowie nie musieli wykazywać się szczególnym „wyczuciem” w relacjach z podwładnymi, ponieważ rynek pracy w ogóle ich nie ograniczał. I nawet jeśli założycy, że był to czas ciekawości poznawczej, która wielu pchała ku zdobywaniu, poszerzaniu i ugruntowywaniu wiedzy, to jednak przeciętny typ menedżera tego okresu nie sięgał tak skrojonych oczekiwań. Pozostawali oni wówczas w kręgu formalnego tytułu do sprawowania władzy i związanych z nim przywilejów. O rozwoju osobistym przesądzała raczej motywacja wewnętrzna aniżeli wewnątrzorganizacyjne procesy motywowania.

Wartości, zaufanie, klimat – to określenia, które włącza do korpusu swoich przekonań na temat zarządzania doświadczona Rozmówczyni 23. Istotnym rysem charakterystycznym badanej menedżerki jest właśnie wypowiedanie się o ludziach i o przedsiębiorstwie w kategoriach uznawanych wartości. Tym bardziej, że sama wraca do tego tematu kilkakrotnie, odpowiadając na pytania o sposoby zarządzania, o ludzi, ich dobór itd. Wypowiedzi badanej wskazują jednoznacznie na jej model zarządzania, który jest oparty na czytelnych i wypracowanych wspólnie wartościach, otwartości i przejrzystości relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie, tak w poziomym, jak i pionowym układzie odniesień, a także na wzajemnym szacunku. Rozmówczyni stwierdza:

Nasza firma ma system wartości. Jednym z elementów jest zaufanie, otwarte umysły, szerokie horyzonty, zespół. Razem wypracowaliśmy te wartości z początkiem tego roku. W tych zmianach natomiast ja, jako dobra osoba, jestem osobą otwartą, łatwo nawiązuję kontakty, lubię rozmowy, dlatego z wielką przyjemnością też się z panem spotykam. Przyciągają mnie ludzie, z którymi dobrze się rozmawia, coś wnoszą w moje życie i na to zawsze znajduję czas i w zarządzaniu, ale zarządzaniu tymi ludźmi w firmie, bo to jest najtrudniejszy proces, wcale nie jest prosty.

Na ludziach bardzo mi zależy, są dla mnie bardzo ważni. Staram się być szefem bardzo sprawiedliwym, do którego można mieć zaufanie. Po tym okresie firmy mogę powiedzieć, że są różne sytuacje. Tak, raz mnie spotkał od ludzi bardzo zły epizod w życiu. W dużym stopniu to jest taka... znaczy w naszej firmie... to jest zaangażowanie, żeby była dobra atmosfera w tych ankietach, które robimy. Natomiast życie przynosi też codziennie różne scenariusze. Natomiast jak ja podchodzę, rozmawiam z ludźmi, szukamy wspólnych rozwiązań; czasami nawyki ludzi i ich perspektywa na coś, co się dzieje w pracy, jest odmienna od mojej, więc staram się rozmawiać, jestem uparta... [Rozmówczyni 23].

Warto zwrócić uwagę na fakt, że badana wypowiada się o organizacji, używając określenia „nasza”. A przecież to ona jest prawomocną założycielką tego przedsiębiorstwa i autorem jego sukcesów. Mimo to (i nie zauważyłem,

by było to „wystudiowane”, by był to zabieg czyniony na użytek rozmowy) nie wypowiada się w pierwszej osobie liczby pojedynczej. Nie tylko nie nadużywa zaimka „ja”, lecz prawie go nie używa. Zwłaszcza tam, gdzie jest to niepotrzebne i tam, gdzie dostrzega po prostu rolę innych ludzi. I choć z powodów *stricte* merytorycznych zabieg ten wydaje się całkowicie oczywisty, to jednak tzw. główny nurt wypowiedzi, tak przedstawicieli biznesu, jak i nauki, kultury, sztuki, wreszcie dziennikarzy i publicystów, czyni zeń wydarzenie unikatowe, bezprecedensowe wręcz. Natrętne posługiwanie się owym „ja” staje się bowiem ostatnio nieznośne i – by tak to ująć – nie na miejscu [por. Żurek, 2014: 296–297].

Język wypowiedzi z pewnością zdradza stosunek do innych ludzi. W pracy tym krytycznym momentem jest zwykle zwolnienie. Warto przytoczyć zatem narrację rozmówczyni:

[...] najsłabszych bronię, ale też nie na zasadzie, że najsłabszy to jest najgorszy; najsłabszy to jest osoba, która może sobie tutaj czasami nie poradzić. Tak że rozmawiamy, uczymy ludzi, że każdy jest ważny w firmie. Też do naszej firmy ludzie przychodzą, ludzie odchodzą z różnych powodów. Czasami jest to miłość, zmiana miejsca zamieszkania, czasami awans, a czasami po prostu im się tu nie podoba, bo też tak może być. Tak że do tego też się przyzwyczaiłam. Tak że co jest najtrudniejsze to jest, no z kilka razy w życiu musiałam zwolnić człowieka i to było dla mnie najtrudniejsze. Zawsze się staram to robić w taki sposób, żeby mu pokazać jego możliwości, no tam gdzie pójdzie, jego silne strony i robiłam to uczciwie. Tak że nie jestem... jestem wizjonerem, graczem, ale w takich sprawach nie jestem graczem. Nie, nie, no buduję takie otwarte relacje i tak jest w pracy. Myślę, że teraz... znaczy no, budujemy świadomość, ale jest tak wiele wyzwań, no, ludzie są tu bardzo zapracowani i też mają szansę się rozwinąć, pójść dalej. Ja im też tłumaczę, że nikt nie ma zagwarantowanej pracy na zawsze, dlatego że tak się świat rozwija, że następują takie procesy, że trzeba się po prostu uczyć i skoro mamy taką szansę, to jest firma na pokolenia. Tylko że życie to jest życie po prostu. Z niej tu i teraz korzystajmy. Nawet gdybym ja gdzieś kiedyś odeszła, to mając wiedzę, wykształcenie, doświadczenie, po pierwsze niech będą tutaj, gdyby coś się stało, zawsze sobie w życiu poradzą – bo to różnie, różnie w życiu może być i do tego podchodzę z pokorą. Też na moje życie i dużo razy, że ta niebogata rodzina, trochę niedostatku, ale nie cierpiałam za bardzo, no bo tak po prostu żyłam. Potrafię podejść do życia z pokorą, że żeglowałam, to też potrafię podejść do życia z pokorą, bo żeglarstwo to jest coś takiego, że czasami trzeba dopłynąć, a płynie się pod wiatr, więc mnie to nie przeraża. Wręcz po prostu szukam takich możliwości, jak to zrobić, jak taki cel osiągnąć i ta pokora jest u mnie w życiu dawno. Nie jestem osobą... oczywiście podejmuję wyzwania w kosmos. Potrafię cierpliwie i z pokorą do tego dojść, ucząc się, szukając opcji, weryfikując, no nie poddaję się tak, idę. Tylko że to jest pasja, zawsze jest pasja. Przychodzę do pracy i robię to, co chcę... [Rozmówczyni 23].

Jest całkowicie niebywałym fakt, że badana menedżerka, jak sama na to wskazuje, ledwie kilka osób w swojej karierze zawodowej zmuszona była zwolnić. Przychodziło jej to z wielkim trudem, mimo że każdorazowo było uzasadnione dotychczasowym przebiegiem pracy tych osób oraz interesem przedsiębiorstwa. Rozmówcy przychodziło to z trudem i wywoływało pogłębiony namysł nad zasadnością takiej decyzji. Przede wszystkim jednak, moim zdaniem jako badacza-praktyka zanurzonego w sprawy przedsiębiorstw od 1996 r., niewielka liczba osób, z którymi prezes zdecydowała się rozwiązać stosunek pracy, wskazuje na dwie osobiste kompetencje.

Po pierwsze, jest to trafność dokonywanych wyborów w procesach rekrutacji i selekcji kadr. Zatem niewielki margines błędu wskazuje odpowiednio na wysoki zakres kompetencji. Po drugie, jest to rzeczowe i kompleksowe poszukiwanie uzasadnień dla podejmowanych decyzji. Wprawdzie wciąż funkcjonuje model, który można by, nawiązując do prozy Tadeusza Dołęgi-Mostowicza, nazwać modelem Nikodema Dyzmy. Ów bohater miał oznajmić, obejmując stanowisko szefa banku zbożowego, że jego domeną jest szybkość podejmowania decyzji i że uznaje tę umiejętność za kluczową w kierowaniu ludźmi. Maksymę tę wziął żywcem z wypowiedzi ministra Jaszuńskiego, który w rozmowie z nim *ad hoc* zadecydował o zwiększeniu „kontyngentu drzewa” [Dołęga-Mostowicz, 1972]. Niemniej, model oparty na wnikliwej analizie, która obejmuje złożone, wieloaspektowe uwarunkowania, wydaje się być zdecydowanie bardziej efektywny. Rzecz jasna w pracy kierowniczej pojawiają się takie konieczności, związane z operacyjną działalnością, które wymagają sprawności w działaniu i podejmowania decyzji możliwie szybko. Jestem jednakże przekonany, że decyzje kadrowe do takich się nie zaliczają. Badana menedżerka wie o tym doskonale, czym, jak wolno mi sądzić, zawstydza menedżerów z mniejszym doświadczeniem, ale – być może – z większym portfolio dyplomów ukończonych studiów podyplomowych oraz kursów.

Zatem rozmówcy ze wszech miar wypełnia teoretyczne opisy i wymogi stawiane przed menedżerami najwyższego szczebla. Dodatkowo odznacza się wyjątkowym, jak na polskie warunki oraz moje indywidualne doświadczenia empiryczne i menedżerskie, podejściem do pracowników, do spraw kierowanej organizacji, wreszcie do strategii przedsiębiorstwa. Podkreśla nie tylko nieustanne rozumowanie w kategoriach zmiany, lecz także, w moim przekonaniu, zinternalizowaną wartość w postaci dostosowywania się do otaczających warunków z jednej strony, a z drugiej – kreowania warunków skutecznego działania. Posłużę się tu porównaniem żeglarskim (badana rozmówcy żegluj od wielu lat): pani prezes doskonale zna warunki pogodowe oraz cechy charakterystyczne akwenu. Doskonale także radzi sobie z nawigacją, sterowaniem łodzią i koordynowaniem działań załogi.

Znaczy inaczej, rozwój też jest taki, znaczy, kim ja jestem? Myślę, że to można określić na kilka sposobów. Na pewno jestem menedżerem tej firmy, jestem przywódcą, absolutnie jestem osobą decyzyjną, słucham ludzi, wysłuchuję, myślę, mam też trochę emocji w sobie, szczególnie, jak coś przeżywam albo coś mnie niepokoi, no w takich rzeczach jestem taką osobą. Znaczy, im bardziej żyję, to żyję z pasją. Ta pasja wyzwała i to co się dzieje na co dzień, to są też emocje różne... Jednym razem pozytywne, radosne, ale też widać, że się wypalam, że przeżywam, że też na czymś mi zależy i do czegoś dążę. Po prostu te różne etapy taki mają na mnie wpływ, jestem decyzyjnym szefem. Myślę, i to jest najważniejsze, że firmy polskie nie mają strategii. Ta strategia, nie wszystkie, jakaś część była strategią na lata, strategią na pokolenie, na kompleksowość, na to co robimy, bo my jako firma nie szliśmy taką drogą jak inni, tylko po prostu szukaliśmy swojego miejsca na rynku. Mamy certyfikaty, specjalizujemy się w sprawach celno-podatkowych, w kompleksowości usługi. Jestem fanką networkingu, więc lepiej lub gorzej w pewnych grupach towarowych się wyspecjalizowaliśmy, mamy bardzo dobrą markę. A teraz ten rozwój był przewidziany na rok, na dwa w ten sposób [...].

[...] Nie można powiedzieć, że na wiele lat, no na kilka, bo życie się tak zmienia, że trzeba po prostu dostosowywać to, co jest u nas, do tego, co chcemy robić i możliwości powstają inne i fajne. Dlatego, no, to jest ważne... Tylko że jak porównam kiedyś a teraz, to było normalnie elegancko, ładnie. Teraz to jest taki galop i mi się to podoba; zastanawiam się tylko nad siłami, bo też ludzie są tutaj zmęczeni, chociaż no wymęczeni, przyjmują te zmiany. Może dlatego, że są spedytorami, że w spedycji ta zmiana to jest normalność, ale przyjmują, wspierają, pomagają tak jak potrafią i do tych zmian się przyczynia właśnie ta otwartość na ludzi z zewnątrz, otwartość na ludzi, którzy na przykład... ja się mogę przyzwyczaić, że rano wstaję, się krzątam, piję swoją ukochaną kawę, ja już tam w nocy czasem ją czuję – taki mam rytuał, to właśnie w firmie nie może być do końca tych rytuałów, bo 80% tak już jest... zmiana, ale zmiana to już jest norma...

Badacz: Jedyna stała rzecz to zmiana?

Rozmówczyni: Tak. Kiedyś bym powiedziała 20%, teraz jest 80%. 20% to już jest ta kawa rano, potem już biegniemy, pędzimy i na przykład też w tym roku myślę, że dwie, trzy osoby nie wytrzymują tego. Są osoby w firmie, znaczy to nie jest ósma do szesnastej w firmie, tylko są osoby, które na przykład... my pracowaliśmy przy (nazwa ulicy), które marzą o tej (nazwa ulicy). Tam było tak fajnie, a ja im tłumaczę, że to już nie wróci, już musimy iść dalej, już musimy się rozwijać. No jesteśmy na długo, wy chcecie tu pracować, każdy chce pracować, no i są też zmiany, inne możliwości rozwijania się. Oni zauważają rozwój, tylko czasami gdzieś to się... jest dla nich... myślę, że dla kilku osób, może być za szybko. No i tłumaczymy, mówimy też w firmie, korzystamy z czegoś takiego jak *point of view*, tj. taka współpraca z ludźmi w zespołach na kartach... [Rozmówczyni 23].

Badana menedżerka, prócz wcześniej wskazanych cech charakterystycznych, wykazuje i tę, która wiąże się ze stosunkiem wobec błędów popełnianych przez pracowników. A ponieważ jako badacz oraz obserwator życia gospodarczego pozostaję pod urokiem tej kwestii w przedsiębiorstwach japońskich, to pytanie o popełnianie błędów, ich miejsce i rolę w organizacji przewidziałem jako jedno z najbardziej istotnych na liście dyspozycji do wywiadu. W trakcie badania okazało się jednak, że rozmówczyni sama podjęła to zagadnienie i to w sposób, który można by wręcz określić jako japoński.

Ja się tego nauczyłam, że patrzę na rzeczach takich dużych, generalnych. Ja generalnie idę do przodu; bez nas wszystkich, bez zespołu, my nie pójdziemy do przodu, tak że nie damy sobie rady... I jeszcze bardziej się otworzyłam na ludzi w aspekcie potrzeb w pracy. Zrozumienia się nauczyliśmy, że możemy się dzisiaj poróżnicować, że jest OK, że rano wstaniemy, przyjdziemy i dojdziemy do wspólnych wniosków. I my wiemy, że to różnicowanie jest twórcze. Kiedyś to by było, że coś tam by się ktoś obraził, wzięłby pomysłał, że szefowa głupoty gada, bo jak, no gdzie... jak... A teraz my inaczej myślimy, my się tego nauczyliśmy, my wiemy, jak rozmawiać. Właśnie, mamy swoje techniki. Jedną to lubię: 5-15-5. Często, znaczy nie często, bierzemy też ludzi – mówimy: powiedz, jaki masz projekt, potem zapraszamy ludzi z dołu, oni przychodzą z różnych oddziałów i zadają przez 15 minut, po prezentacji wstępnie projektu, różne pytania. I ta osoba, na przykład ja, ona, po prostu te pytania naprowadzają w sposób lepszy, gorszy, jak w sposób szerszy ten projekt zrobić i po tym, po 15 minutach, przez 5 minut ona podsumowuje; ale ona myśli, widzi różne aspekty i po tych szkoleniach mi się spodobało, że jak właśnie... jak zaczęliśmy to trenować... po tych szkoleniach... i zobaczyłam, jak ci ludzie przyszli – oni byli tacy zaangażowani, po prostu przyszli, oni wiedzieli, po co przyszli. Przyszli pomóc, oderwali się – tak widzę – od tych biurk; koleżanka, jak taka oderwana od biurka jest, siada. Podchodzą poważnie, ale to jest właśnie... to są te elementy miękkie z tych szkoleń, które bardzo nam pomagają w tym, żebyśmy byli świadomą organizacją, żebyśmy szli do przodu, bo my jeszcze nie jesteśmy, jeszcze przed nami trochę pracy jest. Ale jest chęć i są zmiany i jest już droga i idziemy dalej, uczymy się technik zarządzania, ale też w firmie wcześniej, no, mamy programy, ale trochę starej daty są. Przed tym ERP (planowanie zasobów przedsiębiorstwa, przyp. aut.) jeszcze pojawił się pan Jerzy, który wdrożył KPI (kluczowe wskaźniki efektywności, przyp. aut.). Oj, KPI to bardzo są nie lubiane, bo pokazują pewne dane, pokazują pewne tendencje. Stale się wyciąga wnioski, tylko że my na etapie tej świadomej organizacji dajemy ludziom dane i czekamy na reakcje. Pytamy się, co zrobiłeś, jakie masz propozycje, ale nie idzie to w przypadki, rzeczy, np. dużej ilości błędów, czy małej ilości pracy; nie ma za to kary, nie ma cięcia premii czy różnych takich rzeczy. I nagle ludzie nie wiedzą, co z tym zrobić, ale ciągle się pytam: jak tam, jakie zmiany, jakie tendencje?
[...]

Jak nie ma winnego, to ja jestem winna. Powiedziałam, żeby była świadomość. Pewne rzeczy... naprawdę jestem winna, więc po prostu mówię: słuchajcie, nie zobaczyłam, nie poinformowałam; nie boję się tego powiedzieć. No uczyliśmy też ludzi, bo w każdej organizacji jest takie zjawisko: bierny opór. No może już też tak powiedziałam i ono trochę jest najgorsze. Lepiej, jak ktoś przyjedzie i powie... Jak powie w emocjach, bez emocji, lekko powiedział. Jak jest bierny opór, powie, że robi, a nie robi, to nie jest dobrze. Znaczący jest to proces i też w firmie jest tak, że ta edukacja jest potrzebna, to narzędzia pomogą. Ale powiem dlaczego, bo mamy różne DNA. Pan od tego zaczął – różne DNA, jesteśmy z różnych domów. Mamy różny poziom poczucia własnej wartości i... ale to jest zespół, to jest, tak można powiedzieć, chciałabym móc użyć takiego słowa: rodzina. Dla mnie każdy jest ważny. Chciałabym tylko, żeby się ludzie tutaj tak czuli, identyfikowali. I to wszystko ma wpływ na wynik, na atmosferę. No jest bardzo ważne... [Rozmówczyni 23].

Przy okazji warto także zwrócić uwagę na otwartość konsultacyjną badanej menedżerki. Oznacza ona dla mnie identyfikację samej potrzeby oraz zdolność do wprzęgnięcia w organizacyjne życie ludzi z zewnątrz, ekspertów, konsultantów, trenerów, którzy podejmują się wdrażania zmian organizacyjnych. Nie jest to zadanie łatwe i nie jest to także powszechne. Wyraża nie tylko zdolność do oparcia się na sugestiach, czyli *de facto* określone *quantum* zaufania wobec ekspertów, lecz także dostrzeganie potrzeb. Być może jest to nawet ważniejsze. Wreszcie, rozmówczyni wyraźnie rozumie w kategoriach zróżnicowania społecznego. Wprawdzie określa je w swój własny sposób, jako DNA, ale stara się widzieć organizację jako zespół ludzi współpracujących w celu osiągnięcia założonego rezultatu, ludzi, którzy są niekiedy całkowicie różni i wyposażeni w odmienne, do pewnego stopnia oczywiście, wartości i normy. Trzeba przyznać, że to bardzo nowoczesne i nieczęste spojrzenie na organizację. W przypadku badanej pani prezes jest przypuszczalnie związane z jej indywidualną biografią rodzinną oraz wczesnozawodowymi doświadczeniami w przedsiębiorstwach różnych branż i na różnych stanowiskach.

Podobnie nowoczesne podejście do organizacji, jej celów, kierowania i relacji z ludźmi wyraża Rozmówca 1. Można by krótko scharakteryzować jego podejście jako liberalne i skupione na budzeniu odpowiedzialności. Nazywam je nowoczesnym, gdyż wciąż jeszcze, przynajmniej w polskich warunkach, trudno o wyzwolenie się z ciasnego i – w dużej mierze nieefektywnego – modelu rozkazodawstwa. Jest on pokutującym jeszcze w polskich organizacjach gospodarczych oraz pozagospodarczych sposobem na rozwiązywanie skomplikowanych, współczesnych problemów zarządzania, abstrahującym od przywództwa i generującym „nowych” mandatariuszy administrujących – nienowoczesnych, nieadekwatnych i nieskutecznych.

Badany menedżer jest w tym zakresie otwarty i, jak się wydaje, postawę tę preferuje nie tylko z uwagi na własne predyspozycje, lecz z powodu sprawdzonych w działaniu rezultatów.

Nie będę go nazywał, mógłbym go opisać. To jest styl, który dla mnie jest stylem zarządzania przez własny przykład, wymagania od siebie i wtedy wymagania od innych; pokazywania dróg, możliwości, pokazywania problemów do rozwiązania. Czasami [...] i raczej dość duża, jakby to powiedzieć... swoboda, ale powiedzmy takie okazywanie zaufania, tego że ty masz jakieś stanowisko, za które odpowiadasz, więc za nie odpowiadasz. Ja oczywiście jestem, żeby cię wspierać, żeby ci pomagać, ale nie po to, żeby ci mówić, którym narzędziem masz działać i w jaki sposób uprawiać. Tak bym to określił.

Badacz: Od początku pan go stosuje, od momentu kiedy nowy pracownik jest zatrudniony? Czy początkowo jednak jest większa kontrola, zanim obdarzy pan tę osobę zaufaniem?

Rozmówca: Może nie tyle kontrola, ile większy kontakt. Nie jest to taka kwestia zaufania, ale kwestia nauczania się. Sprowadza się do przekonania, że faktycznie, nie pomyliłem się w swoim tym wyborze, że wszystko działa tak, jak powinno, ale nie w znaczeniu, że tak bym chciał, żeby działało, tylko działa jak powinno w znaczeniu – przynosi oczekiwany efekt [Rozmówca 1].

Widać, że na tym polu rozmówca odznacza się otwartością i zaufaniem w stosunku do pracowników. Jego postawa wyrasta z przekonania, że organizacja jako twór racjonalny i celowy generuje struktury i mechanizmy, które regulują życie wewnątrz niej, a także stymulują odpowiedzialność i innowacyjność [por. Revans, 1990, 1998]. Rzecz jasna nie w całej rozciągłości, lecz w jakimś zakresie. W przeciwnym razie musielibyśmy uznać, że sam fakt czy jedynie akt przynależności przesądza już o określonych przymiotach jednostek, czego chyba nie dałoby się dowieść. Organizacje pełne są przecież działań i zachowań o charakterze dysfunkcyjnym, pozostających w luźnym związku ze sferą odpowiedzialności i obyczajności. Wprowadza dodatkowo pojęcie „chemii”, które pojawiało się już w wypowiedziach innych rozmówców, i które na poziomie obiegowym jest względnie dobrze rozumiane – jako nieć porozumienia, sympatia oraz szacunek dla drugiego człowieka. W analizach organizacyjnych oznacza jednakże coś więcej. Badany zarządca tak to określa:

Ogólnie ma spore znaczenie, tzw. chemia ma dla mnie bardzo duże znaczenie. Kiedyś miałem taką sytuację... pierwszy wybór, jakiego musiałem dokonać, pracownika, ostatecznego wyboru między dwójką, wybrałem właściwie pod wpływem sugestii czy opinii dyrektora HR-u. I po pół roku ten człowiek ze mną... my razem już nie pracowaliśmy. Przepraszam, po dziewięciu miesiącach, to nie było to. A z drugą z osób, która aż tak bardzo

dobrze nie wyglądała w oczach mojego dyrektora HR-u, ja zdecydowanie czułem jakąś taką dużo większą więź czy właśnie tą chemię od początku, nigdy tego człowieka nie wróciłem, więc nie wiem jakby to wyglądało, ale zdecydowanie na przyszłość dało mi to taką... takie przekonanie, że jednak tym, co ja... nie tylko, co wynika z tabelki, ale to, co ja czuję czy myślę na temat danej osoby, ma spore znaczenie. Nie wiem czy o to pani chodziło. Tak że dla mnie ma to dosyć duże znaczenie i kropka.

Badacz: A właśnie zaufanie, brak zaufania? Czy można bez zaufania skutecznie zarządzać? Albo czy nadmierne zaufanie jest pułapką?

Rozmówca: Myślę, że tak. To tak było à propos ostatniego pytania. Nadmierne zaufanie, brak zaufania... nauczyłem się pracować z ludźmi, do których powiedzmy mam ograniczone zaufanie...

Badacz: OK, czyli żadne z tych skrajności?

Rozmówca: Nie, tzn. oczywiście staram się być pośrodku, mieć zaufanie, czy inaczej, wybieram, wolę sytuacje kiedy mam zaufanie, jest to w jakiś sposób zaufanie ograniczone. Natomiast tak, jak powiedziałem, to nie do końca jestem z tego zadowolony, ale w pewien sposób uważam, że jest to element mojego rozwoju, że nauczyłem się pracować z ludźmi, do których zaufania... do których to zaufanie jest bardzo ograniczone [Rozmówca 1].

Chemia i zaufanie, jak można się zorientować, chadzają tymi samymi drogami. Ale nie oznacza to wcale, że sprawa jest taka prosta. Okazuje się bowiem, że czasami owa chemia schodzi na dalszy plan, tj. można pracować z ludźmi, z którymi wiąże menedżera ograniczone zaufanie. A zatem i chemia... Oczywiście ten fragment wyводу rozmówcy jest nieco zagmatwany. Nie mnie jednak oceniać jego spójność, tym bardziej że badany zarządca buduje swą wypowiedź w sposób przemyślany i w nawiązaniu do wcześniej postawionych tez. Ma więc do przekazania jakąś myśl, która wyraża stan jego ducha, doświadczenia i przemyślenia, ale niekoniecznie wpisuje się w znany nam dobrze stereotyp relacji między przełożonymi a podwładnymi.

Duch zarządzania i przede wszystkim przywództwa jest obecny również w narracji Rozmówcy 3. Zapytany wprost o przywództwo w organizacji, w której pracuje i o własne miejsce i rolę w tym kontekście w ten oto sposób próbuje się ustosunkować do zadanej kwestii:

Nie wiem czy do końca rozumiem pytanie, ale pójde drogą czy myślami, które mi się nasuwają. Po pierwsze, przywództwo, różne sposoby czy przeróżne formy, koloryty przywództwa, które obserwowałem u moich przełożonych w różnych momentach, na różnych etapach. A które najbardziej mi się podobało, do którego staram się wracać – przywództwo kompletne albo zupełne, w tym znaczeniu, że z mojej strony pełne zaufanie, wręcz oddanie, do tej pory mam przekonanie, że z tym człowiekiem, cokolwiek on by nie

powiedział, czegokolwiek ode mnie nie wymagał, to bym to zrobił. To był człowiek, który, nie wiem, czy jakąś taką, nie wiem, silną osobowością, jak powiedział, albo spojrział, to ja drżałem. Nie, to był zupełnie spokojny człowiek, którego... wręcz bez charyzmy, wręcz taki bez wyrazu... mijając go na korytarzu można nie zauważyć. I wciąż nie potrafię zdefiniować tego, na czym to polega...

Badacz: To jest bardzo interesujące, co pan mówi, naprawdę...

Rozmówca: ...ale, ale właśnie człowiek, który ma... myślę, że największe wrażenie, piętno wywarł, jak mój przełożony, dla mnie pewien wzór.

Badacz: Mentor?

Rozmówca: Wtedy jeszcze nie, to było za wcześnie, ale na pewno wzór, wzór menedżera... wzór przełożonego, wzór szefa, jakkolwiek wzór, wciąż jakaś taka ogromna estyma, której ja nie do końca potrafię ją wytłumaczyć, w sensie jakimś logicznym, nie wiem matematyczno-opisowym...

Badacz: Skąd efektywność?

Rozmówca: Właśnie, skąd to? Ale ona się pojawiła i to na pewno jest dla mnie jakiś wzór... wzór... Tak, wzór właśnie człowieka, który takie ogromne wrażenie na mnie wywarł, powiem więcej – wciąż gdzieś tam mamy kontakt, nie już bezpośredni, ale pośredni owszem, i wciąż to samo widzę, albo nawet po efektach, po osiągnięciach, gdzieś on znakomicie tą drogą idąc i tak się zachowując, się znakomicie rozwijam i znajomicie realizuję, i tyle. Poprzez wręcz takie bardziej już mentorskie postawy moich szefów, którzy... jak to widzę, których ja z perspektywy oceniam, już nade mną w jakiś sposób pracowali. I właśnie zadając pytania, czasami wskazując pewne rzeczy albo zadając pytania co do tego, jakich wyborów dokonywać, jest tego rodzaju droga, tego rodzaju postawa, która dla mnie jest istotna i staram się, nie wiem, czy naśladować, ale w każdym razie podnosić siebie do tych, w przypadku czy w danym momencie powinienem w ten sposób się zachować, po wręcz postawy takie – wiem, że tak, tak bym nie chciał, tak nie chcę, czy to mi nie odpowiada, nie wpisuje się w moje kategorie, czy to jest dopuszczalne zachowanie [Rozmówca 3].

Podobnie jak w teorii, przywództwo wydaje się być zjawiskiem nierozpoznanym w pełni. Czy to ma jakieś znaczenie dla konkretnego menedżera? Jak się okazuje na podstawie analizowanych wypowiedzi – ma, ponieważ jest jednym z tych pojęć, które funkcjonują na poziomie tzw. obiegujowej prawdy naukowej. Tym samym trafia do organizacji jako niezbyt dobrze opisany konglomerat umiejętności, doświadczeń, cech osobowości. Właśnie ten ostatni składnik wydaje się szczególnie newralgiczny, gdyż, moim zdaniem, nie ma nic groźniejszego ponad domorosłe, nieprofesjonalne diagnozy osobowości. A mamy z nimi do czynienia od procesów rekrutacji i selekcji, przez wdrożenie do pracy, ocenę pracowniczą, aż po codzienne podział zadań i środków.

Również rozmowa z badanym na temat postaw wobec pracowników – otwartych czy zdystansowanych, przynosi ciekawe rezultaty. Ponownie okazuje się, że na poziomie mikrospołecznych procesów i sądów stykamy się z różnymi tezami, które „żyją swoim życiem”. Oznacza to, że w kierunku od nauki trafiają w zmodyfikowanej formie do praktyki i tam podlegają dalszym przeobrażeniom oraz – przede wszystkim – filtrowaniu w indywidualnie pojmowanych świadomościach i strukturach umysłu, by osiągnąć postać niekiedy znacząco odbiegającą od „pierwowzoru”.

Raczej otwartość. Pewien dystans, nie potrafię go zdefiniować, ale w relacjach już konkretnych takich pojawia się. Ale pewien dystans jest potrzebny, bo bez tego dystansu zatracą się ten element, który mimo wszystko definiuje, że koniec końców, ale to, sorry, jakbyśmy mieli wątpliwości zbyt długo, to słowo jednego z nas ma większe znaczenie, to według mnie jest potrzebne.

Badacz: Ze strony pracownika czy menedżera? Kto bardziej potrzebuje tego pana zdaniem? Czy obie strony, czy któraś bardziej?

Rozmówca: Ja myślę, że relacja tego potrzebuje, to nie jest kwestia osoby, jednej czy drugiej strony, ale kwestia tej relacji, bo niezależnie od tego, która, tak mi się wydaje... nie, takie mam przekonanie, bo jednak jestem gdzieś tam przełożonym i jestem również podwładnym, więc to działa w obie strony, tak, więc to jest potrzebne i tu i tu [Rozmówca 3].

W cytowanym fragmencie taki właśnie los podzieliła „relacja”. Podlega ona procesowi personifikacji i odrywa się od uczestników interakcji. Twierdzą jednak, że w rzeczywistości rozmówca ma na myśli coś innego. Albo, z innego jeszcze punktu widzenia, rozszerza pojęcie relacji na wszelkie zjawiska i procesy przebiegające w organizacji, w tym zachowania rytualne [por. Pałowska, 2007]. Relacja staje się w jego ujęciu wyrazem struktury organizacyjnej oraz procesów pracowniczych, w których wszyscy uczestniczą. Odzwierciedla raczej pojęcie systemu, wraz z jego uporządkowaniem i aksjologią. I na tym poziomie mógłbym się z badanym zarządcą zgodzić.

Tym bardziej, że w dalszej części wypowiedzi rzeczowo odnosi się do zagadnienia popełniania błędów, czym raz jeszcze daje wyraz doskonałej orientacji w analizowanych zagadnieniach, a także przytomności umysłu i panowania nad sytuacją „bycia rozmówcą”. Warto także poczynić w tym miejscu uwagę metodologiczną, odnoszącą się do celowości poruszania spraw błędów pracowniczych. Otóż wynika ona wprost z mojego przekonania, że funkcjonujący w japońskim systemie zarządzania, specyficznym i bardzo odmiennym od tego, z którym mamy do czynienia w Polsce czy Europie, model podejścia do popełniania błędów przez pracowników jest silnie nasycony wspólnotowością, podzieleniem wspólnych racji, które łączą, scalają

wszystkich uczestników organizacji [Morita, 1990; Konecki, 1992; Byham, 1993: 44–46; Martyniak, 1993b: 21–30].

Ja nie lubię popełniania błędów, również mówię o sobie, ale popełniam je, popełniają je moi współpracownicy i wiem jedno, kto nie popełnia błędów, znaczy, że nic nie robi.

Badacz: Czy można popełniać kilka razy ten sam błąd, czy...

Rozmówca: Nie, to jest już inna kwestia, ten sam nie. Ten sam błąd można popełnić raz, w sytuacji skrajnej mogę sobie wyobrazić, dopuścić sytuację taką, że ten sam błąd, ten sam błędny wybór się pojawia po raz wtóry, ale... w takim otoczeniu, które daje szansę, że mimo tego, że błąd, że wybór jest ten sam, to daje inny efekt. Ale recydywa już jest dużo wyżej karalna [Rozmówca 3].

Wypowiedź rozmówcy świadczy o innym, w dużej mierze szablonowym czy wręcz stereotypowym podejściu do wspomnianych kwestii. Nie idzie w kierunku rozwiązań japońskich, które w centrum stawiają nie tego, kto popełnia błędy, lecz zespół, który dopuścił, przez niedostateczną opiekę, do takiej sytuacji. Oczywiście trudno się nie zgodzić z tezą, która mogłaby brzmieć: organizacja nie może tolerować pracowników notorycznie popełniających wciąż te same, możliwe do uniknięcia błędy. Niemniej, już na poziomie języka wypowiedzi („recydywa”) ton rozmówcy wydaje się ostry. Z drugiej strony z pewnością można ów ton złożyć na karb sytuacyjnej reaktywności, częściowego formułowania opinii pod wpływem mody i społecznej presji efektywności.

5.7. Role społeczne i tożsamości

Pełnienie ról społecznych w konkretnych organizacjach z całą pewnością konstruuje społeczną osobowość jednostek, buduje ich tożsamość, zarówno tę jednostkową, jak i społeczną [por. Łoś, 1985; Bokszański, 1989, 2007; Berger, 1995: 101–104; Giddens, 2007]. Wiązka ról tworzy więc i samego człowieka, i jego społeczny obraz zarazem. W przypadku menedżerów także, przy czym zwłaszcza ich zbiorowy odbiór odznacza się niejako podwójną naturą. Ma bowiem wymiar organizacyjny oraz pozaorganizacyjny. Jest to związane ze specyfiką pracy menedżerów oraz ich wielowymiarowo mierzoną, wysoką pozycją w nowoczesnych społeczeństwach.

Osobną kwestię stanowi natomiast świadomość menedżerów odnośnie do wspomnianych zagadnień. Również badani zarządcy wykazywali w tym względzie niejednorodne poglądy. Przykładowo, Rozmówca 8, Rozmówczy-

ni 10 i Rozmówczyni 11 podkreślali całkowitą odrębność w stosunku do osób pełniących pracę wykonawczą – tak w obrębie zakładu pracy, jak i poza nim. W szczególności Rozmówczyni 10, ze stażem trzydziestoletnim, zarządzająca zasobami ludzkimi w dużym niemieckim przedsiębiorstwie, wypowiedziami oraz zachowaniem dawała do zrozumienia, że dystans, który ją dzieli od przeważającej części pracowników oraz pewnej części społeczeństwa, jest oczywistością i że w pełni ten fakt aprobuje. W mniej bezpośredni, lecz równie stanowczy sposób swe poglądy artykułowała Rozmówczyni 11, zarządzająca oddziałem dużej niemieckiej firmy w Polsce. Traktuję te postawy deklarowane i czasami uzewnętrzniane przez rozmówców całkowicie neutralnie. Nie jest moją rolą ani zamiarem ocenianie ich z jakiegoś punktu widzenia. Muszę jednakże je wydobyć i oznaczyć jako świadome i celowe podtrzymywanie dystansu społecznego w stosunku do innych ludzi.

Najbardziej konkretnym i chyba najbardziej komunikatywnym rozmówcą okazał się czterdziestokilkuletni menedżer zatrudniony obecnie w duńskim przedsiębiorstwie przemysłowym (Rozmówca 5). Badany odebrał wykształcenie politechniczne i jako inżynier podejmował pracę w swoim zawodzie, obecnie pełni funkcje kierownicze w branży nieco odległej od kierunkowego wykształcenia. W największym stopniu ze wszystkich rozmówców starał się skupić na rzetelnym udzielaniu odpowiedzi – tak, by nie wykraczać poza zadawane pytania. Wydawał się także być niezwykle skoncentrowany i zaangażowany, co należy przypuszczalnie wiązać z wysokim rangowaniem nauki jako takiej oraz przedstawionego mu skrupulatnie celu badań, w których zdecydował się wziąć udział. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że język wypowiedzi badanego zarządcy był bardzo precyzyjny i gramatycznie poprawny. Muszę więc podkreślić, iż od wielu lat artykułuję konieczność biegłego opanowania niełatwej, jak się okazuje, sztuki posługiwania się ojczystym językiem w zarządzaniu. A także – szerzej – w każdym kontakcie z ludźmi, w którym, bez wyjątku, mowa stanowi podstawowe narzędzie komunikowania określonych treści i jest swoistą płaszczyzną porozumienia.

Uważam bowiem, że jeśli brakuje tego podstawowego elementu lub, mówiąc ściślej, jego kształt jest wątpliwy, jego jakość mierna, to bardzo trudno porozumieć się z pracownikami, nad którymi sprawuje się pieczę. Mam tu na myśli w szczególności formę wypowiedzi oraz umiejętność trafnego doboru treści, przez co rozumiem zdolność do przystosowania się do stylu komunikowania partnera w tym procesie oraz aktywność, np. w słuchaniu, reagowaniu na wygłaszane treści, umiejętności rekapitulacji. Co więcej, sądzę, że w pracy kierowniczej, praktycznie w każdej jej funkcji – planowaniu, organizowaniu, motywowaniu oraz kontrolowaniu – braki we wskazanych wyżej kompetencjach mogą nawet uniemożliwić sprawowanie funkcji. Rzecz jasna dla

organizacji oznacza to często poważne problemy z realizacją podstawowych zamierzeń, celów strategicznych i operacyjnych.

Tym bardziej warto podkreślić niepodważalne kompetencje rozmówcy w tym zakresie oraz taki sposób formułowania myśli, który zwykliśmy nazywać po prostu ciekawym. Nie jest to wprawdzie kategoria profesjonalna w dziedzinie prowadzenia empirycznego pomiaru w naukach społecznych, niemniej dla badacza stanowi niezwykle istotny element współtworzący sytuację wywiadu, element, który odpowiada za atmosferę badania oraz poziom zaangażowania obu stron. Obu, ponieważ analizowany styl wypowiedzi zaświadcza, jak można twierdzić, o względnie aktywnej postawie badanego, z drugiej strony wzmacnia zaciekawienie prowadzącego wywiad i wywiera bezpośredni wpływ na jego postawę wyrażającą się w tonie głosu, mimice, gestach itd.

Z pewnością doświadczenie badacza ma tu znaczenie, należy bowiem przyjąć, że w przypadku „trudnych” rozmówców, czyli takich, którzy z trudem poddają się sytuacji wywiadu, odpowiadają zdawkowo, nie angażują się w proces gromadzenia informacji i sprawiają wrażenie znudzonych, badacz może sięgnąć do całego arsenału możliwości zachęcenia danej osoby do skupienia uwagi czy rozumienia rangi badania. Jednakże w sytuacji, o której tu mowa, badacz w jeszcze większym stopniu koncentruje się na procesie gromadzenia informacji, nie musząc poświęcać energii na zagadnienia motywacyjne. I jeszcze jedno – staje się dzięki temu bardziej wiarygodny i – by tak rzec – pozbawiony stereotypowej maski badacza. Rozmowa nabiera wówczas pozornie bardziej nieformalnego charakteru i nie stanowi, zwłaszcza dla rozmówcy, czynności nieprzyjemnej. Jestem głęboko przekonany, że dla rzetelności badania prowadzonego z wykorzystaniem techniki wywiadu pogłębionego jest to okoliczność nie do przecenienia.

Wracając do badanego menedżera w przemyśle, wykazuje on bardzo dużą spójność w całym wywiadzie. Oznacza to, że właściwie nie ma dla niego w niniejszym badaniu pytań trudnych. Jeśli nawet niedokładnie rozumie treść pytania lub ma kłopot z odpowiedzią na nie, na przykład w związku z koniecznością retrospektywnego odwołania się do odległych w czasie faktów, to i tak stara się stanąć na wysokości zadania, odpowiedzieć, czasami prosząc o uszczegółowienie lub „ustawienie” pytania w szerszym kontekście. Wyraża to jego biegłość komunikacyjną, o czym wspominałem już wcześniej, lecz także, moim zdaniem, podejście do zadań w ogóle. Rozmówca po prostu stara się jak najlepiej wywiązać z podjętego zobowiązania, w tym przypadku – wobec badacza, i nie nadpisuje jakichś treści, które można by nazwać obocznymi, ale które czasami urastają do rangi głównych powodów odmowy wzięcia udziału w badaniu, czy odmowy udzielenia odpowiedzi.

Na tym tle interesująco prezentuje się Rozmówczyni 15. Wprawdzie od rozmów na własny temat w kategoriach miejsca i roli w społeczeństwie i świadomości w tym względzie stara się uciec, niemniej można pewne elementy wspomnianych zagadnień wywnioskować z tych fragmentów, które dotyczą pracy i relacji z innymi ludźmi. Analizując nieco wnikliwiej stosunek badanej do podległych pracowników oraz do procesu zarządzania jako całości, można powiedzieć, że reprezentuje ona bardzo ciekawą i nowoczesną kategorię menedżerów, którzy nie mając „kierunkowego” wykształcenia, gromadzą doświadczenia i stale opierają własne poczynania na ogólnoludzkich wartościach i normach, które regulują życie społeczne w ogóle, w tym oczywiście i życie organizacyjne.

Rozpocznę od wyjaśnienia, dlaczego określenie „kierunkowe wykształcenie” ująłem w cudzysłów. Po pierwsze, uważam że w nowoczesnych gospodarkach i w odniesieniu do zarządzania właśnie, nie ma ono pierwszoplanowego znaczenia. W dobie prymatu tzw. miękkich kompetencji oraz częstych i głębokich zmian, można je rozumieć jedynie jako pewien „pakiet startowy”, bardzo ważny, ale nie najważniejszy na drodze osiągnięcia zawodowej biegłości. Po wtóre, być może im dalej od momentu uzyskania dyplomu ukończenia wyższej uczelni, tym jego udział w codziennej pracy jednostki jest mniejszy.

Również doświadczenie gromadzone w toku pełnienia rozmaitych funkcji w organizacjach wypiera formalne kwalifikacje. Z drugiej strony trudno się oprzeć wrażeniu, że gdyby mówić o jakimś typie idealnym wykształcenia, które praktyka jedynie w drobnej części aktualizuje i wzmacnia, to rzecz miałaby się inaczej. Musielibyśmy wówczas wyżej waloryzować dyplom, jego znaczenie i społeczne oddziaływanie. Tak jednak nie jest, dlatego szereg uwag krytycznych na temat kształcenia menedżerów sformułowałem już wcześniej.

Rozmówczyni nie odebrała wykształcenia w zakresie zarządzania czy ekonomii, lecz w dziedzinie technologii żywności i żywienia. Ma także za sobą okres pracy na stanowisku asystenta w publicznej znakomitej uczelni i badania do rozprawy doktorskiej. Moim zdaniem to ważny fragment jej biografii, gdyż z jednej strony zaświadcza o zdecydowanie ponadprzeciętnych kwalifikacjach intelektualnych, z drugiej zaś stanowi swoisty punkt stałego odniesienia dla codziennej pracy kierowniczej.

[...] i po tym roku bardzo ciężkich studiów ja powiedziałam – no nie, ja rok poświęciłam temu, ja nie będę zaczynała od nowa, ale to też może, to też właściwie może wynikać z tego, że ja nigdy nie miałam urlopu dziekańskiego. Staram się jakby być zawsze dwa kroki do przodu niż krok do tyłu i wydaje mi się, że to taka też jakaś odpowiedzialność, a to też jest chyba zasługa rodziców, jakby nie pozwoliła mi na takie jakieś bumelowanie, dokładnie, no tutaj włożyłam bardzo dużo pracy i należało to po prostu kontynuować.

I teraz myślę, z perspektywy zresztą, też w ogóle się układało zupełnie inaczej, bo ja po studiach zostałam na uczelni, ponieważ profesor, nadawaliśmy na jednych falach i profesor poprosił mnie, żebym została jego asystentką. Wtedy to jeszcze była asystentura i ja zostałam naprawdę z taką myślą, że ja po prostu za 5 lat zrobię doktorat, a za 10 dostanę Nobla, naprawdę. Ja wiem, że to jest naiwne, teraz z perspektywy czasu wiem, że to jest bardzo naiwne, na pewno się naprawdę gdzieś... miałam jakiś taki w sobie chyba gen naukowca, takiego naukowca, który nie będzie siedział i przelewał, tylko jakoś pójdzie, jakieś idee, dokładnie, ale niestety też tak się stało, że profesor, który był moim zresztą promotorem, który mnie rekomendował... no ja przyszłam do pracy, a on niestety umarł tragicznie, no i tam nastąpiły, wie pan, zmiany, jak to bywa. Ja wytrzymałam na uczelni 2 lata [Rozmówczyni 15].

Opinie i idee wygłaszane przez rozmówczynię i mieszczące się w pojęciu zarządzania ludźmi dobrze oddaje jej wypowiedź, w której stwierdza, że obecnie, ponieważ trzon zespołu ukonstytuował się wiele lat temu, każdy jego członek jest odpowiedzialny i stąd bezpośrednia ingerencja w czyjąś pracę staje się zbędna. Rzecz jasna nie znosi to pracy kierowniczej w jej funkcji planistycznej, organizatorskiej czy motywacyjnej, ale ogranicza ją do minimum, pozostawiając czas na wypracowanie długofalowej wizji istnienia na rynku. Można by nawet powiedzieć, że tak lansowana w swoim czasie przez Druckera idea indywidualnej odpowiedzialności znalazła swoje urzeczywistnienie w miejscu pracy opisywanym przez badaną menedżerkę.

Z drugiej strony wykazuje ona daleko idący pragmatyzm związany, jak sądzę, ze specyfiką własnej biografii zawodowej, gdy opisuje pewne zdarzenie ze szkolenia, w którym uczestniczyła.

Poza tym myślę, że wie pan, to właśnie tak, na dobrą sprawę, my to zawsze rozstrzygamy. Jeśli jest jakaś tam firma X i nie zmienia się jej dyrektor menedżer, jakby go zwał. No i on świetnie sprzedawał sznurówki, rewelacyjnie sprzedawał dachówkę, natomiast kompletnie mu nie idzie... no nie wiem, proszki do ciasta, dlatego że ta specyfika branży jest specyficzna i myślę, że właściwie każda firma jest specyficzna i pewnie są jakieś bardzo ogólne systemy. Czy można tego, to znaczy może posłuchać na kursie o takich rzeczach, natomiast wydaje mi się, że tak naprawdę człowiek się uczy przez doświadczenia, więc teoria teorią... zresztą myśmy kiedyś... zafundowano nam w takim wydawnictwie kurs, właściwie takiego... takiej... nie wiem jak to nazwać – rozmowy biznesowej, czegoś takiego. Przyjechał pan z Krakowa, było nas, nie wiem, 10 czy 15 osób i właśnie ja mam cały czas pytania, znaczy wymykałam mu się kompletnie spoza tego schematu i on pod koniec powiedział, że nie da mi tam tego zaświadczenia, bo jestem najbardziej upierdliwą kobietą, jaką on widział w swoim życiu. No bo jeżeli jest ktoś, jeżeli on opowiada teoretycznie, ja to w praktyce przechodzę, bo rozmawiam z klientami, z reklamodawcami, bo rozmawiam z prenumeratami, którzy

prenumerowali i zrezygnują, ja się chcę dowiedzieć dlaczego, co zmienić, żeby on do mnie wrócił, więc pytanie mam takie w trakcie rozmowy. Albo mam reklamodawcę, który brał wielką powierzchnię, płacił niezłe pieniądze i nagle mi zjeżdża do jednej trzeciej, normalnie w budżecie to jest w ogóle dziura. Ja się chcę dowiedzieć dlaczego, o co chodzi i przychodzi mi człowiek, który jest oczywiście wykształcony, prowadzi te swoje różne coachingowe tam historie, opowiada takie farmazony, że ja już za chwilę także myślę, że to jest... znaczy.... pewnie ja bym może nie zrobiła niektórych błędów, gdybym miała teoretyczne podstawy, ja się wszystkiego uczyłam właściwie sama, od takich technicznych rzeczy drukarskich, w ogóle nie miałam o tym pojęcia, poprzez techniczne opracowywanie maszynopisów i tak dalej, właściwie poszło mi to dobrze chyba dlatego, że zawsze dużo czytałam i tu jakby praca z tekstem nie była dla mnie trudnością, natomiast myślę, że może by się pewnie pewnych błędów nie zrobiło, ale absolutnie jestem za tym, żeby się uczyć przez doświadczenie [Rozmówczyni 15].

Można by je skwitować jednym zdaniem, będącym trawestacją słynnego hasła wyborczego Billa Clintona w wyborach prezydenckich w USA: Doświadczenie, głupcze! W ogóle trudno odmówić badanej menedżerce trafności sądów, ich przenikliwości i – by tak to ująć – „nośności”. Jakie są tego uwarunkowania? Prawdopodobnie ponadprzeciętna inteligencja, doświadczenia akademickie, a wcześniej jeszcze klimat rodzinnego domu, wreszcie skwapliwe i systematyczne gromadzenie zawodowych doświadczeń. Przede wszystkim jednak zdolność do ich przetwarzania i czynienia twórczym praktycznego działania i rozwiązywania problemów w procesach zarządzania. Gdy opisuje się określone stany rzeczy, zjawiska, procesy, można łatwo wpaść w pułapkę, która w największym skrócie brzmi: to oczywiste. W istocie rzut oka na zestaw menedżerskich cech wystarczy, by taki wniosek sformułować. Trzeba jednak pamiętać, że w praktyce organizacyjnej to, co wydaje się proste na etapie przygotowań, okazuje się być trudnym w zastosowaniu. Rozmówczyni, odnosząc się zarówno do formułowanych przez nią opinii, jak i do nieformalnej rozmowy przed i po wywiadzie, z pewnością opanowała wszystkie wymienione aspekty codziennej pracy kierowniczej w stopniu ponadprzeciętnym. Co więcej, uważam, że lokuje się w znaczącej mniejszości zarządców posługujących się biegle mową ojczyzną, prostotą i konkretnym charakterem przekazu, zdecydowaniem w działaniu oraz doskonałą organizacją pracy własnej oraz pracy zespołu.

Dodatkowo wypada wspomnieć i o tym, że osobowość badanej wydaje się bardzo spójna. Przy pełnej świadomości faktu, że kompetencje zawodowe rozwijały się równoległe z kompetencjami rodzicielskimi, moja interpretacja zmierza ku stwierdzeniu wzajemnego przenikania się obu tych sfer. Rozumiem przez to nawiązywanie w pracy zawodowej do doświadczeń rodzinnych

i odwrotnie – wykorzystywanie doświadczeń zdobytych w ramach pełnienia ról rodzinnych w pracy zawodowej. Pierwszy typ relacji uwidacznia się wówczas, gdy rozmówczyni odpowiada na pytania dotyczące losów edukacyjnych i zawodowych córek. Moja intencja badacza-praktyka była jednoznaczna – sprawdzić, czy badani przejawiają postawę „kierowania” sprawami rodziny, czasami nawet kierowania autokratycznego. Od wielu już lat jest to dla mnie istotny wskaźnik niemożności całkowitego rozdziału tych dwóch sfer funkcjonowania człowieka oraz poczucia sprawstwa, które jest w obrębie kategorii menedżerów bardzo wysokie i przejawia się w podporządkowywaniu prawie każdej sfery aktywności partykularnym interesom.

W omawianym przypadku tak nie jest. Jak mi się wydaje, biograficzne i zawodowe uwarunkowania sprawiły, że rozmówczyni wnet zrozumiała, iż „kierowanie” poczynaniami własnych dzieci jest działaniem nieskutecznym. Przynajmniej z powodu, który można by nazwać moralnym. Mam tu na myśli swoistą przemoc, która jest nieodłącznym elementem takich świadomych i celowych oddziaływań. W większym stopniu wyraża się ona w realizowaniu własnych ambicji i planów aniżeli w stymulowaniu rozwoju dziecka i poszanowaniu jego podmiotowości.

Przy całym szacunku i miłości do dziecka, trudno zrobić z humanisty konstruktora statków kosmicznych, prawda?

[...]

Jedyne, na co miałam wrażenie, że tak rzeczywiście jakby wpłynęłam, ale... bo moja córka starsza jest taka introwertyczna i ona raczej nie lubi zmieniać otoczenia, ale jak się pojawiła kwestia tego Erasmusa, ja mówię: Karola jedź, wszyscy którzy byli, mówią, że jest fajne doświadczenie, lepsze, gorsze, ale doświadczenie, czegoś ci nauczysz. I ona tak rzeczywiście... tam trzeba było aplikować, ona oczywiście się załapała, ale ona nie chce. Ja mówię: Karola, słuchaj, tylko pozytywne myślenie, to po pierwsze, po drugie mówię: nie spodoba ci się, to jest tylko Hanower, wsiadasz w pociąg czy w samolot i powiesz: dziękuję państwu. Natomiast ja mówię – rozmawiałam z wieloma osobami, które właśnie pracują na uczelniach i wysyłają studentów na tego Erasmusa, to jest masa papierów, ja wiem, ale dla studenta jest to absolutnie coś dobrego, poza tym ja widzę, jaka jest różnica między kształceniem uniwersyteckim w Polsce i za granicą. Moja młodsza córka jest w takiej właśnie szkole biznesu i tam wykłady prowadzą ludzie, którzy ten biznes prowadzą, czyli tam nie ma teorii albo samej teorii, tam właściwie teoria wychodzi od praktyka, tam jest półroczna taka, właśnie cały semestr, to jest taka praktyka, ale w swoim kierunku, więc tam to jest zupełnie inaczej, w ogóle zupełnie inaczej. U nas jest sesja, czyli jak kończy pan semestr, ma pan 6 tygodni sesji. Tam jest tak, że panu się zmieniają te przedmioty. Tam jest przedmiot, kończy się egzaminem, wchodzi następny przedmiot. Ona do końca czerwca miała zajęcia i egzaminy, zupełnie inaczej to funkcjonuje.

I ja mówię: Karola pojedziesz, zobaczysz, poczujesz coś innego, coś nowego, to mówię, to trzeba... więc tak, tak to jest... [Rozmówczyni 15].

Zatem dla rozmówczyni troska jest czymś całkowicie oczywistym, ale nieco inaczej rozumianym niż w myśli obiegowej. Podejmuje ona rolę „koordynatora”, może nawet „mentora”, ale na pewno nie najwyższego autorytetu, którego zdanie jest ostateczne i z konieczności stanowi jedyną prawdę. Tu również ujawnia się pełna osobowość badanej i zarazem jej odrębność w stosunku do pozostałych badanych oraz – niech mi będzie wolno to stwierdzić – w stosunku do dużej części polskich menedżerów.

Nieco bardziej „szablony” jest w swych narracjach Rozmówca 2. Badany menedżer, dzięki tej otwartości sądów, z łatwością mówi o celach zawodowych, które w pewnym momencie zaczęły się układać wokół „firm premium”, czyli przedsiębiorstw oferujących najdroższe produkty i lokujących się na szczytach korporacyjnego prestiżu. Wprawdzie nie odpowiada wprost na pytanie dlaczego, ale z kontekstu jego wypowiedzi można wyprowadzić wniosek, że było to związane z wynagrodzeniem i dodatkowymi warunkami zatrudnienia, a także z pewnym modelem organizacyjnym, który można by nazwać przemyślanym i obfitującym w działania ukierunkowane na rozwój jednostki [rozumiane szeroko i w odniesieniu do wielu wymiarów – Gerlach, 2014: 3–6].

Z całą pewnością natomiast funkcjonowanie w obrębie opisywanych tu organizacji, specyficznych ludzi i procedur staje się (bądź już się stało) drugim „ja” badanego zarządcy i koronnym składnikiem jego tożsamości. Na marginesie pragnę także dodać, że dzięki zdolności rozmówcy do skupienia się na problemie interesującym badacza, a także dzięki wysokiej sprawności komunikacyjnej (jego narracja jest po prostu bardzo ciekawa), zyskujemy treści o dużym ładunku informacyjnym w zakresie realiów lat 90. i początkowych lat nowego millenium. Jest to, moim zdaniem, trudna do przecenienia warstwa badań opartych na technice wywiadu pogłębionego.

Ja myślę, że to jest tak, jak popatrzę sobie dzisiaj na te wszystkie lata wstecz i na to co robiłem, to od pewnego momentu zaczęło się to układać świadomie w taką układankę pod tytułem, że jak mam pracować w firmach, to tylko firmach premium. I rzeczywiście, Marlboro jest jakby marką rozpoznawalną, Lindt z racji czekolady też, Nespresso też jest taką marką, Tetley no pewnie też, więc jakiś to był od pewnego momentu pewnie nie przypadek. I gdybym dzisiaj szukał pracy to też pewnie Louis Vuitton albo Hennessy i tego typu produkty.

Badacz: A dlaczego, skąd ten pomysł na starcie?

Rozmówca: Na starcie to był oczywiście przypadek. No bo pewnie by się zgłosiła Pollena Lechia, no to wtedy też bym to wziął, natomiast no jakby

Philip Morris się zgłosił i oczywiście, i to też. Ciekawa historia, bo ja składałem dokumenty w maju na stanowisko... okolice Poznania, ale takie bliskie... Środa Wielkopolska, gdzieś tam... i to nie przeszło, i potem jeszcze gdzieś w sierpniu było następne ogłoszenie, już na Poznań. I ja w poniedziałek dostałem dokumenty, bo to jeszcze Wyborcza wychodziła w poniedziałek, a we wtorek już do mnie zadzwonili i okazało się potem, jak już się dowiedziałem, że moje dokumenty zostawili z tej kupki majowej, bo ja nie pasowałem dokładnie w terytorium. Bo wzięli kogoś ze Środy Wielkopolskiej, ale pasowałem im profilem. Oczywiście pytałem mojego szefa potem: Jarek, dlaczego ja, nie? Bo zgłoszeń było 350, wybrali jedną osobę. On mówi: no bo się nadawałeś, ale dlaczego – nie powiedział mi dlaczego, nie. Jakby tak nie miałem doświadczenia żadnego, człowiek po AWF-ie... natomiast słyszałem też taką opinię na rynku kiedyś, że ludzie po AWF-ie są bardzo elastyczni i jakby szybko się uczą różnych rzeczy i szczęście, bo moich kolegów niewielu pracuje w branży, większość po AWF-ie trafia do firm farmaceutycznych, do której dziś tam trochę naciągany pośredni kierunek, zwłaszcza po rehabilitacji, bo po rehabilitacji było łatwiej, dużo ludzi tak pracowało. Więc nie wiem do dzisiaj, co zadecydowało, nie wiem, kwestia kontaktowości... to też była taka historia... to ja potem też się dowiedziałem, na rekrutacjach wtedy, jak mnie rekrutowali, były trener sprzedaży po tamtej stronie, czy też rola, którą potem ja pełniłem. Ja gdzieś się tak bawiłem dosyć zabawowo w modeling przez jakiś moment. No i co pan robi – no i takie rozmowy rekrutacyjne – co pan robi, padło pytanie. A to modeling to fajna robota, no wychodzi pan tak sobie w garniturze... nie pamiętam co ja odpowiedziałem. Wie pan co, założyć na siebie kąpielówki i przejść w tych kąpielówkach 20 metrów tam i z powrotem jak na sali jest 300 osób, to nie jest wcale takie proste. Jak mi to po dwóch latach powiedzieli, że to była odpowiedź, która ich też gdzieś tam w pewien sposób zastanowiła, że dobra – gość ma jaja i odwagę i takich ludzi potrzeba – więc jakby mi ktoś zadał pytanie dlaczego ja, to nie wiem, bo takiej odpowiedzi nie dostałem. Po prostu pasowałem, ale dlaczego to nie wiem. Natomiast wybór Philipa Morrisa to był przypadek. No bo to oni się zgłosili. Pewnie druga firma, Tetley, to też jakiś był przypadek, a potem to już nie był przypadek. Też jakby kierowałem się firmami, miałem krótki epizod dwumiesięczny w firmie prywatnej. Zresztą razem z kolegą z Philipa Morrisa. I po dwóch miesiącach, on po miesiącu, a ja po dwóch miesiącach podziękowaliśmy, bo to nie dało rady [Rozmówca 2].

Rozmówca podkreśla, że bardzo sobie ceni dobrą organizację pracy oraz ogólnie rozumiany ład organizacyjny. Pomagają one bowiem efektywnie pracować i realizować cele przedsiębiorstwa. Wspomina o krótkim doświadczeniu pracy w polskim przedsiębiorstwie średniej wielkości, w którym brakowało zasad, organizacji pracy i kontroli, i z którym rozstał się szybko i zdecydowanie.

To są ludzie, którzy mówią, że nie mogą pracować w korporacji, natomiast mi to pasuje z paru względów, między innymi dlatego, że ja lubię jasne

zasady, a tam są dosyć jasne zasady pod tytułem – masz robić to, to i to, za to dostajesz to, to i to, takie są zasady, takie są warunki, tak naprawdę to dla niektórych śmierdzące (przepraszam za śmierdzące) słowo pod tytułem procedury, oczywiście o ile nie przesłaniają zdrowego rozsądku. No to ułatwia trochę życie, tak? W tej prywatnej firmie to tak, no tak, a może tak. To masz komputer, no dobra, jak ktoś mi coś wgra w ten komputer czy nie, chociaż co tam iść do chłopaków, może mi coś zrobią i to komfort pracy jest dużo niższy, więc na pewno komfort w pewnym momencie, to już poszło trochę po sznurku, na zasadzie jak jestem tu, no to równie dobrze mogę to robić gdzie indziej. Tak czy się sprzedaje gwoździe, czy samoloty, to pewnie to jest taka sama praktyka, może inna, więc na pewno decydowały warunki finansowe, to na pewno wynagrodzenie. W takich firmach prestiż... nie nigdy o tym nie myślałem, natomiast dopiero potem mi ktoś uświadomił, że lepiej pracować w Marlboro niż, nie wiem, w Stomilu... No może to nie, ale gdzieś ten prestiż marki na rynku ułatwia kontakty handlowe, bo wchodząc z bardzo dobrą marką gdziekolwiek, to chętniej otwierają drzwi niż gdzieś tam z niższej półki. Więc na pewno warunki finansowe, na pewno komfort i standard pracy, to wyświechtane słowa pod tytułem możliwość rozwoju i uczenia się nowych rzeczy, i jeszcze jedna rzecz. Wiele osób też twierdzi, że – nie wiem – że korporacje ich wyprały, że korporacje wymięły i wyrzuciły. Ja nie wiem, czy trafiłem na takich ludzi jako swoich przełożonych, czy trafiłem na takie organizacje, że absolutnie nie czuję się, że ktoś mnie tam wykorzystywał. To jest też kwestia, nie wiem, ustawienia sobie warunków pracy i podejścia do tej pracy, tak jak w Philipie Morrisie, byłem bardzo zaangażowany w to i taki strasznie nabuzowany, bo to pierwsza praca. To w tych kolejnych firmach już mam dosyć duży dystans, patrzę na niektórych moich znajomych, którzy gdzieś tam po 17:00 jeszcze telefony, maile, no nie, to jest też kwestia kultury firmy, bo akurat w tej chwili mam tak, że 17:00 koniec, żadnych maili, żadnych telefonów, nic się nie dzieje [Rozmówca 2].

Zatem rozmówca otwarcie przyznaje, że mimo swego rodzaju „nagonki” korporacyjnej, która w zwyczajnym życiu toczy się od dość dawna, pozostaje zwolennikiem korporacyjnego sposobu organizacji pracy i podejścia do rozwoju kompetencji. Wybór międzynarodowych korporacji w stosunku do rodzimych przedsiębiorstw odbył się niejako przypadkowo i można by nawet powiedzieć – tak stwierdza sam badany – że to korporacje wybrały jego. Kolejne już, bardziej świadome kroki doświadczonego menedżera, były związane z indywidualnym wyborem oraz – jak powiedzieliśmy wcześniej – ze zwrotem ku przedsiębiorstwom oferującym marki premium. Tu również nie podejmę się odpowiedzi na pytanie, czy owo wyraźne ciążenie ku markom premium wyraża czysto zawodowe zamierzenia, czy też indywidualne zapatrywania i przymioty. Niemniej jest to bardzo ciekawa strategia zawodowa.

Ciekawe są opinie wyrażane przez rozmówcę odnośnie do wewnętrznych procedur, które przedsiębiorstwa stosują jako regulatory wewnętrzne-

go życia. Otóż stwierdza on, że zawsze starał się je traktować nie jako zło konieczne, lecz jako ułatwiające życie udogodnienia, jako swoistą korporacyjną nawigację. Niezależnie czy uznamy, że jest to skrajnie pragmatyczna postawa badanego zarządcy, czy też akceptacja reguł panujących wewnątrz przedsiębiorstwa, to z pewnością taka postawa wyraża wiele zrozumienia dla systemu społecznego, do którego się wnika i którego częścią pracownik się staje. Niezależnie zresztą od funkcji – dotyczy to zarówno kierowników, jak i niekierowników.

Można by oczywiście stwierdzić również, że prezentowana przez rozmówcę postawa mieści się w pojęciu „uległości” czy fascynacji życiem korporacyjnym, że „żelazna klatka racjonalności” (niem. *stahlhartes Gehäuse*) nie jest aż taka straszna... [Weber, 2002, 2004]. Oczywiście przychyliam się raczej do wniosku, że rozmówca, jako doświadczony zarządca i – dodajmy – doświadczony człowiek w średnim wieku, domaga się po prostu jasnych reguł, wspólnych dla wszystkich. Ale i tu można by, rzecz jasna, otworzyć dyskusję na temat powszechności obowiązywania określonych wartości i norm organizacyjnych...

W tym miejscu warto podkreślić, iż uwagi, które czyni badany odnośnie do określonych pokoleniowo różnic między nim jako przedstawicielem dzisiejszych czterdziestopięcioletków, którzy rozpoczynali zawodową karierę w połowie lat 90., a „młodymi wilkami” z tamtych lat oraz współczesnymi „młodymi wilkami”, wpisują się w pewien dominujący styl wyrażania się o tych, którzy są młodsi wiekiem, nieco później wchodzili w zawodowe życie i – tym samym – wzrastali w nieco innym otoczeniu społecznym.

Przeświadczenia mam takie, że jakieś 10–12 lat temu zastanawiałem się z moim kolegą w Philipie Morrisie, gdzie są te wszystkie młode wilki, które mają nam podgryzać tyłki. No ich nie było i pewnie przez to ileś lat się zmienił też profil pracownika, nie, może to jest tak z punktu widzenia nie wieku, że my byliśmy bardziej odpowiedzialni za to co robimy, bardziej punktualni, decyzyjni, kreatywni. Bo teraz, nie wchodząc pewnie w pokolenie millenialsów, jeszcze następne, które gdzieś tam wchodzi, natomiast z mojego punktu widzenia jest tak, pierwsza rzecz, trochę tak jak w sporcie – jak ma się drużynę piłkarską, koszykarską, hokejową, jakąkolwiek... i zespół, nie da się przerzucić jednego klucza do wszystkich, więc jakby sukcesem jest to, żeby tak rozgryźć swoich ludzi, żeby wiedzieć, co kogo motywuje... kogo trzeba... komu można delegować... kogo trzeba pilnować... kogo trzeba motywować batem... kogo trzeba motywować marchewką... I zarządzać tymi ludźmi tak przede wszystkim sprawiedliwie, żeby sobie nie popsuć relacji w tym wszystkim. Druga rzecz, dawać przykład. Kiedyś się zastanawialiśmy, to też na szkoleniu na temat autorytetu – jaki autorytet jest najważniejszy, tych autorytetów kilka: autorytet wiedzy, autorytet umiejętności, autorytet

moralny, autorytet stanowiska, autorytet charyzmy i opis każdego z nich, nie. Co jest najważniejsze dla tych ludzi... [Rozmówca 2].

Uważam, że kluczowe jest tu właśnie owo otoczenie, które kształtowało społeczne osobowości i tożsamości pracowników. W tym sensie opinie rozmówcy wpisują się w pewien analityczny nurt, który skłonny jest przypisywać zgoła odmienne przymioty osobiste, style działania oraz – przede wszystkim – cele życiowe i zawodowe pokoleniu obecnych trzydziestokilkulatków [por. Świda-Ziemia, 1999, 2005; por. też Fatyga, 1999]. Badany zarządca określa to dosadnie, gdy mówi, że jeszcze na przełomie lat 90. i po roku 2000 zastanawiał się wraz z kolegą, gdzie się podziały wspomniane „młode wilki”. W szczególności wskazywał na to, że on oraz inni przedstawiciele jego pokolenia odznaczają się punktualnością, zaangażowaniem i lojalnością wobec pracodawcy. Z kolei młodszy pracownicy nie dość, że pozbawieni są tych właśnie cnót, to dodatkowo nie dostrzegają w tym problemie, lecz traktują jak całkowicie normalny stan rzeczy.

Warto w tym miejscu przytoczyć wypowiedzi innego menedżera, o ogromnym bagażu doświadczeń na najwyższych stanowiskach w międzynarodowych przedsiębiorstwach, obywatela Stanów Zjednoczonych, by odsłonić, o ile to możliwe, określone różnice w pojmowaniu własnej roli w społeczeństwie. Badany zarządca stanowi dla badacza społecznych problemów zarządzania przedsiębiorstwami, edukacji oraz ludzkich biografii nie lada wyzwanie. Dóbr badanego był wprawdzie względnie oczywisty – menedżer z długoletnim doświadczeniem, reprezentujący różne branże gospodarki, od przemysłu, przez usługi konsultingowe, działalność deweloperską (budownictwo) aż po usługi finansowe i ubezpieczeniowe. Spełniał więc zakreślony typologiczny rys zarządcy, który funkcjonował w obrębie przynajmniej trzech branż (różnorodność – rozwój – istota zarządzania), ma doświadczenie przynajmniej dziesięcioletnie oraz – dodatkowo – zdobywał je w międzynarodowym (wielokulturowym) środowisku. W tym przypadku te założenia są spełnione z nawiązką, gdyż rozmówca jest obywatelem Stanów Zjednoczonych, mieszkającym w Polsce od prawie trzydziestu lat. Ciekawostką, ale – przede wszystkim – ważnym rysem jego osobowości jest też fakt, że do tej pory (spełniając w zasadzie wszelkie wymagania przewidziane polskim prawem) nie wystąpił o przyznanie polskiego obywatelstwa. Uzasadnia to stwierdzeniem, że po prostu czuje się Amerykaninem i – jego zdaniem – byłoby to nieuczciwe. Nie dostrzega także palącej pragmatycznej potrzeby takiego aktu.

Ludzie pytają mnie, czy mam polskie obywatelstwo. Nie, nie zrobiłem. Rozważam to, ale nie do końca czuję, nie czuję się Polakiem, to jakoś kurcze...

trudno mi to... jakby to było nieuczciwe. Chociaż byłoby to uczciwe, z konkretnych powodów, ja je wszystkie spełniam. Natomiast ja to jestem Amerykaninem, wiem, że jestem tu już więcej niż byłem w Stanach [Rozmówca 21].

Powiedziałem, że to istotny rys osobowości rozmówcy, ponieważ uczciwość wobec otaczającego ładu aksjonormatywnego, w tym ładu formalnoprawnego, a także uczciwość w stosunku do uznawanych wartości i norm stanowią wyraźny i bardzo trwałe „drogowskaz”, który orientuje jego działania od wczesnych lat młodości. Niby jest to fakt, który można by odnieść do większości rozmówców czy – szerzej – do większości ludzi w ogóle, niemniej tu ma on, wedle mojej opinii, niezwykle głęboko zinternalizowany wymiar. Rozmówca, kilka razy nakłoniony do autodiagnozy, to podkreśla. Co ważniejsze – kilkakrotnie w sposób spontaniczny wplata do swych wypowiedzi na tematy związane z życiem osobistym i zawodowym wątki wartości i ich znaczenia w podejmowaniu decyzji.

Widziałem jak mój syn w szkole już... no on jest zaangażowany w projekty, które rozwijają go akademicko, ale ten element przedsiębiorczości nie był ważny. I zaproponowałem, znalazłem paru inwestorów, powiedziałem: zrobimy spółka, która założy fundację i spółka będzie dzieliła się swoimi przychodami z dziećmi. Ona, spółka, pokryje swoje koszty i przekonałem je do tego, że będą nieco mniejsze zyski niż mogliby zarobić na innych inwestycjach, ale żeby tak spółka miała taki cel społeczny, taką misję społeczną. Nie mieli rezygnować z majątku dla swoich rodzin, tylko że ta część majątku generowałaby mniejszy zwrot. I się zgodzili i założyliśmy organizację [...]. [...]

I ja właśnie zauważyłem dwa tygodnie temu, że ja stykam się z ludźmi, z którymi ja kiedyś rozmawiałem i mogę korzystać z tego dorobku dobrej woli tzw. *goodwill*. Bo mam za sobą historię porażek, kilka spektakularnych porażek, natomiast nie mam za sobą historii oszustw żadnych. Jestem osobą... w moim życiu są dwie osoby, które zarzucają mi oszustwa, natomiast wierzę, że w tej konkretnej sytuacji im to ułatwia, bo inaczej musieliby powiedzieć, że dokonali złych wyborów, a to nie była moja odpowiedzialność. Czyli ja po prostu mocno wierzę w to, że robimy razem coś i jak nam wychodzi, to wszyscy się cieszymy, a jak nie wychodzi, to wszyscy się staramy tyle, ile możemy [Rozmówca 21].

Gdybym miał określić, po głębokiej refleksji towarzyszącej mi zaraz po zakończeniu wywiadu oraz po drobiazgowej analizie transkrybowanej wypowiedzi badanego zarządcy, jaka jest kolejna cecha wyróżniająca go na tle pozostałych rozmówców, to byłoby to ponadprzeciętne i autentyczne zaangażowanie w to, co robi. A że podejmuje się i podejmował wcześniej organizacji przedsięwzięć o różnej skali trudności, skomplikowania i ryzyka, to

można bez przesady powiedzieć, że powodzenie tych przedsięwzięć jest miarą i ostatecznym sprawdzianem tego zaangażowania. Sam badany określa się mianem wizjonera, co jedynie częściowo odnosi się do innych acz pokrewnych wymiarów jego osobowości. W istocie sprowadza się do ponadprzeciętnego i pochłaniającego ogromne *quantum* czasu zaangażowania – od formułowania wizji, przez przełożenie jej na język konkretnych celów, dobór środków do tych celów, wreszcie analizy rezultatów.

Interesującą, otwartą i prowadzoną z dystansem do siebie samego narrację prowadzi Rozmówca 5. Wprawdzie nie jest łatwym rozmówcą – formułuje raczej oszczędne komunikaty, czasami jednak udaje się nakłonić go do podzielenia się autentycznymi przeżyciami i towarzyszącymi im emocjami [por. Silverman, 2009: 118–123]. Niemniej, nie chodzi mi w tym miejscu o opowiedzenie się bądź za emocjonalistami, bądź konstrukcjonistami, wreszcie za pozytywistami [Silverman, 2009: 114–115]. Mam raczej na myśli pewien żywiołowy proces, któremu w trakcie tej specyficznej interakcji poddawany jest zarówno badacz, jak i rozmówca [por. Piorunek, 2009: 21–26]. Niezależnie od przyjętej „wersji” danych. Warto więc, w nawiązaniu do tego, co zostało już powiedziane i w odpowiedzi na pytanie o miejsce i znaczenie wizerunku zarządcy, przytoczyć taki oto opis zdarzenia, który kreuje rozmówca:

Powiem tak: to też się zmienia, bo był taki okres czasu, że starałem się wchodzić do firmy w garniturze, w krawacie, ale potem jakby przemodelowałem to i doszedłem do wniosku, że w przypadku tartaku, gdzie ja i tak jestem przecież wszędzie, to jest bardzo niewygodne. Często chodzę gdzieś tam w trocinach ugrzebany i o wiele wygodniejsze są te dżinsy, jakaś koszula. I od kilkunastu lat tak nie przywiązuję zupełnie wagi do stroju, do wyglądu zewnętrznego. Chociaż powiem pani, że wielu ludzi to do tego bardzo dużą wagę przywiązawali. Powiem pani takie fajne zdarzenie... bo idę sobie gdzieś tam z produkcji w gumiakach, bo wszędzie sobie wejdę w takich gumofilcach czy jak idę w kufajce... Widzę, że podjeżdża taki facet drogim samochodem i no podchodzę grzecznie do niego, czy mogę panu w czymś pomóc? Dzień dobry, nie, nie, ja tu jestem umówiony z osobą decyzyjną w firmie. No dobra, no, ale to z kim jest pan umówiony? To ja może pana przyprowadzę? Nie, nie, ja sobie tam znajdę. Mówi z panią (nazwisko pracownika) – to jest moja asystentka, sekretarka. I okay jest. Nie? Dobra... Ja sobie wszedłem do swojego biura, przebrałem się, zrzuciłem te gumiak i tak dalej... i ona mówi, że tu jest pan, który chciał nam sprzedać jakieś pierdoły, nieważne, jakąż tam odzież czy coś, roboczą. I jak... jakież było zdziwienie jego, który mnie potraktował z buta, bo tylko dlatego, że ja byłem inaczej ubrany, nieprzystający do jakby jego wizji szefa w firmie... [Rozmówca 5].

Jak widać, fakt, że sam starał się sprostać określönemu wizerunkowi menedżera, i to menedżera najwyższej rangi, jest oczywisty. Jak również to,

że obecnie wyżej ceni wygodę codziennego funkcjonowania i możliwość nieskrępowanego pełnienia funkcji nadzorczych niż określonego normatywnie wizerunku prezesa. Jest to prawdopodobnie możliwe dzięki delegowaniu uprawnień związanych z bezpośrednim kontaktem z kontrahentami. A także z „dojrzwaniem” rozmówcy jako zarządcy. Wreszcie, z ogólnospołecznymi przemianami w tym zakresie i – by tak rzec – pewnym rozluźnieniem norm regulujących wygląd zewnętrzny w oficjalnych sytuacjach biznesowych.

Najważniejsze jednak w analizowanym fragmencie jest odwołanie się do owego zdarzenia. Otóż według mnie wyraźnie uwidacznia się tu stosunek rozmówcy do tego rodzaju zachowań i tego typu ludzi. Jest to po prostu brak akceptacji wobec lekceważenia i braku szacunku. Ironiczny oraz do pewnego stopnia kpiarski ton badanego nie może nas jednakże zwieść. Wyłania się z niego wyraźnie i jednoznacznie obraz człowieka, dla którego wzajemny szacunek połączony z otwartością nie tylko wobec kierownictwa, lecz wszystkich pracowników, jest podstawą funkcjonowania każdej organizacji. I każdej społeczności.

Wyprowadzam ten wniosek na podstawie analizy całego wywiadu i w tym sensie rozmówca wydaje mi się bardzo spójny. Wygłasza bowiem opinie, które wzajemnie nawiązują do siebie, nie są ze sobą sprzeczne i nie mają charakteru zdawkowego. Uważam więc, że to, co zwykło się nazywać analizą wiarygodności badanego, czynioną w toku pogłębionej analizy zgromadzonego materiału, wypada w odniesieniu do tego konkretnego menedżera bardzo pozytywnie. Nie dostrzegam typowego dla interlokutorów antycypowania oczekiwań badacza, wygłaszania sądów ogólnikowych lub zgodnych z „obowiązującą” modą, czy też reaktywności rozumianej jako odpowiadanie na bieżące, sytuacyjne oczekiwania zadającego pytania.

Opinie na temat zarządzania, miejsca i roli menedżerów, wreszcie własnych mocnych i słabych stron są przemyślane (nawet wtedy, gdy rozmówca po prostu odmawia odpowiedzi lub gdy usprawiedliwia ich lapidarny charakter brakiem czasu do zastanowienia) oraz charakteryzują się wewnętrzną logiką. Ich autor wielokrotnie podkreśla swoje niezadowolenie z faktu, że jego znajomość języka angielskiego jest niewystarczająca w stosunku do potrzeb, jakie niesie współczesna gospodarka. Deklaruje jednakże chęć dalszej nauki i determinację w tym względzie. Ciekawie odnosi się również do swoich wyborów edukacyjnych, gdy stwierdza, że z perspektywy doświadczonego, bez mała sześćdziesięcioletniego człowieka, mimo że ów bilans jest mu zupełnie niepotrzebny, to pewnie nic by w tych wyborach nie zmienił. Dodając do tego jeszcze ustosunkowanie się do pytania o własną pozycję prestiżową i ogólną ocenę miejsca w społeczeństwie, można odnieść wrażenie, że jest on względnie zadowolony ze swojego życia i ta pogodna postawa czyni zeń, być może, spokojliwego szefa.

Pogoda ducha, względnie wysoka ocena własnych kompetencji branżowych, bycie realnie uznanym ekspertem stowarzyszeń, a także zasiadanie przez dwie kadencje w radzie naukowej publicznego instytutu naukowo-badawczego z pewnością kształtują pogląd na wiele spraw oraz ocenę zjawisk i procesów związanych bezpośrednio z pracą zawodową oraz tych, które poza nią wykraczają. Tak jest w przypadku postawy wobec ludzi młodych. Rozmówca przytacza rozmowy z przyjaciółmi swojej córki, którzy podejściem do życia i zakładanymi perspektywami zdumili go całkowicie. Kwituje to nawet tezę, że współczesna młodzież nie jest na straconej pozycji, tak jak obiegowo niektórzy nawykli o niej myśleć [por. Kwieciński, 1990].

Zresztą ta, wspomniana już wcześniej, otwarta postawa wobec ludzi, znajduje swój wyraz również w odniesieniu do własnych córek. Badany menedżer na pytanie o ewentualne „sterowanie” ich wyborami edukacyjnymi i najbliższą oraz dalszą przyszłością, odpowiada zdecydowanie, że nigdy tego nie robił i że nie jest to w jego stylu. Dostrzega wprawdzie fakt, że jego dzieci, w porównaniu z tymi, których rodzice nie osiągnęli porównywalnego statusu społecznego, miały łatwiej. Dodaje jednak, że indywidualne nastawienia, motywacje, cele, a także upór w realizacji zamierzeń, mogą zastępować to rodzinne „wyposażenie” – podaje nawet przykład osoby, która osiągnęła sukces przy ograniczonych wyjściowo możliwościach. Można, rzecz jasna, krytycznie odnieść się do słów rozmówcy, niemniej należy pamiętać, że nie odwraca on głowy od problemu nierówności społecznych, lecz na swój sposób poszukuje wyjaśnień tego stanu rzeczy. A że myślenie potoczne zwykle odznacza się jednostkowością oraz brakiem powtarzalności, to powoływany przykład, choć trafnie odnoszący się do problematyki, trudno uznać za reprezentatywny.

W przypadku kilku rozmówców, w szczególności Rozmówcy 2, Rozmówcy 13 oraz Rozmówcy 19, kwestia autorytetu, postaw wobec autorytetów, wreszcie świadomość bycia autorytetem dla innych osób, stały się pretekstem (w moim przekonaniu i analizie) do wypowiedzania ciekawych sądów na temat miejsca i roli menedżerów we współczesnych społeczeństwach i gospodarkach. Warto więc powrócić do narracji Rozmówcy 2, ponieważ to zwłaszcza jego refleksje na temat autorytetu wiodą go ku ogólniejszym wnioskom.

Przywołuje on jedno z korporacyjnych szkoleń, które miało na celu ukazać pewne wymiary autorytetu oraz jego składniki. Jako menedżer, jako trener, a kiedyś jako pracownik niekierowniczy odrzuca tzw. autorytet stanowiska, który wiąże także, jak wolno sądzić, z autorytarnym stylem zarządzania. Jako najważniejszy uznaje, podobnie jak całe rzesze osób, którymi kierował w różnych organizacjach i które wyszkolił, „autorytet charyzmy”.

Patrzyliśmy na to kto z danych menedżerów i w stosunku do siebie, i potem szkoląc następnych, to było bardzo ciekawe ćwiczenie... bo tak najpierw anonimowo zespół oceniał swojego menedżera. Tak, te pięć autorytetów... zaznacz od zera do pięciu – według ciebie twój szef, jakie przejawia cechy w danym obszarze, to się zbierało w cały zespół i wychodziły z tego wyniki. I potem na szkoleniu dla menedżerów nie pokazywaliśmy tego, pokazywaliśmy zarys, a teraz się oceńcie, jak wam się wydaje, jaki wy preferujecie styl zarządzania ludźmi, jakim autorytetem dla swoich ludzi jesteście. I oni wypełniali dokładnie to samo, po czym wyświetlaliśmy dwa wyniki i oczywiście wcześniej dyskusja taka między nami w gronie trenerskim, jak to wypadnie, no nie? Raczej się nie myliliśmy, bo w wielu przypadkach było tak, że było to bardzo spójne, że postrzeganie zespołu było takie same jak postrzeganie przełożonego. Ale w wielu przypadkach był rozjazd. No i największy rozjazd był w momencie, kiedy zespół ocenia menedżera przez to, że ma autorytet stanowiska, czyli najgorszy rodzaj autorytetu, jaki może być. Tak, to ja tu jestem szefem i ja wiem najlepiej, aby ludzie, którzy ze swoimi ludźmi byli i kierownicy regionalni, którzy pracowali ze swoimi ludźmi, rzeczywiście mieli wiedzę i takie podejście, i oni ich bardzo doceniali za wiedzę, za umiejętności, za doświadczenia... i potem wyniknęła dyskusja na temat tego, który autorytet najważniejszy, czy ten, czy ten, czy ten, już absolutnie skreślić ten autorytet stanowiska. No i wspólnie wypracowane stanowisko było takie, że autorytet charyzmy. Że nawet jak ktoś nie ma wiedzy, umiejętności, doświadczenia, tak – ma charyzmę – to jest w stanie ludzi pociągnąć, oczywiście krótkoterminowo, tak, ale jest w stanie ich zmobilizować do działania, nie mając tych poprzednich rzeczy. No i tak się ucieszyliśmy, że ustaliliśmy wspólne stanowisko i na to kolega z boku mówi, nie wiem czy chciałbym, żeby mnie operował charyzmatyczny chirurg... i się okazało, że na stanowisku chirurga charyzma nigdy nie jest potrzebna, tylko wszystkie inne rzeczy, tak jest, wyrobienie tego autorytetu wśród ludzi na pewno... [Rozmówca 2].

Pomijając fakt, że z punktu widzenia teorii naukowej ów zbitek słowny wydaje się być absolutnie nie do przyjęcia, można z powodzeniem odtworzyć sposób myślenia rozmówcy oraz jego intencję. Otóż wskazuje on po prostu na to, iż obiegowo pojmowana charyzma nie tylko pomaga w zarządzaniu ludźmi, lecz także jest zdolna zastąpić takie elementy profesjonalne, jak: wykształcenie, kwalifikacje, kompetencje czy doświadczenie. Wprawdzie dodaje zaraz, że tak rozumiany „autorytet” ma raczej krótkoterminowy wymiar, jednakże jego zdaniem da się z jego pomocą zmotywować pracowników i „pociągnąć ich za sobą”.

Jedynie częściowo mogę zgodzić się z rozmówcą, pamiętając zwłaszcza o tym, że „charyzma” w jego ujęciu niewiele ma wspólnego z Weberowską koncepcją charyzmy oraz panowania charyzmatycznego [por. Weber, 2002]. Gdyby jednak czysto pragmatycznie osadzić ten wątek w realiach organizacyjnych (mam tu na myśli dowolną organizację, również pozagospodarczą,

ale oczywiście to przedsiębiorstwo stanowiłoby najdoskonalszą emanację racjonalności), to jestem przekonany, że „charyzmatyczni” w ten specyficzny sposób liderzy rychło doprowadziliby do upadku instytucji. W moim przekonaniu nie da się, nawet w perspektywie krótkookresowej, zarządzać organizacją bez stosownego przygotowania i doświadczenia. Być może, ale nie jest to wcale takie pewne, stąd może być jedynie przedmiotem czcnych dywagacji – krótkoterminowe „pociągnięcie za sobą” zespołu jest możliwe, ale... I tu właśnie należałoby odwołać się do całej litanii założeń.

Po pierwsze, co to znaczy krótkoterminowe? Czy chodzi tu o projekt, czy o konkretne działanie? A może o wyzwolenie w członkach zespołu nieodkrytych dotąd pokładów motywacji i operatywności? Jeśli tak, to jednakże konieczne byłyby wysokie i unikatowe kompetencje po stronie przywódcy, bo w innym przypadku należałoby w zasadzie sprowadzić jego „pracę” z zespołem, a pośrednio także jego „charyzmę”, do słów, do formy komunikowania. Treść bowiem, trzeba by to przyjąć, pozostawałaby na marnym poziomie. A zatem zostałyby jedynie show z domieszką naśladownictwa i – w gruncie rzeczy – błazenady.

Po wtóre, owo zarządzanie przez charyzmę (niech mi będzie wolno tymczasowo wprowadzić to określenie do naukowego obiegu), by było skuteczne, musiałyby odnosić się do lichych i miernych pracowników, do „zarobników bez fachu”, jak powiedziałby Platon. Jest oczywiście domeną badaczy-empiryków stwierdzenie czy i – ewentualnie w jakim stopniu – ten typ pracownika dominuje w dzisiejszych organizacjach gospodarczych, niemniej, wzięwszy pod uwagę przebieg kariery zawodowej rozmówcy, trudno byłoby utrzymać, iż typ ten jest dominujący. Stanowi on raczej pewną, zakładam, że słabą tendencję do pauperyzacji pewnych zawodów aniżeli główny nurt. Zwłaszcza że odnosimy to stwierdzenie do gospodarczego stanu rzeczy sprzed kilku, a nawet kilkunastu lat.

Wreszcie, wydaje się mało prawdopodobne nakłonienie współczesnych pracowników, formalnie coraz lepiej wykształconych i hołdujących nieco inaczej określonym celom zawodowym, do poddania się woli niekompetentnych zarządców [por. Chełpa, 2003]. Tego rodzaju zdarzenia wywołują raczej reakcje obronne w postaci niesubordynacji lub „strajku włoskiego”, czyli wykonywania obowiązków wyłącznie na podstawie konkretnego polecenia i w sposób formalny. Bardzo daleko jest od takiego stanu rzeczy do zespołowej kreatywności, do podejmowania nowych wyzwań oraz do aktywności angażującej wszelkie pokłady kompetencji poszczególnych jednostek.

Dodatkowo, opisujemy tu stan rzeczy, który nazwałem zarządzaniem przez charyzmę, utrzymujący się długo i trwale drażący organizację, prowadzi w prostej linii do głębokich i – niekiedy – nieodwracalnych zmian organizacyjnych. Przede wszystkim mam na myśli zmiany mentalności pracowników,

ich nastawienia do treści pracy, do przełożonych i współpracowników. Konkludując, chciałbym wyraźnie podkreślić, iż nie ma praktycznej możliwości uzyskiwania zamierzonych efektów przy braku kompetencji profesjonalnych i kompetencji menedżerskich. Chyba że któryś z członków zespołu w sposób autentycznie oddolny zaczyna brać na siebie rolę przywódcy, a pozostali dobrowolnie poddają się jego woli.

Trzeba w tym miejscu dodać, że sam rozmówca ma pełną świadomość oddziaływania wzorca osobowego na członków zespołu, ponieważ bez chwili wahania udziela odpowiedzi na pytanie o godną naśladowania osobę, którą sam napotkał na własnej drodze zawodowej. Sprawnie i bez zbędnych pauz wymienia też zalety tegoż zarządcy, wśród których na czoło wysuwa się indywidualizacja podejścia do pracownika oraz pewna, nazwijmy to roboczo, zwięzłość w komunikowaniu się. Rozmówca stwierdza, że ów przełożony potrafił „w trzech zdaniach dotrzeć do człowieka” i zmotywować go. Podkreśla też, że dzięki temu podwładni internalizowali pewne wartości w relacjach z ludźmi i bezpośredni dozór stawał się wówczas zgoła niepotrzebny, ponieważ wszyscy nie tylko wiedzieli, co należy do ich obowiązków, lecz także starali się wyzwolić z siebie dodatkowe pokłady energii i zaangażowania.

Czy ja mam taki autorytet? Myślę, że zawodowo tak, zawodowo mam taki autorytet – szef Philipa Morrisa, mój szef działu szkoleń, człowiek umiejący zmotywować trzema zdaniami doskonale, bez długich przemów, naprawdę szefowa potrafi dotrzeć do człowieka i tworzy taką atmosferę, że ja i moi koledzy... Jak wspominał to teraz i myślę o instruktora nurkowania, który ma podobny charakter, że byłoby mi głupio jako dorosłemu facetowi wtedy, a dzisiaj – jeszcze bardziej dorosłemu – swoim jakimś nieodpowiedzialnym, głupim zachowaniem sprawić mu zawód i poczuć, że... spowodować, że będzie mi wstyd za swoje zachowanie. Więc naprawdę człowiek mający wiedzę, mający umiejętności, moralnie będący autorytetem, super, bardzo sprawiedliwy, spokojny i do dzisiaj gdy miał wspominać jakby ideał szefa, to myślę że to on, i oczywiście też jakby wzór do naśladowania i do wykorzystania gdzieś tam w swojej pracy z ludźmi. Nie wiem, czy niedościgniony czy dościgniony, ale bardzo fajna postać [Rozmówca 2].

Ciekawie badany menedżer odnosi zdobytą w toku zawodowego rozwoju wiedzę oraz doświadczenie do siebie samego, własnych kompetencji menedżerskich i sposobu pełnienia roli przełożonego. Zapytany na przykład o mocne strony oraz o te, które wymagałyby jeszcze pracy, wysuwa na pierwszy plan pozytywy: cierpliwość i zdrowy rozsądek. W dalszej kolejności wymienia zorientowanie na cel, a także rychło asekuruje się, gdy stwierdza, że nie jest pewien, czy wymieni pięć charakteryzujących go cech. Po chwili wahania dodaje jednak elastyczność.

I tu warto zatrzymać się chwilę nad wypowiedzią rozmówcy. Otóż, po pierwsze, cel tego pytania był jednoznaczny. Chodziło w nim o to, by pod pozorem banalnego pytania, które – nawiasem mówiąc – jest obiektem mojej krytyki od połowy lat 90. jako podstawowego pytania w procesach selekcji kandydatów do pracy, sprawdzić samoświadomość menedżera oraz poziom ogólności, na który podniesie on swą wypowiedź. W tym wypadku poznanie własnych „przewag konkurencyjnych” oraz ich konkretyzacja okazały się być piętą achillesową rozmówcy. Po wtóre natomiast, ciekawiło mnie, jakie cechy czy grupy cech badani zaliczają w poczet istotnych cech menedżerskich. Nie chodziło przecież o to, by dociekać cech o charakterze – by tak rzec – ogólnoludzkim, ogólnotożsamościowym, lecz o swoiste cechy konstruujące niejako tożsamość nowoczesnego, efektywnego zarządcy.

W obu wymiarach rozmówca raczej nie wskazywał na te elementy, które z punktu widzenia współczesnych wymogów edukacyjnych oraz gospodarczych są zwykle podnoszone – tak przez teoretyków, jak i praktyków [por. Chełpa, 2003]. Trudno bowiem uznać cierpliwość za główną cechę menedżera. Choć trzeba przyznać, że niewątpliwie się ona przydaje. Zaliczyłbym ją jednak do zbioru cech ogólnopracowniczych, a nie specyficznych dla zarządców. Poza tym wskazanie na „zdrowy rozsądek” w pracy menedżera wydaje się trafne, jednakże jest to złożone pojęcie, które domaga się doprecyzowania.

Można przyjąć, że pojmowanie przez badanego tego terminu zbliża się do słownikowego i – przede wszystkim – praktycznego rozumienia. Dalej, zaliczenie orientacji na cel w poczet własnych mocnych stron pozostaje w pewnej kontrze do dotychczasowych wypowiedzi rozmówcy. Z dawna ustalony model analizy menedżerskich stylów zarządzania [por. Stoner, Wankel, 1996] zakłada bowiem, że orientacja na zadania stanowi przeciwwagę w stosunku do orientacji na ludzi.

Nie jestem więc pewien, czy wcześniejsze enuncjacje dotyczące indywiduacji podejścia do każdego z członków zespołu z osobna jest do pogodzenia z orientacją na cel. Należy jednak przyjąć, iż rozmówca sam dokonuje we własnym korpusie językowym i we własnym *quantum* zgromadzonej i przetworzonej wiedzy kwalifikacji, którą uznaje za trafną i odpowiadającą jego preferencjom. Wolno więc uznać, że interpretacja owej „orientacji na cele” wyraża przypuszczalnie chęć dążenia do celu, brak odraczania podjęcia działań i zdolność do organizowania pracy tak, by ów cel realizować.

Słabe strony wskazywane są przez rozmówcę z większą łatwością i nie sprawiają mu kłopotu. Wymienia je prawie bez wahania. Rozpoczyna od dojrztokstwa, jak by to określił Tadeusz Kotarbiński [1965], które nazywa „odkładaniem wszystkiego na ostatnią minutę”. Stwierdza, że zdarza mu się być nieuporządkowanym. Jak mi się wydaje, oba wskazania dotyczą tego samego,

gdz to właśnie nieuporządkowanie może być przyczyną dojrzkostwa. Zatem luki w organizacji pracy własnej (i być może zespołu, ale tego nie wiemy na pewno), które są w pełni uświadamiane, można uznać za istotną rysę na profilu kompetencyjnym rozmówcy, a nie tylko mniej lub bardziej znaczącą cechę jego charakteru.

Elastyczność, to niech zostaną te cztery. A słabe strony – często odkładam wszystko na ostatnią minutę, zdarza mi się być nieuporządkowanym. Czasem jestem uparty, ale staram się przekuć to w konsekwencję, z uporów w konsekwencję... i mimo tego że mam zdrowy rozsądek i jestem tak raczej spokojny i stonowany w wyrażaniu sądów, to w niektórych przypadkach zdarza mi się, że jestem wybuchowy, mimo takiego podejścia bardzo spokojnego do pewnych sytuacji, że trzeba wysłuchać obu stron, że nie można ulegać emocjom i trzeba myśleć. To jak mnie coś dotknie, zwłaszcza ludzka głupota, bo brak konsekwencji, to wtedy idę z wysokiego C... [Rozmówca 2].

Chodzi mi więc o to, że organizacja pracy jako jedna z najważniejszych funkcji kierowniczych od czasów Henri Fayola staje się także głównym elementem oceny zarządcy, a wcześniej jego selekcji [por. Martyniak, 1993a]. Stąd jestem przekonany, że menedżerowie w szczególności nad wspomnianymi funkcjami kierowniczymi powinni się skupić w swoich dążeniach do doskonałości. Oznacza to, że im powinien być podporządkowany program rozwoju osobistego, szkolenia i codzienna praca nad sobą.

Tożsamość i władza idą w parze, zwłaszcza w odniesieniu do kategorii, jaką stanowią menedżerowie. Jak się wydaje, Rozmówca 22 zasmakował tego rodzaju doznań o charakterze indywidualno-społecznym. I jak można sądzić, do dziś czerpie z tych doświadczeń pewne wskazówki do bieżących działań i zachowań. Wie na przykład, że wrażenie wywierane na innych ludziach jest między innymi pochodną wyglądu zewnętrznego, obejmującego markową odzież i dodatki.

Ja myślę, że wizerunek taki czysto pod kątem wyglądu nie ma takiego wielkiego znaczenia. Sam osobiście spotykam paru menedżerów, którzy w ogóle o to nie dbają, jeden to jest surfingowiec – ale w zarządzaniu mistrzem, uważam – i to nie ma żadnego znaczenia, że on chodzi z koralikami na dłoni i w jeansach i w koszuli oczywiście. Jak jest tam, powiedzmy, jakiś meeting, to on się tam ubiera w sposób lepszy, powiedzmy, mimo że nie idealny, ale lepszy. Ale umiejętności, które ma, i wiedza, i doświadczenie, i posłuch, to powoduje, że ma posłuch ogromny i ludzie go cenią, a może go też cenią częściowo za to, że no nie jest taki sztywny właśnie w tym, że musi wyglądać, bo jest menedżerem. Natomiast no oczywiście większość menedżerów widzimy... postrzegamy... jako osoby no zawsze bardzo dobrze ubrane, reprezentujące swoje gdzieś tam wykształcenie, elokwencję itd., sposób

mówienia. No tak, to ten to jest menedżerem, bo on na pewno... no to już widać, że to wyższy szczebel, tak? Tak jest i to taki jest wizerunek myśle w społeczeństwie, natomiast jak od strony... od środka tych organizacji... to tak nie musi wcale być [Rozmówca 22].

Buduje więc swoją przewagę w interakcjach nie tylko na realnych możliwościach, jakie daje funkcja menedżerska w przedsiębiorstwie, lecz także na potencjalności użycia władzy i wpływów, wreszcie na symbolicznym przekazie, którego częścią jest tzw. wizerunek, look. Zbyszko Melosik [por. 1996, 2009] już w latach 90. eksponował podobne zjawiska i procesy, które miały miejsce w Stanach Zjednoczonych, również w sferze chirurgicznych ingerencji w wygląd człowieka.

5.8. *Superadditum* z edukacji.

Próba typologizacji rezultatów badawczych

Badani menedżerowie dysponują pewnymi przewagami o charakterze ogólnospołecznym, nie tylko organizacyjnym. Nie muszą odwoływać się do klasycznych przykładów *superadditum* z bogactwa [por. Simmel, 1997], bo to rzecz powszechnie znana, mimo to warto tę Simmelowską koncepcję przywołać. Z jednej strony pokazuje ona, jak niewiele w relacjach międzyludzkich zmieniło się w ostatnich stu latach, z drugiej strony pozwala zastosować myśl niemieckiego uczonego w analizie nowoczesnych zjawisk i procesów społecznych. Ich charakter lub – jeśli można tak powiedzieć – duch, jest zdecydowanie obecny w działaniach menedżerów. W dodatku, powiedzmy to wyraźnie, zwykle jako świadomy, jednostkowy wybór. Menedżerowie wiedzą o możliwościach i symbolicznych przewagach, jakie daje praca zawodowa i osiągną dzięki niej status ekonomiczny, wykorzystują je i czynią z nich element gry w kontaktach zawodowych i prywatnych.

Jak można wnioskować, rozmówcy przywiązują dużą wagę do edukacji. Zarówno w ogólnym, szerokim i – w dużej mierze – hasłowym sensie, jak i w całkiem konkretnych działaniach ukierunkowanych na siebie i na członków własnej rodziny, w szczególności dzieci. W przypadku własnych dróg zawodowych menedżerowie dbają o szkolenia, kursy oraz pozostałe formy doskonalenia, łącznie z poświadczeniami zdobytych kwalifikacji w postaci dyplomów oraz wszelkich możliwych kredencjałów. Są one następnie traktowane jak wymienialna waluta, za którą można kupić lepiej płatną pracę, zwykle na wyższym i bardziej eksponowanym stanowisku [por. Melosik, 2004: 66–85]. Tym samym wartości autoteliczne procesów edukacyjnych zdają się

schodzić na dalszy plan; przeważają instrumentalne wartości ukierunkowane na „mieć” i „korzystać”. Rzecz jasna nie należy wykluczać również postaw, które zakładają współwystępowanie tych wartości, czyli nastawienie na zdobywanie wiedzy, umiejętności i kompetencji, z drugiej zaś strony na pragmatyczne wykorzystanie kredencjałów.

Odnosnie do własnych dzieci badani zarządcy stosują, jak mi się wydaje, strategię umiejętnego „sterowania” ich drogami edukacyjnymi. A zatem również wyborami w tym zakresie. Czy można by więc powiedzieć, że wolność wyboru, zainteresowania, pasje schodzą na plan dalszy? Nie zawsze. A w każdym razie odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest wcale prosta. Otóż rozmówcy w bezpośrednich enuncjacjach wykazują raczej skłonność do gloryfikowania wolności jako istotnej, by nie powiedzieć naczelnej wartości, wokół której zorganizowane jest życie w ich domach. Niemniej, w dalszych narracjach przyznają się do praktyk, które można z powodzeniem nazwać „sterowaniem”.

Mam tu na myśli w szczególności rozmowy z dziećmi na temat „rynkowych” zawodów, na temat przyszłych zarobków i społecznego prestiżu. Wszystko to przybiera postać aksamitnego terroru, którego celem jest zdobycie wykształcenia, które się mieści w pojęciu „atrakcyjne”. Chodzi tu zwykle o studia medyczne, prawnicze, a w dalszej kolejności ekonomiczne oraz o całą grupę studiów politechnicznych, zwłaszcza tych najbardziej obleganych, jak: informatyka, automatyka i robotyka, elektronika czy architektura i budownictwo. Ile jest w opisywanym podejściu autentycznej troski powodowanej własną drogą edukacyjną i życiową, a ile w tym ulegania „neoliberalizacji kultury współczesnej” [por. Rutkowiak, 2010: 150–155] trudno wyważyć.

Można się jednakże domyślać, iż obszerny katalog studiów inżynierskich oraz wybór któregoś kierunku z tego katalogu jest związany z politycznym (mam tu na myśli politykę edukacyjną oraz politykę rynku pracy) parciem ku zawodom technicznym, inżynierskim. Jest to konsekwencja rynkowego zapotrzebowania na specjalistów z tych dziedzin, któremu idą w sukurs pewne rozwiązania systemowe, jak swego czasu studia zamawiane czy specjalne stypendia fundowane studentom wspomnianych kierunków. Wypada jednak zauważyć, iż wybory te kierowane są także chęcią sprostania określonym rodzinnym tradycjom, choć niektórzy badani menedżerowie podkreślali wyraźnie zerwanie z nimi na rzecz realizacji własnych zamierzeń.

Badani menedżerowie reprezentują także różne typy wykształcenia. Po pierwsze, nie łączy ich właściwie żaden kierunek studiów, który można by nazwać „kierowniczym”, czyli takim, który choćby na poziomie skojarzeniowym łączyłby się z zarządzaniem. Mam na myśli główny kierunek studiów, czyli ten, który rozmówcy wskazywali jako w przewodzie określający ich edukacyjną

tożsamość, albo po prostu chronologicznie pierwszy. Po wtóre, wspomniana różnorodność i brak formalnych związków między realnie wykonywanym zajęciem a dyplomem ukończenia wyższej uczelni wpisuje się w obecną w Polsce od początku lat 90. przesilenie edukacyjne polegające na tym, że zarówno w strukturach edukacyjnych brakowało myślenia w kategoriach wypełnienia luki kompetencyjnej w społeczeństwie, jak i po stronie pracodawców ukonstytuowało się stanowisko, które nie jest skłonne łączyć dyplom z wykonywanym zawodowo zajęciem.

Oczywiście uwarunkowania tego stanu rzeczy są złożone. Z jednej strony biorą swój początek w niekontrolowanym wzroście stopy bezrobocia rejestrowanego sukcesywnie od 1990 r., przez pik lat 2003–2004 [por. Kabaj, 2005], aż po względnie trwale zejście poniżej poziomu 10% dopiero w marcu 2016 r. Nie trzeba rzecz jasna nikogo przekonywać, że stopa bezrobocia wyraża konkretne liczby osób i konkretne rodziny dotknięte tym problemem. Zatem niedobór miejsc pracy nie szedł początkowo z jasnym określeniem wymagań stanowiskowych przez pracodawców, następnie objawił się przeciwnie, w takim formułowaniu oczekiwań, które można by określić jako „nadmiarowe”, by wreszcie osiągnąć dziś etap zatrudniania prawie każdego, kto deklaruje jako takie chęci do pracy. Niemniej, nie wszystkie cechy charakterystyczne polskiego rynku pracy można odnosić do zarządców. Specyfika tej kategorii, opisywana szczegółowo na wcześniejszych kartach tej książki, oznacza również mniejszą wrażliwość na wahania koniunktury na rynku pracy. Innymi słowy – nie wszyscy menedżerowie doświadczyli niedogodności tego rynku w latach 90., w których bodaj najbardziej poszukiwanym dyplomem był dyplom anglistyki (głównie z uwagi na międzynarodowe kontakty handlowe), jak i nie wszyscy doświadczają w sposób identyczny dzisiejszego rynku pracodawcy. Jak się wydaje, wciąż jeszcze zapotrzebowanie polskiego rynku na zarządców z prawdziwego zdarzenia jest duże. Osobną kwestią jest jednak rzetelność i trafność prowadzonych w sektorze przedsiębiorstw, a także poza nim, postępowań rekrutacyjnych i selekcyjnych.

Sądzę, że można by nawet sformułować tezę, iż mimo formalnego wzrostu kompetencji menedżerskich (mam tu na myśli formalną edukację, szkolenia, kursy itp.) wciąż nie dopracowaliśmy się zarządców, którzy pełnią swoje role zgodnie z najwyższymi standardami ekonomicznymi, organizacyjnymi oraz etycznymi. Przyczyn tego stanu rzeczy upatruję przynajmniej w dwóch sferach. Jedną z nich to właśnie edukacja. Uważam, że nie spełnia ona podstawowego kryterium efektywnościowego – oparta jest wciąż jeszcze na kadrze, która nie w pełni przystaje do warunków nowoczesnej gospodarki kapitalistycznej. Dodatkowo, system kształcenia jest nienowoczesny, mało dynamiczny, w niewielkim stopniu włączający i w niewystarczającym stopniu oparty na

przykładach, które stanowiłyby próbę skromnego choćby zobrazowania rzeczywistych zjawisk i procesów gospodarczych oraz organizacyjnych. Z tych względów absolwenci kierunków nawiązujących do zarządzania otrzymują formalne kwalifikacje miast realnych kompetencji pozwalających im skutecznie działać w organizacyjnych ramach.

Drugą z nich są organizacje, w szczególności organizacje gospodarcze. Nie traktuję wprowadzenia organizacji pozagospodarczych, zwłaszcza urzędów, jako organizacji drugorzędnych, niemniej widzę obsadę stanowisk w ich ramach jako bliższą politycznemu klientelizmowi [por. Gadowska, 2002; Staniszkis, 2003, 2010] aniżeli racjonalności funkcjonowania i rzeczywistych potrzeb. Zatem przedsiębiorstwa, mimo przedsiębiorczej i rynkowej orientacji, nie zawsze racjonalizują procesy rekrutacji i selekcji pracowników, w tym kadr zarządczych. Oznacza to, że również i w tym sektorze zdarzają się przypadki pełnienia najwyższych funkcji menedżerskich przez osoby, które mogłyby je sprawować znacznie lepiej, gdyby tylko stawało im kompetencji.

Poza tym nowe uwarunkowania rynkowe i stopa bezrobocia oscylująca wokół 3% skłaniają do innego rozłożenia akcentów co do poszczególnych funkcji kierowniczych. Uważam, że przez ponad dwadzieścia pięć lat – niejako w uśpieniu – pozostawała funkcja motywowania. Dlaczego? Ponieważ w warunkach nadwyżki podażowej została ona uśpiona. Czy łatwo ją ponownie obudzić? Chyba nie. To znaczy współczesne organizacje napotykały deficyt kompetencji menedżerskich w tym zakresie. A one są dziś kluczowe, ponieważ to praca szuka człowieka. Nawiasem mówiąc, również kompetencje zarządców w zakresie form i treści procesów rekrutacyjnych i – przede wszystkim – selekcyjnych – ulegają przeobrażeniom. Ale to trwa, a bieg spraw jest nieubłagany. Lukę kompetencyjną zdają się wypełniać różnej maści szkoleniowcy, coache i – coraz częściej – mówcy motywacyjni. To jednak materiał na kolejną, obszerną rozprawę...

Naturalnie rodzi się więc pytanie, czy kształcenie menedżerów w ramach kierunku studiów jest w ogóle możliwe. Odpowiedź jest z jednej strony oczywista, brzmi „tak”, gdy uznamy, że wszelkie kompetencje można nabyć. Z drugiej strony, mimo przyjęcia *implicite* założenia o potencjalnych możliwości nabywania (a zatem i przekazania) umiejętności i kompetencji menedżerskich, pojawia się pytanie o miejsce i rolę doświadczenia w strukturze organizacyjnej roli menedżera [por. Chełpa, 2003; Orczyk, 2009].

Zatem, trawestując myśl Józefa Orczyka, edukacja, nawet najlepsza, nie wyposaży we wszelkie możliwe kwalifikacje. Kompetencje zaś kształtują się dopiero na stanowisku pracy. Zakład pracy jest także miejscem edukacji [Wiatrowski, 2016: 44]. Tym samym znaczenie doświadczenia jest, dodajmy, zwłaszcza w przypadku menedżerów, przemożne i trudne do przecenienia.

Gromadzenie poszczególnych przypadków rozwiązań rynkowych, organizacyjnych, kadrowych, edukacyjnych, wyprowadzanie z nich wniosków i czynienie siłą własnej osobowości, to zadanie na lata. Nie da się go po prostu zrealizować w kilka miesięcy. Dodajmy, że rozumiemy to doświadczenie nie tylko dynamicznie w tym sensie, że odnosi się i do czasu i do treści, która go wypełnia, lecz także w odniesieniu do nabywania kompetencji kulturowych, czytania, samoedukacji, autorefleksji oraz zdolności do pracy nad sobą.

Trzeba przyznać, że jest to konglomerat niezwykle skomplikowany i wymagający czasu. Czas jest więc wymiarem istotnym. Dlatego tak trudno w zarządzaniu w ogóle, a tym bardziej w zarządzaniu na poziomie *top managementu*, o zarządców, którzy nie popełniają prostych, możliwych do uniknięcia błędów, a także o tych, którzy w swym działaniu są nie tylko zdeterminowani, lecz także realizują starannie przygotowane plany, w sposób reaktywny i przemyślany kształtując bieg spraw organizacyjnych. Uważam, że jest błędem utrzymywanie, że zarządzanie to taka struktura nowoczesnych organizacji, która jest dostępna dla bardzo młodych ludzi, ponieważ doświadczenie może nawet przeszkadzać w generowaniu wizji. Ów prymat nowości, braku doświadczenia, bliżej niesprecyzowanego „efektu świeżości” itp. jest tyleż oryginalny, co niemądry. Zresztą każdy, kto wykonywał jakąkolwiek działalność praktyczną wie, że przy pierwszych próbach trema może być paraliżująca, można napotkać problemy, o których nie miało się wcześniej pojęcia, wreszcie nie można w pełni kontrolować sytuacji, w której się uczestniczy. Dotyczy to zarówno pracy zawodowej, jak i wystąpień publicznych czy sportowej rywalizacji. Czas, umiejętność wyprowadzania wniosków z zebranych doświadczeń, refleksyjność przyczyniają się do kontrolowania sytuacji i do przyspieszenia reakcji – tak na oczekiwane, jak i na nieoczekiwane zdarzenia.

Sądzę, że pytanie o zarządzanie jako treść pracy badanych zarządców jest niezwykle istotne. Innymi słowy, indywidualne rozumienie tego procesu, własnego miejsca i roli w nim oraz świadomość jego doniosłości stanowią dla mnie ważny oraz – co nie jest pozbawione wagi – ciekawy element wygłaszanych opinii. Kieruję się bowiem logiką, zgodnie z którą, nawet wzięwszy pod uwagę pewien niedający się w pełni określić współczynnik błędu, tezy stawiane przez przedstawicieli menedżerskiego fachu prowadzą do częściowego zrozumienia zarówno samego procesu zarządzania i organizacji pracy ludzkiej, a także pozwalają zbudować, przypuszczalnie niepełny i – używając terminologii fotograficznej – poruszony obraz samych zarządców.

Warto też wspomnieć o tym, że zaangażowanie oraz zdolność do formułowania oraz realizowania wizji wiąże się z pewnymi kompetencjami, które są angażowane właśnie na etapie realizacyjnym. Nie ma więc wątpliwości, że rozmówcy mają talent organizacyjny. Ale w tym względzie wyróżniają

się opinie Rozmówcy 21. Jest to bowiem organizowanie pracy podległych jednostek dość specyficzne. Zakłada bowiem duży margines swobody, przynajmniej odnośnie do planowania pracy. Taki model funkcjonowania rodzi jednakże określone konsekwencje. Można je podzielić na dwie kategorie: konsekwencje dla członków zespołu oraz dla samego menedżera. Z jednej strony poszczególni pracownicy muszą zadbać o koordynowanie własnych działań w tym, nazwijmy to liberalnym modelem, z drugiej natomiast sam zarządca musi potrafić wykazywać się zaufaniem w stosunku do podległego zespołu i każdego z jego członków z osobna.

Biorąc pod uwagę dotychczasowy standard, przynajmniej w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski, a w takich poruszał się rozmówca, nie jest to zadanie łatwe. Można by wręcz określić je mianem wyzwania, które wykracza poza „przeciętne” doświadczenia i percepcję organizacyjnych zjawisk i procesów „przeciętnego” pracownika. Niemniej, menedżer-Amerykanin radził sobie z funkcjonowaniem w obrębie stworzonego przez siebie modelu relacji z podległymi zespołami znakomicie. Osiągał sukcesy, a pracownicy poddawani byli dynamicznemu rozwojowi kompetencji. Tym samym rosła ich „wartość” na rynku pracy, na co badany stanowczo zwraca uwagę. Podkreśla, iż nigdy nie rozstał się z pracownikiem w gniewie i że zawsze ci, którzy mu podlegali, osiągałi znaczące sukcesy – bądź w tych konkretnych organizacjach gospodarczych, bądź poza nimi. Znów – gdyby miarą przywództwa, jego jakości i rozległości oddziaływania, uczynić sukcesy zwolenników, to z pewnością rozmówca znalazłby się w czołówce najskuteczniejszych i – zarazem spełnionych zarządców.

Drugi wątek, który chyba wszędzie jest, jest to, że staram się ludziom określić tego, co będą robić. Bo jeżeli ja wyznaczam kierunek, mówię, że to jest ważnym kierunkiem dla nas, oni wybierają ten kierunek i wybierają, jak go będą realizowali, to ich wewnętrzna motywacja spowoduje, że nie będą działali, tylko oni będą robić to, co by sami wybrali. Czasami to bardzo dobrze służy. Ale to bardzo dobrze służy jak jest ktoś, kto ma porządną organizację. Aczkolwiek my mamy radę programową, radę programową, która jest bardzo podobna, to jest kierownictwo szkoły. I tu każdy decyduje, kiedy pracuje, jak pracuje, bo my mamy wspólną wizję. Natomiast to nie zadziała, kiedy pracuję z kimś, kto ma... wymaga zewnętrznej motywacji, i wtedy ja się potykam. Bo jestem... ja jestem przyzwyczajony do ludzi, którzy mają wewnętrzną motywację i zauważam, że jeżeli ktoś nie ma wewnętrznej motywacji, to może być przez mnie zaniedbany.

[...]

Po pierwsze muszę powiedzieć, jestem prawdopodobnie najsłabszym menadżerem, z którym ma pan do czynienia. W takim sensie menedżerskim zawsze to było słabe ogniwo we wszystkich moich przedsięwzięciach.

Udaje mi się zjednoczyć ludzi, którzy mają podobną wizję, co można zrobić, natomiast dużo trudniej mi idzie z zarządzaniem, które, jeżeli ktoś by mi powiedział, że jest rola kontrolera, osoby, która wyznacza cele, rozlicza, i wizjonera – mi dużo łatwiej z tym wizjonerem. I to wynika z pewnych wad osobowościowych, nad którymi pracuję dalej. Między innymi chcę, żeby ludzie mnie lubili, a jak chcę, żeby ludzie mnie lubili, no to nie jest to samo, co chcę, żeby ludzie mnie słuchali, szanowali. Ja mogę motywować ludzi do działań, natomiast mogę też nie dostać najwięcej albo najlepszy tego, co ludzie mogą dać ze siebie. I to wcale nie jest dobre ani dla osoby pracującej, ani dla organizacji. A więc mając to powiedziane, ja i tak muszę zarządzać. To najważniejszy chyba taki wątek, który jest do dzisiaj niezmienny jest to, że... żeby traktować ludzi przyzwoicie. Żebym zawsze mógł powiedzieć, nawet jeśli my w przeszłym tygodniu rozstaliśmy się z kimś, to ja mogę patrzeć w lustro, mogę rozmawiać z dziećmi, mogę rozmawiać z uczniami i wiem w sercu, że zrobiłem wszystko, co mogłem, żeby wobec tej osoby postąpić przyzwoicie, a w niektórych momentach to nie szkodzi organizacji, ponieważ jeżeli myślę się na rzecz przyzwoitości, czasami przedłużam złe sytuacje za daleko [Rozmówca 21].

On sam jednak wykazuje się skromnością, gdy stwierdza, że właściwie nie dorobił się jakiegś niewyobrażalnej fortuny i że kilka przedsięwzięć, nawet jeśli nie zakończyło się całkowitym fiaskiem, to nie może ich uznać za w pełni udane. Jak sądzę, a opieram tę tezę na bacznej obserwacji rozmówcy połączonej z pogłębioną analizą jego wypowiedzi, nie przemawia przez niego fałszywa skromność. Jest to raczej głos doświadczonego i w pełni świadomego menedżera, który nie raz podejmował się zadania zbilansowania swojej drogi zawodowej, sukcesów i porażek, po to, by jeszcze bardziej profesjonalnie działać, by wykonywać powierzone funkcje i zadania w sposób niebudzący zastrzeżeń. Przy czym w jego przypadku nie jest to jakiś wszechogarniający pęd do doskonałości, lecz jedynie wypracowany w toku zawodowych doświadczeń model autodiagnozy i autoedukacji, który ma wymiar permanentny, a nie chwilowy.

W ogóle można odnieść wrażenie, zarówno prowadząc wywiad z rozmówcą, jak i później, analizując go na podstawie zapisu dźwiękowego oraz transkrypcji, że łączy on zarządzanie z jakimś typem w pełni profesjonalnej działalności praktycznej, której można się nauczyć w toku wykonywania zadań w ramach konkretnej organizacji, ale której struktura jest bardzo złożona i znacząco wykracza poza formalne kształcenie uniwersyteckie. Jak się wydaje, bliższe jest badanemu zarządcy podejście, które określa zarządzanie jako proces nieuchronnie odwołujący się do doświadczenia, wyszkolenia, intuicji i które nie lekceważy wprawdzie kształcenia w tym zakresie, ale traktuje je jako swoisty punkt wyjścia. Tym samym, złożona struktura wiedzy,

umiejętności i kompetencji nowoczesnych menedżerów z konieczności ma swoje zakorzenienie w „ogładzie” (Hegel), ciekawości świata oraz zdolności do analizy i syntezy własnych dokonań.

Ja nie wiedziałem, że Drucker coś takiego powiedział, ale ja się zgodzę z tym, bo moje doświadczenie... inaczej... ja nie wiem, jak by było, gdybym prowadził bar mleczny. Ja nie wiem, jak bym to powiedział. Bym powiedział to samo, ale na pewno musi być trudne. Natomiast nasza wizja jest, że będzie... że bierzemy dzieci, które zostają wykształcone przez inne szkoły, bierzemy rodziców, którzy zostają wykształcone przez inne szkoły i nauczycieli, i zmusimy ich wszystkich, by robili inną szkołę. Plecami to oni zaczną robić to, co oni wszyscy znają i to będzie jeden nakłada się na drugim i zanim zauważysz, to nauczyciel robi sprawdziany, dzieci boją się tych sprawdzianów, rodzice pytają o wyniki tych sprawdzianów, a ja łapię się za te pozostałe swoje włosy i mówię: no jak to, przecież sprawdziany??? To jest tak, jakby dwóch kolegów wyszło na dwór i powiedzieli, co ścigamy się, że to nie wchodzi do dziennika, to nie ma żadnego znaczenia, to jest tylko okazje, żeby zobaczyć, czy już coś umiesz, a jak nie będziesz umiał, to zrobisz ten sprawdzian jeszcze raz za tydzień, czyli on nie ma tego ładunku, on jest tylko że piszesz sprawdzian, to się ciesz, oni nie panikują. Czyli to jest tak powiedziałbym, że Drucker w tym zakresie ma rację, bo jak chcesz zmienić świat, to działasz przeciwko tyłu siłom, które trzymają świat w miejscu.

[...]

Ja myślę, że to jest kwestia wymagania od ludzi wystarczająco dużo, żeby mogli do tych wymagań dorosnąć, żeby mogli poczuć się spełnieni swoimi sukcesami, a zmieni ich wystarczająco. I wspieranie ich wystarczająco, żeby dawać im zasoby, które pozwolą im te zadania zrealizować, czy te wyzwania spełnić. Ostatnie z tego, co czytałem, teraz właśnie czytam dobrą książkę i oni mówią właśnie o miernikach, o kluczowych miernikach sukcesu. I mówią o tym, że generalnie organizacje, w których ludzie są zadowoleni, będą trwale zadowoleni, nie że radośni, ale zadowoleni, to rozwijają się. Te organizacje są dobrym miejscem pracy. W tych organizacjach generalnie rządzą czy zarządzają przywódcy, którzy wyznaczają ambitne cele i tych ambitnych celów oczekują. Nie osiągają tych ambitnych celów, bo oni są wystarczająco ambitni, że on jest tuż, tuż przed osiągnięciem, im kończy się czas. Natomiast to pcha tą organizację do przodu i te organizacje osiągają duży sukces. Oczywiście o takich organizacjach mówię albo tylko takie wybiera, ale szuka jakby reguły gry. Natomiast faktycznie tak jest, że na przykład jest sytuacja, że jest dwanaście osób w pokoju, siedzi wiceprezes i relacjonują kierownicy swoją... swoje osiągnięcie... no to ten dyskomfort, kiedy wiceprezes kogoś punktuje: miałas to zrobić do czwartku zeszłego tygodnia, a teraz mamy środę następnego tygodnia. Tego nie ma i cała organizacja na tobie polega, gdzie jest ten nowy tam prototyp? No ten dyskomfort wszystkich w pokoju. Ja empatycznie czuję za dużo jak na moją rolę w organizacji. Ja nie powinien aż tak empatycznie czuć, bo to mi na pewno przeszkadza. Natomiast nie chcę, żeby to było jakbym się biczował, myślę, że muszę na to patrzeć.

Muszę być uważny, bo nie służy, żeby osoba dorosła, który jest kierownikiem na przykład prototypowni, ja używam zewnętrznego przykładu, no nie służy mu, żebym ja był jego ojcem, który rozumie go, wybacza, zrobi, nie? Pozostali i on potrzebują ode mnie, żebym był przywódcą, który... ej, jak nie ty, to kto potrafi ten prototyp robić? No bierzmy się w garść i zróbmy to [Rozmówca 21].

Tym samym rozmówca, prócz wypowiadania się na temat istoty zarządzania oraz przywództwa, wraca mimochodem do problematyki wartości, która staje się tzw. *leitmotivem* jego menedżerskiego wizerunku i tożsamości. Warto jeszcze raz podkreślić, że nie odgrywa tu roli na użytek relacji z badaczem, lecz, o ile to możliwe do stwierdzenia ponad wszelką wątpliwość, udziela szczerych odpowiedzi, które korespondują zresztą i logicznie łączą się z jego wcześniej stawianymi тезami. W tym rozumieniu amerykański zarządca jest człowiekiem czynu, a nie administratorem, stawia także na odpowiedzialność, a nie na kontrolę, zwłaszcza w jej drobiazgowej formie. Dlatego warto było wrócić raz jeszcze do jego narracji.

Jest bowiem kwestią pierwszoplanową to, w jaki sposób menedżerowie pojmują funkcjonowanie organizacji jako takiej. Jak widzą jej cele? Jakie środki uznają za możliwe i dopuszczalne? Jak kształtują relacje z otoczeniem społecznym organizacji? Właściwie w każdym z tych pytań zawarte jest także pytanie o edukację jako złożony proces społeczny, który przebiega nie tylko w instytucjach oświatowych, lecz – coraz częściej – także w obrębie przedsiębiorstw. I nie dotyczy jedynie szkoleń, coachingu itp. form transmisji wiedzy, umiejętności i kompetencji. Wiąże się przede wszystkim z nadawaniem ról społecznych, norm i wartości, które stanowią organizacyjne drogowskazy i które konstytuują jej tożsamość i unikatowy charakter [Łoś, 1985; Berger, 1995: 101–104].

I jak się wydaje, badani menedżerowie o tym wiedzą. Wprawdzie mówią o tym w różny sposób, rozmaicie rozkładając akcenty, mają pełną świadomość, że struktury, którymi kierują, czy to jako główni decydenci, czy jako członkowie nielicznej grupy najbardziej wpływowych osób w organizacji, kształtują osobowość i tożsamość jednostek będących uczestnikami tej gry. Także ich samych. I nie mam tu na myśli jedynie stwierdzenia, że organizacja jest taka, jak chce ją widzieć jej szef. Chodzi mi raczej o podkreślenie jej ciągłości i odwołań do stanów przeszłych. Nawet w obliczu dynamicznych zmian otoczenia, rynków i społeczeństw, organizacje trwają – czasami reagując na zmiany, czasami je inicjując.

Zresztą ów reaktywny oraz proaktywny charakter organizacji ujawnia się w określonych relacjach do charakteru pracowników i samych zarządców. Organizacja nie jest co prawda prostym odbiciem jej uczestników, ale z pew-

nością wyraża określone cechy indywidualne, sprowadzając je do zbiorowych wymiarów działania i reagowania w złożonych sytuacjach problemowych. Takie wspólnotowe rozumienie organizacji, w tym organizacji gospodarczych, wydaje się dziś całkiem oczywiste. Nie jest jednakże jednoznaczne z punktu widzenia zarządców. Perspektywa *top managementu* niejednokrotnie zaburza trafne widzenie określonych spraw, innym razem zaś może oznaczać po prostu brak informacji na dany temat.

Innymi słowy, z góry widać niby więcej, ale mniej dokładnie. Dlatego tak istotne jest, by w procesie kształcenia menedżerów kłaść szczególny nacisk na kwestie typów organizacji oraz różnorodności i zmienności ludzkich zachowań. I dlatego tak ważne jest, by trajektorie awansu zawodowego menedżerów uwzględniały poznawanie struktury organizacyjnej poprzez zadania wykonywane na poszczególnych stanowiskach pracy. Wówczas staje się możliwe identyfikowanie poszczególnych problemów organizacyjnych, ich diagnozowanie oraz rozwiązywanie. Rzecz jasna nie mam tu na myśli wyłącznie modelu, w którym każdy musi fizycznie zapoznać się z każdym stanowiskiem. Jest to zresztą niemożliwe. Niemniej, pomijając tę tępą dosłowność odnoszoną do gromadzenia doświadczeń, rozeznanie lub nawet pogłębione rozeznanie, stanowi czynnik zdecydowanie sprzyjający pracy kierowniczej. Inaczej – brak rozeznania, zarówno w znaczeniu ogólnym, jak i w rozumieniu oglądu struktury stanowisk, jest wyrazem ignorancji i może być obciążeniem uniemożliwiającym skuteczne sprawowanie funkcji.

Oczywiście w warunkach nowoczesnej gospodarki kapitalistycznej, na przykład w Polsce, przy uwzględnieniu stosunkowo niskiej stopy bezrobocia, nie zawsze jest możliwe wdrażanie modelu poznawania stanowisk: od najniższych ku najwyższym. Model ten wymaga o wiele bardziej złożonych uwarunkowań i – jak to ma miejsce w Japonii – swego kontekstu kulturowego, który kształtuje się przez pokolenia. Mam tu na myśli zwłaszcza określone wartości i normy charakterystyczne dla tzw. japońskiego systemu zarządzania. Nie chodzi tu nawet o to, że są one względnie odległe w stosunku do polskich standardów. Mam na myśli raczej czas, który jest potrzebny, by je ukształtować i ugruntować w świadomości pracowników, by, jak na to wskazywał Durkheim, możliwe było w nieanomicznej gospodarce zawieranie umów bez konieczności ich spisywania i nawet bez znajomości prawa stanowionego w tym zakresie. Do tego potrzebna jest jednak wola obu stron kontraktu oraz zaufanie przejawiane nie tyle co do intencji, lecz co do wewnętrznego przymusu towarzyszącego realizacji zobowiązania.

Badanie menedżerów w przyjętym w niniejszej książce modelu uwydatniło sens i potrzebę organizowania badań nad kategoriami społecznymi, które z różnych względów i z uwagi na różne cechy są istotne z edukacyjnego

punktu widzenia. I choć jestem zdecydowanym przeciwnikiem redukcjonizmu edukacyjnego wyrażającego się w sprowadzaniu wszelkich możliwych zjawisk i procesów społecznych do edukacji, to jednak trudno nie zauważyć, że edukacja jest zagadnieniem ważnym we współczesnym świecie. Z pewnością jest w niej ukryty skarb [Delors, 1998] i z pewnością jej oddziaływania i wzajemne relacje kształtują nasze otoczenie.

Potrzeba badań edukacyjnych nad takimi kategoriami osób, jak: menedżerowie, przedsiębiorcy, właściciele kapitału, członkowie biznesowych zrzeszeń oraz instytucji wspierających, wiąże się nie tylko z faktem kształcenia kwalifikowanych kadr dla gospodarki, choć jest to oczywiście zadanie złożone i niełatwe. Zwłaszcza we wciąż jeszcze transformującej się polskiej gospodarce, która nie cierpi już na choroby wieku dziecięcego, ale za to doskwierają jej rozmaite przypadłości związane z dojrzewaniem.

Badani zarządcy, doświadczeni wiekiem i stażem, wykazujący się zdolnością do pogłębionej refleksji na tematy objęte postępowaniem badawczym, sami uzewnętrzniali znaczenie własnych ról społecznych i zawodowych. I to właśnie w kontekście edukacyjnym, zarówno dostrzegając odpowiedzialność za rozwój podległych pracowników, jak i rolę dostarczyciela wzorów zachowań, podstawowych wartości i norm. Nie uchylali się, nie zawsze jednak podejmując ten temat wprost i *explicite* wyrażając swoje stanowisko, od opowiedzenia się za tożsamością kierowniczą jako niezbywalnym elementem codziennego funkcjonowania.

Analiza całokształtu ich wypowiedzi, próba powiązania jej z kontekstem dziejowym i społecznym, który można odtworzyć z mniejszą lub większą trafnością, nasuwa jednoznaczny wniosek o funkcjonowaniu struktury klasowej w ich świadomości. Z pozoru mogłoby się wydawać, że to niezbyt wyszukany wniosek, jednakże uwzględniając logofobię przed używaniem słowa „klasa” [Kozyr-Kowalski, 2004], towarzyszącą badaczom oraz przenikającą do praktyki społecznej, nabiera on dodatkowego znaczenia. Jest nim dystans społeczny, który może być rozpatrywany i w perspektywie organizacyjnej i w szerszej perspektywie społecznej.

Badani zarządcy z pewnością stanowią żywą egzemplifikację społecznego dystansu, wyrażonego zarówno w formie nakazów i zakazów wewnątrzorganizacyjnych (sposoby zwracania się i zachowania wobec przełożonych), jak i w formie obyczajów i zwyczajów funkcjonujących w obrębie wspólnot sąsiedzkich, lokalnych czy regionalnych. W nich również przysługują menedżerom specjalne względy i uznanie [Mach, Wesołowski, 1982], mimo formalnie symetrycznych relacji i równoprawnych pozycji.

Jak wobec tego traktować ten stan rzeczy? Czy jest on pochodną osiągniętej pozycji? Zdecydowanie tak, może również wyrażać stosunki panujące

w domu rodzinnym. W każdym przypadku można mówić o socjalizacyjnym wymiarze omawianych zagadnień. I nie ma nawet głębszego sensu próba „pomiaru” i wymierzenia, ile w takich postawach jest rodziny, ile grupy rówieśniczej, ile systemu oświaty, wreszcie ile relacji pracowniczych. Traktowanie ich w kategoriach ogólnych form lub – jak chciał Max Weber – typów idealnych jest po prostu bliższe rzeczywistości. Pozwala bowiem na uchwycenie specyfiki zjawisk i procesów klasotwórczych oraz związanych z dystansem między jednostkami, a także na identyfikację konkretnych, choć niekiedy pojawiających się w krótkim czasie wskaźników tych zjawisk i procesów. Innymi słowy – rozumowanie w kategoriach idealnotypowych zakłada, że dystans demonstrowany wobec jednej osoby może mieć charakter tymczasowy i – by tak to ująć – sytuacyjny. Uchwycenie tego faktu w półtoragodzinnym wywiadzie jest oczywiście niemożliwe *in concreto*, ale jest możliwe uchwycenie go *in abstracto*, co do formy. Uważam, że tak właśnie było w omawianych badaniach. Zresztą nie tylko z kwestią struktury społecznej i dystansów.

Kolejnym elementem uzasadniającym prowadzenie edukacyjnych badań nad menedżerami, który ujawnił się w niniejszym projekcie, jest „planowanie” przyszłości dzieci. Od początku zakładałem, że ta część wywiadu, która jest poświęcona dzieciom rozmówców, w szczególności ich doświadczeniom edukacyjnym, posłuży mi jako swoisty wskaźnik dwóch jakościowo odmiennych kwestii. Jedną z nich jest ta cecha menedżerów, którą nazwałem poczuciem sprawstwa, której natężenie jest, w domyśle, większe aniżeli w przypadku innych kategorii społecznych. Przyjąłem, że ujawni się ona w tym kontekście jako skłonność do „organizowania” dzieciom przyszłości, zwłaszcza poprzez wybory edukacyjne. Drugim zagadnieniem jest z kolei żywione przez zarządców przekonanie, zwykle głęboko skrywane, ale, jak jestem o tym przekonany, w pełni uświadamiane, że należy się im więcej niż komukolwiek innemu. Ponieważ są wykształceni, świadomi wielu zjawisk i procesów, które regulują życie społeczne, to zyskują prawo, niekoniecznie „automatycznie”, do zawłaszczania określonych sfer. Jedną z nich, bardzo zresztą „reprezentatywną”, jest właśnie edukacja. Choć w tym akurat przypadku można by zawęzić jej zakres do oświaty i kształcenia.

Ciekawe i zarazem znamienne jest, że badani menedżerowie czują pewną konfuzję w związku z bezpośrednim, jawnym i całkowicie szczerym ustosunkowaniem się do generalnego problemu zawłaszczania sfery publicznej, oświatowej, politycznej i ekonomicznej. Stąd opinie wyrażane pod wpływem pytań nie tylko o przyszłość dzieci, lecz także o względne nieskrępowanie ich wyborów, były raczej utrzymywane w duchu liberalizmu. Zwyciężał więc dyskurs gospodarki obecny w menedżerskich zawodowych trajektoriach. A ponieważ rozmówcami byli doświadczeni zarządcy, mający za sobą kilkanaście

lat pracy w przedsiębiorstwach z różnych branż i sektorów, to przypuszczalnie nie wypadło im skonstatować, że w określonym stopniu „indukują” wybory swoich dzieci bądź wprost wybierają za nie. Jakimś trafem jednak jest dzieciom z menedżerskich domów przypisana droga: prestiżowe liceum – dobra uczelnia – „rynkowy” kierunek. I nie jestem pewien, czy jedynie funkcjonującym w domu wzorom zachowań, wartościom i modelom edukacyjnym i zawodowym da się przypisać jej genezę. Uważam, że komponent behawioralny, tak go nazwijmy, ma tutaj swój udział.

Naturalnie pytanie o przewidywaną karierę dla dzieci, narracje, które konstruowali badani, były wywołane chęcią odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób postrzegają otaczającą ich rzeczywistość edukacyjną, społeczną i gospodarczą. Czy, odwołując się do kategorii ruchliwości społecznej, widzą świat jako teren rywalizacji, która jest czysta co do intencji, lecz rzecz jasna nie gwarantuje wszystkim takich samych efektów, czy też przeciwnie, są skłonni postrzegać tę rzeczywistość jako kierowaną, stwarzającą bariery, wykluczającą jednych i włączającą innych.

Analiza tej warstwy menedżerskich opinii przysparza szczególnych trudności. Rozmówcy bowiem, jako osoby legitymujące się dyplomami ukończenia wyższych uczelni, dysponujący w przewadze kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym, wreszcie jako rodzice wychowujący czasami liczne potomstwo, a zatem względnie doświadczeni życiowo, potrafią w trakcie wywiadu tak konstruować własne opinie, by nie ujawniać w pełni swojego zdania. Nie mówiąc o życiowej strategii, zwłaszcza tej wdrażanej wobec własnych dzieci. Dodatkowo, nie chcą w sposób jawny i otwarty kwalifikować siebie samych do elity, mimo że mają przecież pełną świadomość tej przynależności. Mam tu na myśli elitę w sensie relacyjnym, czyli elitę korporacji, częściowo także elitę pieniądza. Trudno bowiem uznać, że menedżerowie, w przyjętym w niniejszej książce rozumieniu tego terminu, stanowią elitę w sensie absolutnym. Tę tworzą raczej ludzie wielkiego pieniądza, właściciele kapitału [por. Philips, 2003; Kozyr-Kowalski, 2004].

Mimo tego konwencjonalnego kamuflażu, nie mam wątpliwości, że tzw. sponsorowana indukcja do elity [Melosik, 2002] jest udziałem niektórych menedżerów – zarówno w formie biernej, czyli jako dzieci sterujących nimi rodziców, jak i w aktualnej formie czynnej, czyli jako tych, którzy sterują wyborami własnych dzieci. Jest jeszcze jeden element, którego prezentowane badania nie rozstrzygną. Dostarczają jednak pewnych tropów w tym przedmiocie. A jest nim, nazwijmy to, preferowany model kształtowania stosunków społecznych i wzajemnych relacji strukturalnych.

Mam tu na myśli żywione przekonanie, nie zawsze *explicite* wyrażane, że stan rzeczy, w którym przynależą oni do kategorii osób uprzywilejowanych,

jest nie tylko naturalny, lecz także społecznie pożądanym. I chociaż prawdopodobnie przedstawiciele innych kategorii społecznych mogliby zgłaszać postulaty niewiele odbiegające od wyżej zarysowanych, to jednak w przypadku menedżerów można poszukiwać genezy takich poglądów w ich specyficznej pracy (kierowanie ludźmi, decydowanie) oraz ukształtowanym pod jej wpływem poczuciu sprawstwa. W moim przekonaniu nawet ci z badanych zarządców, którzy wydawali się dystansować od zarysowanych tu poglądów, przejawiali w zachowaniu oraz odpowiedziach na inne pytania właśnie taką postawę.

Można by ją streścić jako postawę prawomocnie uprzywilejowanych. Przy czym, pragnę to wyraźnie podkreślić, nie próbuję w żadnej warstwie doszukiwać się w przejawianiu takiej postawy składników, które można by *ad hoc* opatrzyć znakiem plus lub znakiem minus. Nie chodzi tu w ogóle o ocenę, lecz o stwierdzenie pewnego dystansu w stosunku do innych ludzi, wyrażanego w opiniach i zachowaniach, który bierze swój początek w różnicach dochodowych. A te, rzecz jasna, są rezultatem skojarzonych przyczyn, przede wszystkim jednak edukacyjnych selekcji, uprzywilejowania w dostępie do dóbr materialnych i do dóbr kultury [por. Bourdieu, Passeron, 1990; Bourdieu, 2001].

Warto więc zebrać wszystko to, co do tej pory zostało powiedziane i – wzorem analitycznej indukcji Floriana Znanieckiego – podjąć próbę wyłonienia empirycznych typów. Odniosę je w szczególności do edukacyjnej roli w procesach osiągnięcia najwyższych pozycji menedżerskich, w tym do kształtowania się zainteresowań indywidualnych oraz edukacyjnych wyborów, do samoświadomości w zakresie pełnienia ról menedżerskich w organizacjach i w społeczeństwie, zwłaszcza w kontekście podstawowych, uznawanych wartości i norm, wreszcie do subiektywnego postrzegania własnej roli i znaczenia we współczesnym społeczeństwie.

Co do dróg edukacyjnych, to z pewnością można by wskazać na dwa zasadnicze modele osiągnięcia statusu. Pierwszy jest związany z kapitałem kulturowym i – czasami – społecznym rodziny pochodzenia, stymulowaniem rozwoju, a nawet sterowaniem. Drugi z kolei oparty jest na indywidualnych wyborach i osobistych przymiotach badanych zarządców i wiąże się z wyraźnym awansem społecznym w perspektywie wertykalnej. Oczywiście nie oznacza całkowitej redukcji wpływów najbliższej i dalszej rodziny, grupy rówieśniczej czy mediów. Z pewnością jednak z samego faktu wyraźnego awansu w strukturze społecznej ów model i zarazem wyłoniony typ są specyficzne. Nie pokrywa się on w pełni ze sponsorowaną i konkurencyjną ruchliwością, niemniej pozostaje częścią ogólnego systemu społecznej mobilności.

W zakresie wyborów edukacyjnych, rozwoju osobistego i, częściowo, rozwoju talentów, można wskazać na postawy pragmatyczne oraz żywiło-

we. Obecność w menedżerskich narracjach wątków nacechowanych postawą ściśle teleologiczną, przesyconą drobiazgowym planowaniem i uporem przeciwstawiona jest, w wypowiedziach niektórych rozmówców, postawą żywiołowych reakcji, spontanicznych decyzji oraz ogólnej akceptacji otoczenia i życia społecznego. Warto dodać, że ten drugi typ, moim zdaniem, wykazuje się zdecydowanie większą orientacją na wartości oraz – być może – na respektowanie zasad etycznych.

Wszystko to wiąże się z oceną własnych zawodowych osiągnięć, postawą wobec podległych pracowników oraz z postrzeganiem własnej roli w szerszych strukturach społecznych. Można by, według mnie, wyłonić w tym zakresie kolejne dwa typy menedżerów. Jeden związany jest z pewnym poczuciem społecznej i wewnątrzorganizacyjnej misji, drugi natomiast opiera się wyłącznie na fundamentach profesjonalnych i – w tym sensie – wykazuje zwiększoną koncentrację na zadaniach.

5.9. Podsumowanie

Powyższe rozważania, odnoszące się bezpośrednio do zgromadzonego materiału, zostały podzielone na dwie części. Pierwsza z nich przedstawiała narracje menedżerskie skupione wokół dyspozycji do wywiadu pogłębionego, analizowane jakościowo i komentowane w odniesieniu do wcześniejszych ustaleń teoretycznych, a także z wykorzystaniem elementów autoetnografii. Druga z kolei nastawiona była na uchwycenie pewnych powtarzalnych składników, które łączyłyby się ze sobą i – jednocześnie – pozostawały w określonym kontraście do pozostałych. Innymi słowy – starałem się podjąć próbę typologizacji rezultatów badawczych, zarówno na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego, jak i w odniesieniu do teorii, koncepcji i pomysłów teoretycznych związanych z funkcjonowaniem menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach, gospodarkach, kulturach i systemach edukacyjnych. Nie bez znaczenia były tu wcześniej podejmowane próby empiryczne oraz doświadczenie zdobyte w zarządzaniu organizacjami i ludźmi.

Taka konstrukcja teoretyczno-analityczna pozwoliła, moim zdaniem, na uchwycenie elementów swoistych, niepowtarzalnych, cechujących narracje konkretnych rozmówców, a także tego, co wspólne, co charakteryzuje również szersze kręgi menedżerskie. W pierwszym przypadku o uzyskaniu humanistycznej niepowtarzalności i zarazem podmiotowości badanych przesądziły cytaty z ich wypowiedzi. Były one niekiedy obszerne, ale dzięki temu świadomemu zabiegowi polegającemu na wiernym oddaniu intencji i specyfiki wypowiedzi, nie były naruszane integralność narracji oraz osobowości roz-

mówców. W drugim przypadku, w procesie wyłaniania poszczególnych typów, zaangażowane były zarówno odniesienia do wypowiedzi, jak i cały złożony kompleks zagadnień, który wiąże się z menedżeryzmem, i który zogniskowany był wokół edukacji pojmowanej jako struktura i jako proces.

Całość przeprowadzonych analiz i wnioskowań lokuje się w obrębie socjologii edukacji, której koncepcje zostały zaangażowane do tych procesów, ale zostały także wzbogacone o problematykę własności w życiu społecznym. Charakterystycznym rysem, zarówno przyjętych założeń, jak i koncepcji teoretycznej, wreszcie samych menedżerskich narracji, było splatanie dwóch perspektyw: makro i mikro, oglądu rzeczywistości przez teleskop i przez mikroskop. Uznałem bowiem, kierując się wcześniejszymi ujęciami oraz wytycznymi pozostawionymi przez klasyków myśli społecznej [por. m.in. Weber, 1985; Pareto, 1994], że przechodzenie od jednej perspektywy do drugiej jest wymogiem analiz na gruncie nauk społecznych i – w tym sensie – stanowi nawet niezbywalny czynnik obiektywizmu badacza.

Zmiana perspektyw wydaje się być zabiegiem naturalnym. Zwykle bowiem dokonujemy wpiery ogólniejszego oglądu zjawisk i procesów, niejako z lotu ptaka, by następnie przejść do dokładniejszych i pogłębionych analiz mających na celu wyłonienie specyficznych uwarunkowań i wzajemnych relacji konstytuujących stosunki między ludźmi. Przynosi więc ów zabieg wiele pożytku dla rozumienia świata i nie zamyka badaczy specjalizujących się w analizach makro, na to co jednostkowe. I odwrotnie – badaczy jednostkowych stanów rzeczy otwiera na to, co ogólniejsze, na szersze struktury i ich wzajemne oddziaływanie.

Uwagi końcowe

Czy menedżerowie stanowią dla badacza społecznych i edukacyjnych procesów nowoczesnego świata ciekawszą kategorię osób niż, przykładowo, robotnicy, rzemieślnicy, nauczyciele bądź urzędnicy? Raczej nie, jednakże stanowią z całą pewnością kategorię niezwykle wpływową. Rozumiem przez to decydowanie o kierunkach i zasadach rozwoju szerokich mas ludzi. Pośrednio ich działania współokreślają dynamikę i głębokość procesów modernizacyjnych w obrębie różnych dziedzin życia, w tym edukacji jako systemu. Czasami nawet działania te mają charakter bezpośrednich bodźców kierowanych pod adresem zróżnicowanych organizacji i instytucji nowoczesnych społeczeństw.

Z tych powodów moje zainteresowanie menedżerami ma swoją genezę jeszcze w latach 90. XX w. Wtedy to wspomniane pośrednie i bezpośrednie wpływy szczególnie się ujawniały – czy to w znaczeniu codziennych działań w obrębie kierowanych organizacji [por. Gładys-Jakóbiak, 1994; Gardawski, 2001; Król, 2002; Banaszak, 2006, 2011], czy w formie zrzeczeń biznesowo-menedżerskich [por. Sztumski, 2003; Banaszak, 2006], czy wreszcie jako świadome i celowe działania podejmowane na styku gospodarki i polityki [por. Jasiński, 2000, 2002, 2013; Gadowska, 2002; Staniszkis, 2010].

Dziś z kolei menedżerowie, przynajmniej w popkulturze, schowali się. Można by nawet użyć porównania Czechowa [1984], że są ludźmi w futerale. Wprawdzie nie z lęku czy z powodów, które towarzyszyły Bielikowowi, głównemu bohaterowi opowiadania rosyjskiego nowelisty, lecz z pewnej kalkulacji polegającej na tym, że pojawianie się w popkulturowych przekazach nie musi być korzystne. Dodatkowo, wzięwszy pod uwagę „pamięć” Internetu – jest trwałe, w tym przynajmniej sensie, że pozostawia ślad na długo. Wybierają zatem, przypuszczalnie, dyskretność funkcjonowania i skupienie się na sprawach zawodowych, choć w przypadku prezesów są oczywiście pewne informacje dostępne w ramach jawnie publikowanych i powszechnie dostępnych raportów.

Tym bardziej doceniam, że zechcieli poświęcić swój czas na naukowe badanie miejsca i roli zarządców w nowoczesnych społeczeństwach, ich edukacji, transferu wartości i norm kulturowych, wreszcie funkcjonowania w środowisku pracy. Wszystko to przybliży badaczy społecznych do tej istotnej kategorii społecznej, daje pewien wgląd w jej położenie i stanowi ważny, moim zdaniem, punkt odniesienia dla kolejnych prób empirycznych w tym zakresie. Nie mam też wątpliwości, że takie próby są konieczne i że z pewnością będą podejmowane. Splot oddziaływań zarządców, zwłaszcza naczelnych dyrektorów korporacji, uzasadnia podjęcie takiego wysiłku.

Uważam także, iż przyjęta w niniejszej książce perspektywa teoretyczno-metodologiczna, z silną ekspozycją myśli klasycznej oraz krytycznej, własnością jako centralnym punktem analizowania położenia społecznego, w tym wychowaniem i wyszkoleniem jako obiektami własności, wreszcie synergicznym modelem badań empirycznych, sprawdziła się. Nie oznacza to jednak, że nie ma słabych stron. Z pewnością natomiast stanowi przemyślaną propozycję, pozwalającą prowadzić badania nad menedżerami, która poddaje się modyfikacjom i przekształceniom.

Obecna ponadto w niniejszej książce i szeroko pojmowana socjologia edukacji dostarczyła także istotnych kategorii opisu oraz analizy nowoczesnych zjawisk i procesów społecznych, edukacyjnych, kulturowych, gospodarczych. Zgodnie z intencją Mirosława J. Szymańskiego [2013] można więc stwierdzić, iż pięć najistotniejszych instytucji, które z perspektywy edukacyjnej najsilniej oddziałują na jednostkę, czyli rodzina, szkoła, zakład pracy, ośrodki władzy oraz środki masowego komunikowania są w niniejszej książce obecne, choć w różnych proporcjach. Rodzina jako instytucja społeczna jest obecna w empirycznych rozważaniach na temat menedżerskich biografii – jako rodzina pochodzenia i jako aktualna grupa społeczna, do której badani przynależą. Pytania, które pojawiły się w bezpośrednich interakcjach z badanymi, odzwierciedlały moje głębokie przekonanie o ścisłych relacjach rodzinnego klimatu z edukacyjnymi i zawodowymi wyborami ich samych oraz z „kierowaniem” rozwojem własnych dzieci.

Szkoła, kształcenie, w tym instytucje akademickiego kształcenia, prócz ważnego miejsca w planie badawczym, znalazły również swoje miejsce w rozważaniach ulokowanych w ramach *critical management studies*. Są one odpowiedzią na „klasyczną” teorię organizacji i zarządzania, z silną ekspozycją potrzeby humanizacji pracy oraz procesów zarządzania ludźmi, a także głęboko krytyczną refleksją na temat kształcenia przyszłych zarządców dla potrzeb gospodarki. Zatem i miejsce pracy stało się przedmiotem pogłębionych refleksji w niniejszej książce. Nie tylko w odniesieniu do zadań zawodowych, lecz także w odniesieniu do procesów nadawania ról społecznych, transferu

wartości i norm społecznych w ramach wspólnot zakładowych, charakteryzowanych coraz częściej jako korporacyjne.

Ośrodki władzy, władza polityczna, wreszcie kryteria i warunki powstawania elit w nowoczesnych społeczeństwach – to kolejne zagadnienie, które stało się przedmiotem odniesień teoretycznych oraz częścią planu badawczego. Rozważania nad teoriami, koncepcjami lub jedynie pomysłami teoretycznymi w tym zakresie odwołują się do tzw. nowoczesnej klasyki, w szczególności do Charlesa Wrighta Millsa, zaś interpretacje wypowiedzi rozmówców ukierunkowane są na uchwycenie obecnych w narracjach postaw elitystycznych oraz świadomości istnienia społecznych różnicowań i podziałów.

Środki masowego przekazu, z ich współczesną, socjalizacyjną rolą, przeżywają się, jako wątki, na etapie miejsca i roli menedżerów w nowoczesnych społeczeństwach, na etapie rozważań nad ich rolami organizacyjnymi, stają się wreszcie częścią wypowiedzi badanych zarządców. W szczególności jako rys semantyczny odzwierciedlający ich kulturowy, czasem nawet popkulturowy, smak i przynależność. I trzeba przyznać, że ów język wypowiedzi, po oddzieleniu od nagromadzonego niekiedy branżowego żargonu, był bardzo dobrym „wskaźnikiem” zajmowanego w społecznej strukturze miejsca, pełnionej roli organizacyjnej, aspiracji, deklarowanych i – być może – uznawanych wartości, przestrzeganych norm, stylów działania, stosunku do innych ludzi oraz przejawianych światopoglądów. Mimo że nie wszystko było możliwe do zrekonstruowania i nie wszystko ujawniało się w toku bezpośredniej interakcji, nie ma wątpliwości, iż nasiąkanie popkulturowymi przekazami stanowi w rezultacie istotny składnik organizujący współcześnie tożsamość ludzi.

Warto zresztą podkreślić, iż zarysowane przez Mirosława J. Szymańskiego wątki przemian współczesnych tożsamości można odnaleźć w narracjach badanych zarządców. Zarówno „narastanie napięć i kryzysów tożsamościowych”, jak i globalizacyjne uwarunkowania sprawiają, że konieczność życia w warunkach nieustannej zmiany wzmagają potrzebę samookreślenia się jednostek [Szymański, 2016: 11–15, 16, 22]. Tak jest również w przypadku menedżerów, którzy – dodatkowo – występują jako główni aktorzy w procesach decyzyjnych i „zawodowo” wchodzą w relacje z innymi ludźmi.

Bibliografia

- Abraham S.E., Karns L.A., 2009, *Do Business Schools Value the Competencies That Businesses Value?*, „Journal of Education for Business”, July/August.
- Ajdukiewicz K., 1965, *Logika pragmatyczna*, Warszawa: PWN.
- Aleksander T. (red.), 1999, *Andragogiczne problemy współczesności*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Alvesson M., 2003, *Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists. A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research*, „Academy of Management Review”, No. 28.
- Alvesson M., 2013, *The Triumph of Emptiness. Consumption, Higher Education and Work Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson M., Willmott H. (red.), 1992, *Critical Management Studies*, London: Sage Publications.
- Anderson L., 2014, *Autoetnografia analityczna*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. X, nr 3.
- Andreski S., 2002, *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*, Andreski S., Sowa J. (tłum.), Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Andrzejewski M., Grabiński K., 2016, *Wpływ jakości systemu nadzoru właścicielskiego na sytuację finansową spółek giełdowych w czasach kryzysu finansowego – przegląd badań empirycznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 268.
- Aniszewska G., 2004, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Armstrong M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- ARWU, 2018, *Academic Ranking of World Universities*, ShanghaiRanking Consultancy [online], <<http://www.shanghairanking.com/index.html>> [dostęp: 20.07.2018]
- Avery G.C., 2009, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Dąbkowski G. (tłum.), Warszawa: PWE.
- Augustyn, św., 1998, *Państwo Boże*, Kubicki W. (tłum.), Kęty: Wydawnictwo Antyk.
- Aureliusz M., 1997, *Rozmyślania*, Reiter M. (tłum.), Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Babbie E., 2009, *Podstawy badań społecznych*, Betkiewicz W. i in. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Babbie E., 2015, *Observing Ourselves: Essays in Social Research*, Second Edition, Long Grove: Waveland Press.
- Babiński G., 1980, *Wybrane zagadnienia z metodologii socjologicznych badań empirycznych*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Banaszak S., 2006, *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań: Wydawnictwo WSKiZ.
- Banaszak S., 2007, *Możliwości równoważenia rynku pracy z perspektywy pracodawców* [w:] Suchocka R. (red.), *Osoby z wyższym wykształceniem na wielkopolskim rynku pracy*, Poznań: WSNHiD.
- Banaszak S., 2011, *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Banaszak S., 2013, *Zarządzanie oświatą w turbulentnym otoczeniu*, „Studia Edukacyjne”, nr 27.
- Banaszak S., 2017, *Teoria i empiria – kilka uwag metodologicznych i praktycznych* [w:] Kubinowski D., Chutoriański M. (red.), *Pedagogika jako humanistyczno-społeczna nauka stosowana: konsekwencje metodologiczne*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Bańka A., 2007, *Psychologiczne doradztwo karier*, Poznań: Wydawnictwo Print-B.
- Baraniak B., 2009, *Człowiek w procesie pracy z perspektywy kierowania i zarządzania* [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo WSKiZ.
- Barber B.R., 2002, *A Failure of Democracy, Not Capitalism*, „The New York Times”, July 29 [online], <<https://www.nytimes.com/2002/07/29/opinion/a-failure-of-democracy-not-capitalism.html>> [dostęp: 10.12.2018]
- Bauman Z., 2009, *Nowoczesność i zagłada*, Kunz T. (tłum.), Kraków: Wyd. Literackie.
- Bazuń D., Trzop B., 2002, *Prefiguratywny model kultury w edukacji dorosłych*, „Edukacja Dorosłych”, nr 1.
- Beck U., 2002, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Cieśla S. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Begg D., Fisher S., Dornbusch R., 1993, *Ekonomia*, t. 1, t. 2., Czarny B. i in. (tłum.), Warszawa: PWE.
- Berelson B., 1952, *Content Analysis in Communication Research*, Glencoe, Illinois: Free Press.
- Berger P.L., 1995, *Zaproszenie do socjologii*, Stawiński J. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bertilsson M., 1986, *On Znaniecki's Methodology. Analytic Induction as Abductive Knowledge* [w:] Dulczewski Z. (red.), *A Commemorative Book in Honor of Florian Znaniecki on the Centenary of his Birth. Papers and Communiqués Presented to International Scientific Symposium on 3–4 December 1982 at Adam Mickiewicz University in Poznań*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Białycki I., Sikorska J. (red.), 1998, *Wykształcenie i rynek*, Warszawa: Wydawnictwo Tepis.
- Bielecka-Prus J., 2010, *Transmisja kultury w rodzinie i szkole. Teoria Basila Bernsteina*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bjerke B., 2004, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Blanchard K., 1997, *Stawianie piramidy organizacyjnej do góry nogami* [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Albigowski M., Janiszewski A. (tłum.), Warszawa: Business Press.

- Bloom A., 1997, *Umysł zamknięty. O tym, jak amerykańskie szkolnictwo wyższe zawiodło demokrację i zubożyło dusze dzisiejszych studentów*, Bieroń T. (tłum.), Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Bocheński J.M., 1995, *O kilku zagadnieniach dotyczących struktury odpowiedzialności*, „Prakseologia”, nr 1–2.
- Bockman J., 2011, *Markets in the Name of Socialism. The Left-Wing Origins of Neoliberalism*, Stanford, Cal.: Stanford University Press.
- Bogdan R.C., Biklen S.K., 2007, *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theories and Methods*, Boston: Pearson A & B.
- Boksański Z., 1989, *Tożsamość, interakcja, grupa. Tożsamość jednostki w perspektywie teorii socjologicznej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Boksański Z., 2007, *Tożsamości zbiorowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bolesta-Kukułka K., 2003, *Decyzje menedżerskie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Borkowska S., 2001, *Strategie wynagrodzeń*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Boshyk Y., Dilworth R.L. (red.), 2010, *Action Learning. History and Evolution*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bourdieu P., 1986, *The Forms of Capital* [w:] Richardson J. (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood.
- Bourdieu P., 2001, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Sawisz A. (tłum.), Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Bourdieu P., Passeron J.C., 1990, *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Neyman E. (tłum.), Warszawa: PWN.
- Bowles S., Gintis H., 1976, *Schooling in Capitalist America*, New York: Basic Books.
- Bowles S., Gintis H., 2001, *Schooling in Capitalist America Revisited* [online], <<http://www.umass.edu/preferen/gintis/soced.pdf>> [dostęp: 24.03.2009]
- Bowles S., Gintis H., 2002, *Social Capital and Community Governance*, „The Economic Journal”, No. 112, November.
- Boyatzis R.E., 2008, *Competencies in the 21st century*, „Journal of Management Development”, No. 1.
- Burawoy M., 2008, *Does The Working Class Exist? Burawoy Meets Bourdieu* [online], <<http://burawoy.berkeley.edu/Bourdieu/Lecture%203.pdf>> [dostęp: 24.03.2009]
- Burnham J., 1943, *The Managerial Revolution or What is Happening in the World Now*, London: Putnam and Company.
- Burnham J., 1958, *Rewolucja menadżerska*, Horzelski J. (tłum.), Paryż: Instytut Literacki.
- Byham W.C. (with Dixon G.), 1993, *Shogun Management: How North Americans Can Thrive in Japanese Companies*, New York: Harper Business.
- Camuffo A., Gerli F., Chiara F., *Tracking Careers to Improve Competency-Based Management Education: A Longitudinal Study of Italian MBAs* [w:] Wankel C., DeFillippi R. (red.), 2006, *New Visions of Graduate Management Education*, Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Castells M., 2013, *Spółczesność sieci*, Marody M. i in. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Chełpa S., 2003, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Chesbrough H.W., 2003, *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 44.
- Chisholm R.M., 1994, *Teoria poznania*, Ziemińska R. (tłum.), Lublin: Instytut Wydawniczy „Daimonion”.
- Choo K.L., 2007, *Can Critical Management Education Be Critical in a Formal Higher Educational Setting?*, „Teaching in Higher Education”, No. 4.
- Churning at The Top, 2001, „The Economist”, March 17.
- Clark B.R., 1983, *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley: University of California Press.
- Clark B.R., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Patchways of Transformation*, Oxford: Emerald.
- Clegg S., Dunkerley D., 1977, *Critical Issues in Organizations*, London: Routledge.
- Cleveland H., 1985, *The Knowledge Executive Leadership in an Information Society*, New York: Truman Talley Books.
- Coleman J.S., 1988, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, Vol. 94.
- Coleman J.S., 1990, *Foundations of Social Theory*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Coleman J.S., 1994, *A Rational Choice Perspective on Economic Sociology* [w:] Smelser N., Swedberg R. (red.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton Univ. Press.
- Collins R., 1979, *The Credential Society. An Historical Sociology of Education and Stratification*, New York: Academic Press.
- Comte A., 1961, *Metoda pozytywna w szesnastu wykładach*, Wojciechowska W. (tłum.), Warszawa: PWN.
- Comte A., 1973, *Rozprawa o duchu filozofii pozytywnej. Rozprawa o całokształcie pozytywizmu*, Skarga B., Wojciechowska W. (tłum.), Warszawa: PWN.
- Creswell J.W., 2013, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Gilewicz J. (tłum.), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podstuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Bolesta-Kukułka K. (tłum.), Warszawa: PWE.
- Crozier M., Friedberg E., 1982, *Człowiek i system: ograniczenia działania zespołowego*, Bolesta-Kukułka K. (tłum.), Warszawa: PWE.
- Crozier M. (z udziałem Tilliette B.), 1996, *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Egeman M. (tłum.), Warszawa: Poltext.
- Cybal-Michalska A., 2012, *Kariera jako „własność” jednostki – rozważania teoretyczne nad definicyjnym credo*, „Kultura – Społeczeństwo – Edukacja”, nr 1.
- Cybal-Michalska A., 2013, *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Cybal-Michalska A., 2015, *Zarządzanie dla przywództwa – implikacje edukacyjne dla szkolnictwa wyższego*, „Studia Edukacyjne”, nr 36.

- Czarniawska B., 2006, *Forming Managers? A Counterpoint* [w:] Gagliardi P., Czarniawska B. (red.), *Management Education and Humanities*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Czechow A., 1984, *Opowiadania*, Bajkowska I. (tłum.), Warszawa: Czytelnik.
- Czerepaniak-Walczak M., 2013, *Autonomia w kolorze sepii w inkrustowanej ramie KRK. O procedurach i treściach zmiany w edukacji akademickiej* [w:] Czerepaniak-Walczak M. (red.), *Fabryki dyplomów czy universitas? O „nadwiślańskiej” wersji przemian w edukacji akademickiej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Davenport T.H., Probst G.J.B., 2002, *Knowledge Management Case Book. Siemens Best Practises*, Berlin and Munich: Publicis Corporate Publishing John Wiley & Sons.
- Davenport T.H., Prusak L., 2000, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Davis S., Botkin J., 1994, *The Coming of Knowledge Based Business*, „Harvard Business Review”, No. 5.
- Deal T., Kennedy A., 1988, *Corporate Cultures*, London: Penguin Books.
- Deem R., Brehony K.J., 2005, *Management as Ideology: The Case of „New Managerialism” in Higher Education*, „Oxford Review of Education”, No. 2.
- Delors J. (red.), 1998, *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb, Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji do spraw Edukacji dla XXI wieku*, Rabczuk W. (tłum.), Warszawa: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Wydawnictwa UNESCO.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S., 2010, *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*, Podemski K. (tłum.) [w:] Denzin N.K., Lincoln Y.S. (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1, 2, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (red.), 2010, *Metody badań jakościowych*, t. 1, 2, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Doktor K., 1964, *Przedsiębiorstwo przemysłowe. Studium socjologiczne Zakładów Przemysłu Metalowego „H. Cegielski”*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Doktor K., 1975, *Organizacyjne decyzje* [w:] Doktor K. (red.), *Socjologia organizacji*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Doktor K., 1977, *Nowoczesne systemy zarządzania przemysłem a partycypacja robotników we własności i zarządzaniu* [w:] Kozyr-Kowalski S. (red.), *Własność: gospodarka a prawo*, Warszawa: PWN.
- Doktor K., 1997, *Socjologia gospodarcza* [w:] Doktor K., Kwaśniewicz W., Kwilecki A., *Teoria i działanie. Księga pamiątkowa ku czci Władysława Markiewicza*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Doktor K., 1999, *Kultura przedsiębiorczości firm a wzrost gospodarczy* [w:] Haffer M., Sudoł S. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Doktor K., 2002, *Rola specjalistów w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] Konecki K., Tobera P. (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Doktor K., 2005, *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Doktor K., Kostecki M.J., 1976, *Kadra kierownicza organizacji gospodarczych* [w:] Morawski W. (red.), *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa: PWN.
- Dołęga-Mostowicz T., 1972, *Kariera Nikodema Dyzmy*, Warszawa: Czytelnik.
- Domańska E., 1986, *Kapitalizm menedżerski*, Warszawa: PWE.

- Domański H., 2000, *Hierarchie i bariery społeczne w latach dziewięćdziesiątych*, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Domański H., 2004, *Między komunizmem a rynkiem. Wpływ kształcenia na zarobki w 27 krajach* [w:] Domański H., Ostrowska A., Rychard A. (red.), *Niepokoje polskie*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Dorfles G., 1973, *Człowiek zwielokrotniony*, Jekiel T., Wojnar I. (tłum.), Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Dróżka W.M., 2008, *Generacja wielkiej zmiany. Studium autobiografii średniego pokolenia nauczycieli polskich 2004*, Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego.
- Dróżka W.M., 2017, *Metodologia refleksyjna w naukach społecznych, czyli jak prowadzić rozumiejący dialog z ludzkim doświadczeniem* [w:] Kubinowski D., Chutoriański M. (red.), *Pedagogika jako humanistyczno-społeczna nauka stosowana: konsekwencje metodologiczne*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Drucker P.F., 1972, *Concept of the Corporation*, New York: A Mentor Book.
- Drucker P.F., 1988, *Management and the World's Work*, „Harvard Business Review”, September-October.
- Drucker P.F., 1992, *Menedżer skuteczny*, Warszawa: Czytelnik.
- Drucker P.F., 1994, *Praktyka zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo „Nowoczesność”.
- Drucker P.F., 1998, *Wstęp: W kierunku organizacji nowego typu* [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), 1998, *Organizacja przyszłości*, Albigowski M., Janiszewski A. (tłum.), Warszawa: Business Press.
- Drucker P.F., 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Kranas G. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dubisz S. (red.), 2018, *Wielki Słownik Języka Polskiego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Durkheim E., 1966, *Suicide. A Study in Sociology*, Spaulding J.A., Simpson G. (tłum.), New York: The Free Press.
- Durkheim E., 1999, *O podziale pracy społecznej*, Wakar K. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Durkheim E., 2006, *Samobójstwo. Studium z socjologii*, Wakar K. (tłum.), Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Durska M., 2014, *Płeć – odzyskiwany wymiar organizacji i zarządzania* [w:] Sułkowski Ł., Zawadzki M. (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Warszawa: Difin SA.
- Dyer W.G., 1982, *Culture in Organizations. A Case Study and Analysis*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Dylak S., 2013, *Architektura wiedzy w szkole*, Warszawa: Difin SA.
- Dżilas M., 1957, *Nowa klasa wyzyskiwaczy*, Mieroszewski J. (tłum.), Paryż: Instytut Literacki.
- Eichenwald K., 2002, *2 Ex-Officials at WorldCom Are Charged in Huge Fraud*, „The New York Times”, August 2 [online], <<https://www.nytimes.com/2002/08/02/business/2-ex-officials-at-worldcom-are-charged-in-huge-fraud.html>> [dostęp: 24.03.2002]
- Elias A., 2018, *Uniknęliśmy niezdrowej konkurencji*, „Forum Akademickie”, nr 6.
- Ellis C., 2009, *Revision. Autoethnographic Reflection and Life and Work*, London–New York: Routledge.

- Erazmus E., 1999, *Edukacja a sukces zawodowy*, Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Esping-Andersen G., 1990, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Fagberg J., Mowery D.C., Nelson R.R. (red.), 2006, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Fatya B., 1999, *Dzicy z naszej ulicy. Antropologia kultury młodzieżowej*, Warszawa: Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ferragina E., Arrigoni A., 2017, *The Rise and Fall of Social Capital: Requiem for a Theory?*, „Political Studies Review”, Vol. 15.
- Firkowska-Mankiewicz A., 1999, *Zdolnym być... Kariery i sukces życiowy warszawskich trzydziestolatków*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Fiske J., 2008, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Gierczak A. (tłum.), Wrocław: Astrum.
- Flick U., 2010, *Projektowanie badania jakościowego*, Tomanek P. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Foy N., 1977, *Action Learning Comes to Industry*, „Harvard Business Review”, September-October.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Hornowska E. (tłum.), Poznań: Wydawnictwo Zys i S-ka.
- Fukuyama F., 1996a, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press Paperbacks.
- Fukuyama F., 1996b, *Koniec historii*, Wichrowski M., Bieroń T. (tłum.), Poznań: Wydawnictwo Zys i S-ka.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Śliwa L., Śliwa A. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fukuyama F., 2005, *Zaufanie. Koniec człowieka. Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej*, Pietrzyk B. (tłum.), Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Futyma S., 2002, *Wolnego rynku implikacje dla edukacji*, Toruń–Poznań: Edytor.
- Gadowska K., 2002, *Zjawisko klientelizmu polityczno-ekonomicznego*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gagliardi P., 2006, *A Role for Humanities in the Formation of Managers* [w:] Gagliardi P., Czarniawska B. (red.), *Management Education and Humanities*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Gagliardi P., Czarniawska B. (red.), 2006, *Management Education and Humanities*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Galbraith J.K., 1973, *Społeczeństwo dobrobytu. Państwo przemysłowe*, Prokopiuk J., Zinserling Z. (tłum.), Warszawa: PIW.
- Galbraith J.K., 1979, *Ekonomia a cele społeczne*, Osiatyński W. (tłum.), Warszawa: PWN.
- Gardawski J., 2001, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Gerlach R., 2012, *Pozaszkolna edukacja zawodowa wobec zmian cywilizacyjnych. Nowe trendy i wyzwania*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Gerlach R., 2014, *Rozwój zawodowy jako element całościowego rozwoju człowieka*, „Polityka Społeczna”, nr 3.

- Giauque W.C., Woolsey R.E.D., 1981, *A Totally New Direction For Management Education: A Modest Proposal*, „Interfaces”, No. 4.
- Giddens A., 2007, *Socjologia*, Szulżycka A. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giles Ch., 2014, *Piketty Findings Undercut by Errors*, „Financial Times”, May 23.
- Gładys-Jakóbiak J., 1994, *Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych w okresie transformacji systemowej w Polsce*, „Przegląd Socjologiczny”, nr 43.
- Gmerek T., 2008, *Młodzież i dyplom akademicki. Społeczne konstrukcje sukcesu życiowego* [w:] Gromkowska-Melosik A., Gmerek T., *Problemy nierówności społecznej w teorii i praktyce edukacyjnej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Goffman E., 1981, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Datner-Śpiewak H. (tłum.), Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Griffin R.W., 2008, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Rusiński M. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gromkowska-Melosik A., 2007, *Ściagi, plagiaty, fałszywe dyplomy. Studium z socjopatologii edukacji*, Gdańsk: GWP.
- Gromkowska-Melosik A., 2008a, *Stratyfikacja, ruchliwość społeczna i edukacja* [w:] Gromkowska-Melosik A., Gmerek T., *Problemy nierówności społecznej w teorii i praktyce edukacyjnej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Gromkowska-Melosik A., 2008b, *Patologie walki o równość edukacyjną – „kredencjalne młyny”* [w:] Gromkowska-Melosik A., Gmerek T., *Problemy nierówności społecznej w teorii i praktyce edukacyjnej*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Gromkowska-Melosik A., 2015, *Elitarne szkolnictwo średnie. Między reprodukcją społeczno-kulturową a ruchliwością konkurencyjną*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- GUS, 2017, *Rocznik statystyczny pracy*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS, 2018, *Mały rocznik statystyczny Polski*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Hałas E., 1991, *Znaczenia i wartości społeczne. O socjologii Floriana Znanieckiego*, Lublin: Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Hamilton M., Hirszowicz M., 1995, *Klasy i nierówności społeczne w perspektywie porównawczej*, Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Hammersley M., Atkinson P., 2000, *Metody badań terenowych*, Dymczyk S. (tłum.), Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 2006, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Gostyńska D. (tłum.), Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Harvey L., 2001, *Defining and Measuring Employability*, „Quality in Higher Education”, Vol. 7, No. 2.
- Hejduk I.K. (red.), 2005, *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, Warszawa: Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej.
- Hendry J., 2006, *Management Education and the Humanities: The Challenge of Post-Bureaucracy* [w:] Gagliardi P., Czarniawska B. (red.), *Management Education and Humanities*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Heslin P.A., VandeWalle D., Latham G.P., 2008, *Managers' Implicit Assumptions About Personnel*, „Current Directions in Psychological Science”, 17.

- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), 1998, *Organizacja przyszłości*, Albigowski M., Janiszewski A. (tłum.), Warszawa: Business Press.
- Hill L.A., 1992, *Becoming a Manager Mastery of a New Identity*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hirszowicz M., 1967, *Wstęp do socjologii organizacji*, Warszawa: PWN.
- Hirszowicz M., 1998, *Spory o przyszłość. Klasy. Polityka. Jednostka*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umyśłu*, Durska M. (tłum.), Warszawa: PWE.
- Hofstede G., 2008, *Culture's Recent Consequences*, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo WSKiZ.
- Hołowska J., 2007, *Praca w korporacjach ma cechy dzikiego kapitalizmu*, „Dziennik”, 29.04 [online], <<http://62.181.0.98/Default.aspx?TabId=14&ShowArticleId=42396>> [dostęp: 10.11.2007]
- Hoskin K., 2006, *Management as a Product of the European Knowledge Tradition: A Modern Form of Ancient Paideia?* [w:] Gagliardi P., Czarniawska B. (red.), *Management Education and Humanities*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Hummels D., Ishii J., Yi K.M., 2001, *The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade*, „Journal of International Economics”, No. 54.
- Iacocca L., 1990, *Iacocca – autobiografia*, Cichawa P., Hartwig H., Karewicz L. (tłum.), Warszawa: Książka i Wiedza.
- Isaacson W., 2015, *Steve Jobs*, Bieliński P., Strąkow M. (tłum.), Kraków: Insignis Media.
- Isopahkala-Bouret U., 2008, *Transformative Learning in Managerial Role Transitions*, „Studies in Continuing Education”, No. 1.
- Jackowiak B., 2018, *Uczelnie bez wydziałów*, „Forum Akademickie”, nr 3.
- Jackson J., 1999, *Biznes i moralność*, Pucek R. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jacyno M., 1997, *Iluzje codzienności. O teorii socjologicznej Pierre'a Bourdieu*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Januszek H., 2000, *Rola społeczno-zawodowa współczesnego menedżera* [w:] Krzykała F. (red.), *Studia z kulturoznawstwa i socjologii gospodarczej*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Jasiecki K., 2000, *Lobbings gospodarczy w Polsce*, „Studia Socjologiczne”, nr 4.
- Jasiecki K., 2002, *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Jasiecki K., 2013, *Kapitalizm po polsku. Między modernizacją a peryferiami Unii Europejskiej*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Jeruszka U., 2006, *Kwalifikacje zawodowe. Poglądy teoretyczne a rzeczywistość*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Juszczak S., 2013, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kabaj M., 2005, *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy. Dezaktywizacja Polski?*, Warszawa: IPiSS.

- Kacperczyk A., 2014, *Autoetnografia – technika, metoda, nowy paradygmat? O metodologicznym statusie autoetnografii*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom X, nr 3.
- Kaczor S., 2004, *Kwalifikacje społeczno-moralne i ich rosnące znaczenie w życiu* [w:] Kwiatkowski S.M. (red.), *Kwalifikacje zawodowe na współczesnym rynku pracy*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Kahneman D., 2012, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Szymczak P. (tłum.), Poznań: Media Rodzina.
- Kargul J., 2005, *Obszary pozaformalnej i nieformalnej edukacji dorosłych. Przesłanki do budowy teorii edukacji całościowej*, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP.
- Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R., 1986, *Issues in Understanding and Changing Culture*, „California Management Review”, No. 2.
- Kleer J., 2006, *Globalizacja a państwo narodowe i usługi publiczne*, Warszawa: Polska Akademia Nauk, Komitet Prognoz „Polska 200 Plus”.
- Klementewicz T., 2015, *Stawka większa niż rynek. U źródeł stagnacji kapitalizmu bez granic*, Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Klimczak B., 1999, *Etyka gospodarcza* [w:] Gasparski G., Lewicka-Strzałecka A., Miller D. (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Kmita J., 1971, *Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznej*, Warszawa: PWN.
- Kmita J., 1975, *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, Warszawa: PWN.
- Kołodko G.W., 2013, *Dokąd zmierza świat? Ekonomia polityczna przyszłości*, Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kołodko G.W., 2017, *Kołodko o Polsce po Okrągłym Stole: Szok, terapia i co dalej*, „Rzeczpospolita”, 05.02.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Zalega T., 1998, *Relacje między menedżerem a podległym mu zespołem (komunikat z badań)* [w:] Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Kołodziej-Durnaś A., 2012, *Kultura organizacji – idea i instrumentalizacja. Socjologiczne studium krytyczne*, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Konecki K., 1992, *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, Łódź: Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotarbiński T., 1961, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Wrocław–Warszawa–Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kotarbiński T., 1965, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław–Warszawa–Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN.
- Kotarbiński T., 1970, *Sprawność i błąd*, Warszawa: Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych.
- Kowalik T., 2007, *Struktura własności podstawą nierówności* [w:] Klebaniuk J. (red.), *Oblicza nierówności społecznych. Studia interdyscyplinarne*, Warszawa: Wydawnictwo Psychologii i Kultury „Eneteia”.

- Kowalik T., 2008, *Ekonomia i socjologia a transformacja systemowa* [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Problemy socjologii gospodarki*, Poznań: Wydawnictwo WSKiZ.
- Kowalik T., 2011, *From Solidarity to Sellout. The Restoration of Capitalism in Poland*, New York: Monthly Review Press.
- Kozek W., 1994, *Praca w warunkach zmian rynkowych. Wybrane zagadnienia*, Warszawa: First Business College.
- Kozubska J., MacKenzie B., 2012, *Differences and Impacts through Action Learning*, „Action Learning. Research and Practice”, No. 9.
- Kozyr-Kowalski S., 1979, *Klasy i stany. Max Weber a współczesne teorie stratyfikacji społecznej*, Warszawa: PWN.
- Kozyr-Kowalski S., 1995, *Klasy, stany, quasi-klasy i podklasy społeczeństwa polskiego* [w:] Sułek A., Styk J., Machaj I. (red.), *Ludzie i instytucje. Stawianie się ładu społecznego*, t. 1, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Kozyr-Kowalski S., 1997, *Zasady socjologicznej analizy własności* [w:] Kozyr-Kowalski S., Przystalski A., Włodarek J. (red.), *Krytyka rozumu socjologicznego. Praca zbiorowa wydana z okazji 100-lecia urodzin Tadeusza Szczurkiewicza*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Kozyr-Kowalski S., 2001, *Tendencje oligarchiczno-autorytarne w socjologii współczesnej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, zeszyt 4.
- Kozyr-Kowalski S., 2003, *Dwa paradygmaty socjologii neoklasycznej. Wprowadzenie do książki Przemysława Wechty, Socjologia i kryptosocjologia Josepha Aloisa Schumpetera*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kozyr-Kowalski S., 2004, *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, wyd. II poszerzone, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kozyr-Kowalski S., 2005, *Uniwersytet a rynek*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Koźmiński A.K., 1998, *Zarządzanie* [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krajewski W., 1998, *Prawa nauki. Przegląd zagadnień metodologicznych i filozoficznych*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Król H., 2002, *Badania kadry kierowniczej w Polsce* [w:] Król H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krugman P., 2002, *Our Banana Republics*, „The New York Times”, July 30 [online], <<https://www.nytimes.com/2002/07/30/opinion/our-banana-republics.html>> [dostęp: 10.12.2018]
- Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Warszawa: PWE.
- Kubinowski D., 2013, *Idiomatyczność – synergia – emergencja. Rozwój badań jakościowych w pedagogice polskiej na przełomie XX i XXI wieku*, Lublin: Makmed.
- Kubinowski D., 2017, *Badania pedagogiczne w „kalejdoskopie” paradygmatów, orientacji, podejść, metod nauk humanistycznych, społecznych i stosowanych* [w:] Kubinowski D., Chutoriański M. (red.), *Pedagogika jako humanistyczno-społeczna nauka stosowana: konsekwencje metodologiczne*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.

- Kvale S., 2012, *Prowadzenie wywiadów*, Dziuban A. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkowski E. (red.), 1995, *Bezrobocie regionalne w Polsce w okresie transformacji*, Łódź: OMEGA-PRAKSIS.
- Kwiatkowski S.M., 2016, *Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca”, nr 12.
- Kwiatkowski S.M., Madalińska-Michalak J. (red.), 2015, *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kwiatkowski S.M., Woźniak I., 2003a, *Budowa krajowych standardów kwalifikacji zawodowych w oparciu o analizę stanowisk pracy* [w:] Kwiatkowski, S.M., Woźniak I. (red.), *Krajowe standardy kwalifikacji zawodowych. Projektowanie i stosowanie*, Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
- Kwiatkowski S.M., Woźniak I., 2003b, *Projektowanie krajowych standardów kwalifikacji zawodowych*, „Edukacja”, nr 3.
- Kwieciński Z., 1990, *Sytuacja anomii społecznej jako blokada rozwoju młodzieży ku orientacji etycznej* [w:] Kwieciński Z., Witkowski L. (red.), *Ku pedagogii pogranicza*, Toruń: UMK, Ośrodek Studiów Kulturowych i Edukacyjnych.
- Kwieciński Z., 2009, *Kapitalny problem. Słowo wstępne* [w:] Marzec-Holka K., Guzy-Steinke H. (red.), *Kapitał społeczny a nierówności – kumulacja i redystrybucja*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Lange O., 1978, *Ekonomia polityczna*, tom I i II, Warszawa: PWN.
- Lem S., 1959, *Eden*, Warszawa: Iskry.
- Lem S., 1961, *Księga robotów*, Warszawa: Iskry.
- Lem S., 2016, *Solaris*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Lester M., Maheshwari S.K., McLain P.M., 2013, *Family Firms and Negative Social Capital: A Property Rights Theory Approach*, „Journal of Behavioral & Applied Management”, Vol. 15, Issue 1.
- Leszkowicz-Baczyński J., 2002, *Elementy systemu aksjonormatywnego jako uwarunkowania ekonomicznych zachowań przedsiębiorców* [w:] Suchocka R. (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe WSNHiD.
- Leszkowicz-Baczyński J., 2007, *Koncepcja i przejawy sukcesu w środowiskach klasy średniej* [w:] Słomczyński K.M. (red.), *Kariera i sukces. Analizy socjologiczne*, Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza UZ.
- Listwan T., 1993a, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław: Mimex.
- Listwan T., 1993b, *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Lopez Y.P., Rechner P.L., Olson-Buchanan J.B., 2005, *Shaping Ethical Perceptions: An Empirical Assessment of the Influence of Business Education, Culture, and Demographic Factors*, „Journal of Business Ethics”, No. 60.
- Lutyński J., 1972, *Analiza procesu otrzymywania informacji w badaniach z zastosowaniem wywiadu kwestionariuszowego* [w:] Gostkowski Z., Lutyński J. (red.), *Analizy i próby technik badawczych w socjologii. Wywiad kwestionariuszowy w świetle badań metodologicznych*, t. IV, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

- Łoś M., 1985, „*Role społeczne*” w nowej roli [w:] Mokrzycki E., Ofierska M., Szacki J. (red.), *O społeczeństwie i teorii społecznej. Księga poświęcona pamięci Stanisława Ossowskiego*, Warszawa: PWN.
- Mach B.W., Wesołowski W., 1982, *Ruchliwość a teoria struktury społecznej*, Warszawa: PWN.
- Maciuszek J., 1999, *Zarys problematyki etyki biznesu* [w:] Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Madalińska-Michalak J. (red.), 2006, *Przywództwo w szkole*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Maj B., 2005, *Edukacja ustawiczna elementem stylu życia dorosłego człowieka* [w:] Podgórnym M. (red.), *Człowiek na edukacyjnej fali. Współczesne konteksty edukacji dorosłych*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Malewski M., 2010, *Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice*, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
- Malewski M., 2016, *O granicach andragogiki i granicach w andragogice*, „*Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*”, nr 3.
- Malewski M., 2017a, *Badania jakościowe w metodologicznej pułapce scjentyzmu*, „*Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*”, nr 2.
- Malewski M., 2017b, *Badania jakościowe w naukach społecznych. O potrzebie metodologicznej wyobraźni*, „*Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*”, nr 4.
- Mandeville B., 1957, *Bajka o pszczołach*, Gliniczanka A., Chwalewik W. (tłum.), Warszawa: PWN.
- March J.G., Simon H.A., 1959, *Organizations*, New York, London: John Wiley & Sons.
- Marciszewski W., 1972, *Podstawy logicznej teorii przekonań*, Warszawa: PWN.
- Martyniak Z., 1993a, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Martyniak Z., 1993b, *Shigeo Shingo i założenia metody SMED*, „*Organizacja i Kierowanie*”, nr 4.
- McQuail D., 2012, *Teoria komunikowania masowego*, Bucholc M., Szulżycka A. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Meighan R., 1993, *Socjologia edukacji*, Knutsen Z., Kwieciński P. (tłum.), Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
- Melosik Z., 1994, *Współczesne amerykańskie spory edukacyjne. Między socjologią edukacji a pedagogiką postmodernistyczną*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Melosik Z., 1995, *Postmodernistyczne kontrowersje wokół edukacji*, Toruń–Poznań: Edytor.
- Melosik Z., 1996, *Tożsamość, ciało i władza. Teksty kulturowe jako (kon)teksty pedagogiczne*, Poznań–Toruń: Edytor.
- Melosik Z., 2002, *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskursy wolności, wiedzy i władzy*, Poznań: Wolumin.
- Melosik Z., 2003, *Kultura popularna jako czynnik socjalizacji* [w:] Śliwerski B., Kwieciński Z. (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, t. 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Melosik Z., 2004, *Edukacja uniwersytecka i stratyfikacja społeczna* [w:] Cylkowska-Nowak M. (red.), *Selekcyjna funkcja szkolnictwa wyższego w krajach Europy Zachodniej*, Poznań: Wydawnictwo WOLUMIN.

- Melosik Z., 2007, *Ciało jako przedmiot studiów kulturowych* [w:] Gromkowska-Melosik A. (red.), *Kultura popularna i (re)konstrukcje tożsamości*, Poznań–Leszno: WSH.
- Melosik Z., 2009, *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskursy wolności, wiedzy i władzy*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Melosik Z., 2013, *Rekonstrukcja szczęścia w społeczeństwie neoliberalnym: Prozak jako sposób na życie*, „Studia Edukacyjne”, nr 28.
- Merton R., 2002, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Morawska E., Wertenstein-Żuławski J. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Michels R., 1915, *Political Parties. A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, New York: Hearst's International Library Company [online], <<https://archive.org/details/politicalparties00mich/page/n6>> [dostęp: 10.11.2018]
- Micklethwait J., Wooldridge A., 2000, *Szamani zarządzania*, Unterschuetz A.M. (tłum.), Poznań: Wydawnictwo Zys i S-ka.
- Mills Ch.W., 1961, *Elita władzy*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Mills Ch.W., 1962, *A Marx for The Managers* [w:] Horowitz I.L. (red.), *Power, Politics and People. The Collected Essays of C. Wright Mills*, New York: Ballantine Books.
- Mills Ch.W., 1965, *Białe kołnierzyki: amerykańskie klasy średnie*, Graff P. (tłum.), Warszawa: Książka i Wiedza.
- Mills Ch.W., 1978, *The Sociological Imagination*, London: Oxford University Press.
- Mills Ch.W., 2007, *Wyobraźnia socjologiczna*, Bucholc M. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mintzberg H., 2005, *Managers not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mintzberg H., 2009, *Leadership Beyond the Bush MBA* [online], <www.mintzberg.org> [dostęp: 21.02.2009]
- Mintzberg H., Quinn J.B., 1996, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, London: Prentice Hall International.
- Morgan G., 1999, *Obrazy organizacji*, Wiankowska-Ladyka Z. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan S.L., 2006, *Past themes and future prospects for research on social and economic mobility* [w:] Morgan S.L., Grusky D.B., Fields G.S. (red.), *Mobility and Inequality. Frontiers of Research in Sociology and Economics*, Stanford: Stanford University Press.
- Morita A., 1990, *Made in Japan. Akio Morita and Sony*, Tokyo, New York: Weatherhill.
- Nester W.R., 2010, *Globalization. A Short History of the Modern World*, New York: Palgrave Macmillan.
- Nixon J., Martin J., McKeown P., Ranson S., 1997, *Towards a Learning Profession: Changing Codes of Occupational Practice Within the New Management of Education*, „British Journal of Sociology of Education”, No. 1.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Nalewajko E. (tłum.), Warszawa: Poltext.
- Nosal C.S., 1993, *Umysł menedżera. Problemy – decyzje – strategie*, Wrocław: Wydawnictwo „Przecinek”.
- Nowak S., 2008, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Nowak-Lewandowska R., 2006, *Rola systemu edukacji w kształtowaniu jakości wykształcenia zasobów pracy* [w:] Kopycińska D. (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Orczyk J., 2009, *Wokół pojęcia kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Ornarowicz U., 2008, *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Ossowski S., 1957, *Struktura klasowa w społecznej świadomości*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Pareto V., 1994, *Uczucia i działania. Fragmenty socjologiczne*, Dobrowolska M. i in. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pasikowski S., 2017, *Między swoistością a uniwersalnością w metodologii badań pedagogicznych* [w:] Kubinowski D., Chutoriański M. (red.), *Pedagogika jako humanistyczno-społeczna nauka stosowana: konsekwencje metodologiczne*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Patton M.Q., 2002, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pawłowska B., 2007, *Rytualizm zachowań organizacyjnych* [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo WSKiZ.
- Pawłowska B., 2011, *Network marketing. Kulturowe i osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa w Amway*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pawłowska B., 2013, *Emocje społeczne w pracy nauczyciela i przedstawiciela handlowego*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pawłowska B., 2019, *Poszukiwanie tożsamości przez badacza w kontekście etnograficznego badania emocji w pracy nauczyciela*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 15, nr 1.
- Philips K., 2003, *Wealth and Democracy. A Political History of the American Rich*, New York: Broadway Books.
- Piekarski J., 2006, *O drugoplanowych warunkach poprawności praktyki badawczej w pedagogice – perspektywa biografii* [w:] Kubinowski D., Nowak M. (red.), *Metodologia pedagogiki zorientowanej humanistycznie*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Piketty T., 2014, *Capital in the Twenty-First Century*, Goldhammer A. (tłum.), Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Piketty T., 2015, *Kapitał w XXI wieku*, Bilik A. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Piorunek M., 2009, *Bieg życia zawodowego człowieka. Kontekst transformacji kulturowych*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Piorunek M. (red.), 2009, *Człowiek w kontekście pracy. Teoria, empiria, praktyka*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Pitcher P., 1996, *Artists, Craftsmen, and Technocrats* [w:] Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, London: Prentice Hall International.
- Pogonowska B., 2004, *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej* [w:] Januszek H. (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Pogonowska B., 2005, *Kulturowa funkcja etyki biznesu* [w:] Sójka J. (red.), *Etyka biznesu „po Enronie”*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Poprzczycki J. (oprac.), 1996, *Menedżerowie po rewolucji*, „Polityka”, nr 8.
- Potulicka E., 1996, *Reforma edukacji według modelu demokracji rynkowej oraz z perspektywy demokracji liberalno-etycznej i socjaldemokratycznej*, Poznań–Toruń: Edytor.
- Potulicka E., 2010, *Uniwersytet na „wolnym rynku”* [w:] Potulicka E., Rutkowiak J., *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Potulicka E., Rutkowiak J., 2010, *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May.
- Prentice R., 2002, *Lessons Learned in Business School*, „The New York Times”, August 2 [online], <<http://www.nytimes.com>> [dostęp: 02.08.2002]
- Przybyłowska I., 1978, *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 30.
- Przyłębski A., 2011, *Duch czy życie? Studia i szkice z filozofii niemieckiej*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.
- Przyszczykowski K., 2012, *Polityczność (w) edukacji*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Putnam R.D., 2000, *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- Radziewicz-Winnicki A., 1978, *Pedagog i pedagogika w przemyśle*. Warszawa: Instytut Wydawniczy CRZZ.
- Radziewicz-Winnicki A., 2009, *Ideologia a partycypacja społeczna. Rola i znaczenie kapitału społecznego* [w:] Marzec-Holka K., Guzy-Steinke H. (red.), *Kapitał społeczny a nierówności – kumulacja i redystrybucja*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Rapley J., 2004, *Globalization and Inequality. Neoliberalism's Downward Spiral*, London: Lynne Rienner.
- Ravitch D., 2001, *Left Back: A Century of Battles over School Reform*, New York: Simon & Schuster.
- Redelbach A., Wronkowska-Jaśkiewicz S., Ziemiński Z., 1992, *Zarys teorii państwa i prawa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Revans R., 1990, *Zarządzanie jako twórczość i uczenie się*, Frieske K. (tłum.) [w:] „Prakseologia”, nr 1–2.
- Revans R., 1998, *ABC of Action Learning*, London: Lemons & Crane.
- Rigg C., 2018, *Past, Present and Future – How do We Know What We Know in Action Learning?*, „Action Learning: Research and Practice”, 15:1.
- Rokicka E., 1995, *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej. Z badań nad ludnością dużego miasta*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rubacha K., 2008, *Metodologia badań nad edukacją*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Rubacha K., 2010, *Prawidłowości i/lub kontekst jako kryteria tworzenia wiedzy pedagogicznej* [w:] Piekarski J., Urbaniak-Zajac D., Szmidt K.J. (red.), *Metodologiczne problemy*

- tworzenia wiedzy w pedagogice. Oblicza akademickiej praktyki, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Rutkowiak J., 2005, *Czy istnieje edukacyjny program ekonomii korporacyjnej*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja”, nr 3.
- Rutkowiak J., 2007, *Jednostka w projekcie ponowoczesnej formuły duchowości a neoliberalne upolitycznianie edukacji* [w:] Rutkowiak J., Kubinowski D., Nowak M. (red.), *Edukacja, moralność, sfera publiczna*, Lublin: Oficyna Wydawnicza „Verba”.
- Rutkowiak J., 2010, *Uczenie się w warunkach kultury neoliberalnej: kontestowanie jako wyzwanie dla teorii kształcenia* [w:] Potulicka E., Rutkowiak J., *Neoliberalne uwikłania edukacji*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Ryan M.K., Haslam S.A., Hersby M.D., Bongiorno R., 2011, *Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype*, „Journal of Applied Psychology”, 96 (May).
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Satpathy J., Patri M., 2016, *Cognitive Underpinning in Neuro-Managerial Decision Making*, NeuroPsychoEconomics Conference Proceedings.
- Schleef D.J., 2006, *Managing Elites. Professional Socialization in Law and Business Schools*, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Schmoller J.W., 1995, *An Interview with Professor James G. March*, „Selections: The Magazine of the Graduate Management Admission Council”, No. 3.
- Schumpeter J.A., 1939, *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Vol. 1, 2, New York, London: McGraw-Hill Book Company [online], <<https://archive.org/details/businesscyclesvo033061mbp/page/n10>> [dostęp: 14.09.2018]
- Schumpeter J.A., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Grzywicka J. (tłum.), Warszawa: PWN.
- Sassen S., 1998, *Globalization and its Discontents. Essays on the New Mobility of People and Money*, New York: The New Press.
- Sedlak & Sedlak, 2017, *Wynagrodzenia. Rozpiętość wynagrodzeń członków zarządów w spółkach notowanych na GPW* [online], <<https://wynagrodzenia.pl/artukul/rozpietosc-wynagrodzen-czlonkow-zarzadow-w-spolkach-notowanych-na-gpw>> [dostęp: 10.12.2018]
- Sedlak & Sedlak, 2018a, *Wynagrodzenia kierowników 2016* [online], <<https://wynagrodzenia.pl/artukul/wynagrodzenia-kierownikow-w-2016-roku>> [dostęp: 10.10.2018]
- Sedlak & Sedlak, 2018b, *Wynagrodzenia prezesów banków w 2017 roku* [online], <<https://wynagrodzenia.pl/artukul/wynagrodzenia-prezesow-bankow-w-2017-roku>> [dostęp: 10.10.2018]
- Senge P.M., 1996, *The Leader's New Work: Building Learning Organizations* [w:] Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, London: Prentice Hall International.
- Senge P.M., 1998, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Sfeminizowany polski biznes. Polska w światowej czołówce, 2018, „Forbes” [online], <<https://www.forbes.pl/biznes/polska-w-czolowce-pod-wzglem-kobiet-w-biznesie/kx8qk5p>> [dostęp: 11.10.2018]

- Siciński A., 1988, *Styl życia w miastach polskich* [w:] Siciński A., Wyka A. (oprac.), *Badania „rozumiejące” stylu życia: narzędzia*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Silverman D., 2009, *Interpretacja danych jakościowych*, Głowacka-Grajper M., Ostrowska J. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Simmel G., 1975, *Socjologia*, Łukasiewicz M. (tłum.), Warszawa: PWN.
- Simmel G., 1997, *Filozofia pieniądza*, Przyłębski A. (tłum.), Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Sitko-Lutek A., 2004, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu im. Marii Curie-Skłodowskiej.
- Słomczyński K.M., 2002, *Changes and Linkages. Predictions for the Next Decade* [w:] Słomczyński K.M. (red.), *Changes and Linkages. The Advanced Phase of the Post-Communist Transition in Poland*, Warsaw: IFiS Publishers.
- Słomczyński K.M., Wesołowski, W., 1975, *Zmniejszenie nierówności społecznych a rozbieżność czynników statusu*, „*Studia Socjologiczne*”, nr 1.
- Smith K.T., Smith L.M., Brower T.R., 2016, *How Work-Life Balance, Job Performance, and Ethics Connect: Perspectives of Current and Future Accountants*, [w:] Jeffrey C. (red.), *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Smith V.L., 2000, *Bargaining and Market Behavior. Essays in Experimental Economics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Solarczyk-Ambrozik E., 2004, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Solarczyk-Ambrozik E., 2015, *Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery*, „*Studia Edukacyjne*”, nr 35.
- Sorokin P.A., 1958, *Fads and Foibles in Modern Sociology and Related Sciences*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Sorokin P.A., 1959, *Social and Cultural Mobility*, New York: The Free Press.
- Sorokin P.A., 2009, *Ruchliwość społeczna*, Słomczyńska J. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo ISiF PAN.
- Sójka J. (red.), 2005, *Etyka biznesu „po Enronie”*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Standing G., 2011, *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, Czarnecki K., Kaczmarski P., Karolak M. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Staniszki J., 2003, *Władza globalizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Staniszki J., 2010, *Zawładnąć! Zarys procesualnej teorii władzy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Stiglitz J.E., 2003, *Globalization and its Discontents*, New York–London: W.W. Norton & Company.
- Stiglitz J.E., 2005, *Globalizacja*, Simbierowicz H. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stobbeleir K.E.M. de, Ashford S.J., Sully de Luque M.F., 2010, *Proactivity with Image in Mind: How Employee and Manager Characteristics Affect Evaluations of Proactive Behaviours*, „*Journal of Occupational Psychology*”, No. 83.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1996, *Kierowanie*, Ehrlich A. (tłum.), Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Strategor, 2000, *Zarządzanie firmą, Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strzelecki J., 1989, *Socjalizmu model liryczny. Założenia o rzeczywistości w mowie publicznej. Polska 1975–1979*, Warszawa: Czytelnik.
- Such J., 1975, *Problemy weryfikacji wiedzy. Studium metodologiczne*, Warszawa: PWN.
- Suchocka R., Suchocki B., Walkowiak J., 1985, *Techniki pomiaru w socjologii*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski Ł., 2012a, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski Ł., 2012b, *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa: Difin.
- Suwałski A., 2000, *Problematyka pracy w Polsce w latach 90-tych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, zeszyt 2.
- Szczepański J., 1972, *Elementarne pojęcia socjologii*, wyd. 3, Warszawa: PWN.
- Szkudlarek T., 1993, *Wiedza i wolność w pedagogice amerykańskiego postmodernizmu*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Szkudlarek T., 2003, *Pedagogika krytyczna* [w:] Kwieciński Z., Śliwerski B. (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szkudlarek T., 2007, *Edukacja i konstruowanie społecznych nierówności* [w:] Klebaniuk J. (red.), *Fenomen nierówności społecznych. Nierówności społeczne w refleksji humanistycznej*, Warszawa: Wydawnictwo Psychologii i Kultury „Eneteia”.
- Sztompka P., 2010, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Sztompka P., 2016, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Sztumski J., 2003, *Elity. Ich miejsce i rola w społeczeństwie*, wyd. II, Katowice, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Sztumski J., 2009, *Kapitał społeczny jako przejaw kapitalizacji ludzi* [w:] Marzec-Holka K., Guzy-Steinke H. (red.), *Kapitał społeczny a nierówności – kumulacja i redystrybucja*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Szymański M.J., 1996, *Selekcyjna funkcja szkolnictwa a struktura społeczna*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Szymański M.J., 2013, *Socjologia edukacji. Zarys problematyki*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Szymański M.J., 2016, *Kim jestem? Tożsamość jako zadanie w czasach gwałtownej zmiany społecznej*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, t. XXV, z. 1.
- Śliwerski B., 2012, *Pedagogika ogólna. Podstawowe prawidłowości*, wyd. 2, Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Śmietańska J., 2016, *Talent menedżerski w oświacie*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Świda-Ziemba H., 1999, *Wartości egzystencjalne młodzieży lat dziewięćdziesiątych*, Warszawa: Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego.
- Świda-Ziemba H., 2005, *Młodzi w nowym świecie*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Talbot M., 2009, *Brain Gain. The Underground World of „Neuroenhancing” Drugs*, „New Yorker”, April 27.

- Teachman J.D., Paasch K., Carver K., 1997, *Social Capital and the Generation of Human Capital*, „Social Forces”, No. 75(4).
- Tillmann K.J., 1996, *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tittenbrun J., 1991, *Sprzeczności prywatyzacji*, „Polityka”, nr 20.
- Tittenbrun J., 1992, *Upadek socjalizmu realnego w Polsce*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Tittenbrun J., 1994, *Revolucja menedżerska w polskim wydaniu*, „Studia Socjologiczne”, nr 1.
- Tittenbrun J., 1995, *Ekonomiczny sens prywatyzacji*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Tittenbrun J., 1997, *Moda na sondaże* [w:] Kozyr-Kowalski S., Przystalski A., Włodarek J. (red.), *Krytyka rozumu socjologicznego. Praca zbiorowa wydana z okazji 100-lecia urodzin Tadeusza Szczurkiewicza*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Tittenbrun J., 2007, *Z deszczu pod rynnę. Meandry polskiej prywatyzacji*, t. 1–4, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Trusz S., 2017, *O znaczeniu badań ilościowo-jakościowych w edukacji. Próba łączenia wody z ogniem...*, „Studia Edukacyjne”, nr 44.
- Turner R.H., 1960, *Sponsored and Contest Mobility and the School System*, „American Sociological Review”, No. 25.
- Turner R.H., 1962, *Role-taking Process versus Conformity* [w:] Rose A.M. (red.), *Human Behaviour and Social Processes*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Tyszka T., 1986, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa: PWN.
- Tyszka T., 2010, *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Tyszka T., Zaleskiewicz T., 2001, *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urbaniak-Zajac D., 2017, *Budowanie typów jako droga generowania teorii – wybrane rozwiązania*, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja”, nr 2.
- Veblen T., 1971, *Teoria klasy próżniaczej*, Zagórsy J. i K. (tłum.), Warszawa: PWN.
- Veblen T., 2000/1918, *The Higher Learning in America: A Memorandum on the Conduct of Universities by Business Men* [online], <<http://www.ecn.bris.ac.uk/het/veblen/higher>> [dostęp: 02.02.2002]
- Weber M., 1975, *Klasy, stany, partie – podział władzy w obrębie wspólnoty* [w:] Derczyński W., Jasińska-Kania A., Szacki J. (red.), *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa: PWN.
- Weber M., 1985, *Obiektywność poznania w naukach społecznych* [w:] Chmielecki A., Czerniak S., Niżnik J., Rainko S. (red.), *Problemy socjologii wiedzy*, Warszawa: PWN.
- Weber M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Lachowska D. (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Weber M., 2004, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Holona M. (tłum.), Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Wesołowski W., 1974, *Teoretyczne i metodologiczne problemy badań nad strukturą klasowo-warstwową* [w:] Wesołowski W. (red.), *Zróżnicowanie społeczne*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

- Wiatrowski Z., 2005, *Podstawy pedagogiki pracy*, wyd. IV, Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego.
- Wiatrowski Z., 2016, *Nowa rzeczywistość zakładu pracy i środowiska pracy w Polsce – jej plusy i minusy*, „Szkola – Zawód – Praca”, nr 2.
- Wink R., 2002, *The Transregional Dimension of Territorial Knowledge Management. An Evolutionary Perspective on the Role of Universities*, ERSA conference papers, European Regional Science Association.
- Witkowski L., 2009, *Wyzwania autorytetu w praktyce społecznej i kulturze symbolicznej. Przechadzki krytyczne w poszukiwaniu dyskursu dla teorii*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Wołk Z., 2013, *Zawodoznawstwo. Wiedza o współczesnej pracy*, Warszawa: Difin.
- Woroniecka G., 2013, *Badania na małych próbach celowych – kilka refleksji z perspektywy budowania teorii*, „Przegląd Socjologiczny”, tom LXII/1.
- Woźnicki J., 2017, *Studia, studenci, kształcenie*, „Forum Akademickie”, nr 12.
- Yi K.M., 2003, *Can Vertical Specialization Explain the Growth of World Trade?*, „Journal of Political Economy”, No. 111.
- Zawadzki M., 2014a, *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.
- Zawadzki M., 2014b, *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu* [w:] Sułkowski Ł., Zawadzki M. (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Warszawa: Difin.
- Zborowska A., 2014, *Rzeczy i style życia w PRL-u, czyli co można znaleźć w archiwum Andrzeja Sicińskiego*, „Kultura Popularna”, nr 2.
- Ziółkowski M., 1989, *Wiedza, jednostka, społeczeństwo. Zarys koncepcji socjologii wiedzy*, Warszawa: PWN.
- Ziółkowski M., 2010, *Człowiek jako twórca wiedzy. Podmiotowość a uwarunkowania kulturowe i społeczne* [w:] Hałas E., Kojder A. (red.), *Socjologia humanistyczna Floriana Znanieckiego. Przesłanie dla współczesności*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Znamierowski C., 1991, *Elita i demokracja*, Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Znaniecki F., 1921, *Upadek cywilizacji zachodniej*, Warszawa, Kraków, Łódź, Lublin: Gebethner i Wolff.
- Znaniecki F., 2001, *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Żurek A., 2014, *Z badań nad interjęzykiem* [w:] Dąbrowska A., Dobesz U. (red.), *40 lat wrocławskiej glottodydaktyki polonistycznej. Teoria i praktyka*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Żyromski M., 1996, *Gaetano Mosca. Twórca socjologicznej teorii elity*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Żyromski M., 2007, *Teorie elit a systemy polityczne*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Summary

Managers in contemporary society

A study in the sociology of education

This book is of transdisciplinary nature. First and foremost, it focuses on contemporary problems related to education, which is understood here in the widest possible terms, both in the sense of academic study and in the cultural sense, as the transmission of cultural values and norms, as socialization and as selection. If the issues presented here go beyond the boundaries of education, they always remain locked in mutual relations with it. On the one hand, as the subject of this study, managers constitute the source of inexhaustible inspiration, ideas and interest. On the other hand, managers comprise a group that is not easily accessible, remains slightly self-contained and tends to filter information that they are not willing to share with the researcher, which in fact is, at the same time, the kind of information that seems most valuable and most important from the research point of view.

The theoretical framework applied in this publication has been used before by this author in analysing the role managers play in social structure and in the empirical study of management education within contemporary societies. The present book is based on the economic and sociological perspective on the theory of ownership, which has been thought through once again and adjusted to the study of contemporary phenomena and processes. The term “economic and sociological” does not in fact do enough justice to the real spirit of this theory. It comprises elements that are strictly educational, although its origins are mostly sociological. Therefore, I have decided to take this theory up again and focus on its educational elements, which are applied here as the basis for analysing the situation of managers.

Consequently, in the present analysis of the position of managers in the society, I have the clear intention of presenting it in close relation to education, culture and economy. The managers are intended to be presented here as figures inextricably bound with education, especially on the academic level, and as those who have an impact on education in a broader sense (as I highlight right at the beginning), at least through their individual decisions. Education is at the core of the present theoretical discussion, which is rooted in empirical research. It determines the formulation of the questions in the interviews with managers and the hypothesis that are put forward, providing the ground for the academic discussion in this publication. Hence, if asked

about the particular discipline affiliation of this book, then I would point to “sociology of education” as the best label, especially when meant as an aspect of pedagogical research that seeks a much wider background for its conclusions and which lies outside teaching methodology as such.

The present perspective interweaves with what is identified as neoclassical thought, i.e. an attempt to adjust the conclusions of the classic theories to be able to apply them for the study of the contemporary, or as synergy in research. The overarching aim of this theoretical framework is an in-depth understanding of the educational, social and cultural processes involved. Managers, as a special category of people, provide here particular exemplification, but on the other hand, they can also be seen from a practical point of view as the driving force of change. Bearing all this in mind, I argue in favour of applying the ownership paradigm for the theoretical discussion and empirical study of the position of managers as the best possible tool and through the synergy as a widening perspective.

Moreover, this perspective allows this paradigm to be incorporated into educational studies and theoretical discussions on education in the broadest sense. Taking all these aspects together, this framework provides, to a certain extent, a new approach to both education and social structure, as well as their close mutual relations. This perspective does not blur the boundaries between education and its various spheres of influence, but instead it actually highlights them. It therefore remains in line with the rule of objectivity in social science. The present research was also determined by the trans-disciplinary precedence in contemporary studies, as well as being inspired by the concept of synergy in research. To a certain degree, the choice of the qualitative dimension was the consequence of this kind of approach, but it also stemmed from the intention to apply previous research experience and to provide an in-depth analysis of managerial narration. Taking into account the particular characteristics of the group of respondents in question, the method selected allowed for more direct contact and interaction with the respondents, and for retrieving data from a field study.

Chapter One is devoted to the issue of managers’ position in contemporary societies. It starts with an attempt to define managers as a particular social category. It is followed by presenting managers’ double-bind position, i.e. on the one hand, as leaders of a particular organisation, and on the other, as members of society. Against this background the notion of social capital is also raised, with its ambiguous meaning and applications.

Chapter Two discusses social variation, social structure, mobility and elitism, all of which are linked to education as phenomena and processes. On the one hand, my intention here is to bring out purely educational issues from the theory of social variation. On the other, I also try to discuss it from the perspective of the sociology of education, and in this way also point to what are broadly understood as the relations between education and social structure, to social class-determining processes mediated through education and, finally, to the social divides that exist in individuals’ consciousness.

Chapter Three is an attempt to apply the educational perspective in combination with the concept of the managerial mind and critical management studies on. This perspective takes us from analogy to critical pedagogy, through to the important el-

ements of critical management studies, such as the issue of manager education and organisational roles, comprises the contemporary dynamic overview of management, managers and the role they play in contemporary phenomena and processes.

Chapter Four is a report on the main principles and components of the research procedure. Here I attempt to introduce the concept of “research procedure” as a wide category encompassing general research methodology and empirical research methods. I justify the selection of procedure in terms of the qualitative research approach, referring to various concepts, including synergic research.

Chapter Five is an attempt to sketch out a portrait of Polish managers based on published analyses and the author’s own research. Managers’ narratives are presented to exemplify problems derived previously, but also as opinions, content and statements appearing spontaneously and autonomously, which I seek to reproduce accurately. While short cuts were obviously necessary, I took pains not to take short extracts of statements out of context, but instead to present and then interpret the ideas analysed just as they are.

The book closes with some thoughts on the main results, which prompt reflections on the strong and weak points of the research procedure, and also findings of a conceptual and theoretical nature. These are critical and, in my view, also open up new research perspectives.

Translated by Rob Pagett

Sławomir Banaszak – dr hab., profesor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, kierownik Zakładu Metodologii Nauk o Edukacji; specjalizuje się w metodologii nauk społecznych, socjologii edukacji, zagadnieniach menedżeryzmu, a także w socjologii gospodarki i w kształceniu menedżerów. Autor monografii *Menedżerowie w strukturze społecznej* (przedmowa Kazimierz Doktór) (2006) oraz *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne* (2011). Współredaktor (wraz z K. Doktorem) książek: *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (2007), *Problemy socjologii gospodarki* (2008), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (2009, wyd. II, poszerzone 2011). Odbił staże naukowe i wizyty studyjne w: London School of Economics and Political Science (LSE), École des hautes études commerciales de Paris (HEC Paris), Institut européen d'administration des affaires, Fontainebleau (INSEAD), Stockholm University, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Barcelona (IESE Business School).

Książka *Menedżerowie w społeczeństwie współczesnym. Studium z socjologii edukacji* stanowi nowatorskie ujęcie roli edukacji i roli menedżera w świecie społecznym. Transdyscyplinarność, przenikalność perspektyw i paradygmatów oraz nałożenie ramy badań jakościowych pozwoliły odkryć mechanizmy funkcjonowania współczesnych menedżerów na rynku pracy i w życiu społecznym [...]. Niniejsza propozycja stanowi znakomite połączenie podejścia mieszczącego się zarówno w socjologii, w tym socjologii edukacji, pracy, zarządzania oraz socjologii ekonomicznej, jak i pedagogice. [...] Widoczna przekładalność perspektyw pozwoliła na stworzenie pełnego obrazu opisywanego problemu badawczego. [...] Zastosowanie perspektywy edukacyjnej w badaniu współczesnych menedżerów jest pierwszym tego typu opracowaniem w Polsce. Sławomir Banaszak od lat zgłębia problematykę menedżeryzmu, a menedżerowie stanowią dla niego źródło ciągłych inspiracji i poszukiwań badawczych.

dr hab. Beata Pawłowska
(z recenzji wydawniczej)

ISBN 978-83-232-3457-9

ISSN 0083-4254

