



INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

I N S T I T U T E O F P U B L I C A F F A I R S

ul. Flory 9
00-586 Warszawa
Polska
www.isp.org.pl

tel. (48 22) 845 68 58
fax (48 22) 845 68 62
e-mail: isp@isp.org.pl

**Bogusława Budrowska
Danuta Duch
Anna Titkow**

**Szklany sufit:
bariery i ograniczenia karier
polskich kobiet**

RAPORT Z BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

Warszawa, styczeń 2003

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH



Badanie w projekcie „Szklany sufit: Bariery i ograniczenia karier polskich kobiet” mogło zostać zrealizowane dzięki dotacji Fundacji im. Friedricha Eberta, która sfinansowała również przygotowanie niniejszego raportu.

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003

Przedruk materiałów Instytutu Spraw Publicznych w całości lub części możliwy jest wyłącznie za zgodą Instytutu. Cytowanie oraz wykorzystywanie danych empirycznych dozwolone jest z podaniem źródła.

SPIS TREŚCI

INFORMACJA O BADANIU	4
CZY „SZKLANY SUFIT” RZECZYWIŚCIE ISTNIEJE? SPOSTRZEGANA DYSPROPORCJA UDZIAŁU KOBIET W ELITACH	8
CZĘŚĆ 1. ŚCIEŻKI KARIER KOBIET I MĘŻCZYŹN	12
KARIERY KOBIET W ŚWIECIE POLITYKI	12
KARIERY MĘŻCZYŹN W ŚWIECIE POLITYKI	27
KARIERY KOBIET W ŚWIECIE BIZNESU	34
KARIERY MĘŻCZYŹN W ŚWIECIE BIZNESU	43
CZĘŚĆ 2. BARIERY AWANSÓW KOBIET	52
STEREOTYPOWE OPINIE NA TEMAT FUNKCJONOWANIA KOBIET	52
STOSUNEK MĘŻCZYŹN DO KOBIET W RAMACH WZAJEMNEJ WSPÓŁPRACY	54
PRZYPISANIE KOBIET DO TRADYCYJNYCH RÓL	56
SPECYFIKA ŚWIATA POLITYKI: PARYTET – LISTY – WYBORY	59
SOLIDARNOŚĆ MĘSKA, SOLIDARNOŚĆ KOBIECA	62
KOBIETY, MĘŻCZYŹNI. SZELOWIE, PODWŁADNI	66
CZĘŚĆ 3. DYSKRYMINACJA I JEJ WIELOZNACZNOŚCI. REALNE SZANSE KOBIET	72
OBSZARY DYSKRYMINACJI	72
STOSUNEK DO DYSKRYMINACJI	75
ŚWIADOMOŚĆ WŁASNYCH MOCNYCH STRON	78
PERSPEKTYWY MŁODYCH KOBIET	81
VADEMECUM KARIERY MŁODEJ KOBIETY	83
PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADANIA	86
POŚREDNIE BARIERY AWANSU KOBIET	86
BARIERY AWANSU KOBIET	88
REALNE SZANSE KOBIET I ICH OGRANICZENIA	91
NOTA O AUTORKACH	94

INFORMACJA O BADANIU

W sierpniu 2002 roku na zlecenie Instytutu Spraw Publicznych przeprowadzono badanie na temat napotykanych przez polskie kobiety barier i ograniczeń w rozwoju ich karier – zjawiska określanego mianem „szklanego sufitu”. Badanie to na podstawie przygotowanego przez nas scenariusza zostało zrealizowane przez Centrum Badania Opinii Społecznej. Przeprowadzono je metodą wywiadów pogłębionych wśród radnych i menedżerów.

Cel badania

Kobiety są stosunkowo nielicznie reprezentowane na najwyższych stanowiskach kierowniczych oraz stosunkowo rzadko docierają do obszarów związanych z władzą, przywództwem, zarządzaniem najwyższego szczebla. Pojęcie „szklanego sufitu” (*glass ceiling*) jako kategoria analizy i opisu funkcjonowania kobiet na szeroko rozumianych stanowiskach kierowniczych i przywódczych, ma dość krótką historię (wprowadzili je Hymowitz i Schellardt w 1986 roku). Mianem „szklanego sufitu” określa się przeszkody, jakie napotyka kobiety pełniące funkcje kierownicze: wyrażenie to symbolizuje widoczność awansu przy równoczesnej jego nieosiągalności.

W przeciwieństwie do wiedzy o rozmiarach i charakterze obecności kobiet na rynku pracy, o ich udziale (procentowym) we władzy ustawodawczej i wykonawczej, znacznie mniej wiadomo – nie tylko w Polsce – o mechanizmach blokujących kariery kobiet w życiu zawodowym i politycznym. Podstawowym celem badania było więc uchwycenie/odtworzenie czynników, które współtworzą „szklany sufit” – jeden z podstawowych mechanizmów ograniczających kariery kobiet w sferze publicznej.

Dobór osób do badania

Interesowała nas specyficzna grupa kobiet, o której na podstawie dotychczasowych biografii można powiedzieć, że ich praca zawodowa i aktywność publiczna nie jest jedynie dodatkowym elementem wzoru życia rodzinnego, ale zajmuje w hierarchii wartości tworzących ją kobiet ważną, niezależną pozycję. Uznałyśmy również za konieczne uwzględnienie udziału mężczyzn w badaniu, aby możliwe było porównanie przebiegu karier kobiet i mężczyzn, jak również weryfikacja hipotezy mówiącej o głównym udziale mężczyzn

w stwarzaniu przeszkód i barier określonych pojęciem „szklany sufit”. Ogółem przeprowadzono w badaniu 41 wywiadów pogłębionych.

Ponieważ powszechnie za najbardziej znaczące uznaje się kariery rozwijające się w obrębie dwóch dziedzin – polityki i biznesu, do udziału w badaniu zaprosiliśmy osoby reprezentujące właśnie te dwa obszary. Tak więc badanie przeprowadzono na dwóch grupach, obejmujących:

1. osoby sprawujące funkcje w samorządach i władzach terytorialnych, oraz
2. osoby zatrudnione w firmach na stanowiskach menedżerskich.

Dobór tych grup badanych podyktowany był także spełnieniem metodologicznego wymogu, jakim jest istnienie w danym środowisku zawodowym tzw. ścieżki kariery – tylko wtedy bowiem możliwe jest porównanie przebiegu karier kobiet i mężczyzn.

Oprócz kluczowej w tym badaniu zmiennej, jaką jest płeć, przy doborze osób do badania wzięliśmy pod uwagę także region działalności. Ze względu na kulturowe różnice regionalne zdecydowaliśmy się na dobór osób do badania z trzech regionów Polski: warszawskiego (centrum władzy politycznej, siedziba wielu spółek z kapitałem zagranicznym); łódzkiego (region z tradycją pracy zawodowej kobiet poza domem) i katowickiego (region o tradycyjnej kulturze, w której kobieta widziana jest w rolach matki i żony).

W przypadku grupy reprezentującej świat polityki interesowali nas radni i radne z trzech szczebli samorządowych: gminnego, powiatowego i wojewódzkiego. Były to osoby, które zostały wybrane w powszechnych wyborach samorządowych, a następnie w wyniku wyboru radnych zajmują wysokie stanowiska władzy:

- prezydentów miast, burmistrzów, wójtów oraz ich zastępców – stanowiska we władzach wykonawczych;
- przewodniczących, wiceprzewodniczących, skarbników prezydium sejmiku oraz rad powiatów, gmin – stanowiska we władzach ustawodawczych;
- członków prezydiów, rad, a także osoby pełniące w organach samorządowych funkcje przewodniczących komisji.

W przypadku świata biznesu interesowały nas osoby, które w firmach zajmują bardzo wysokie, ale jeszcze nie najwyższe stanowiska, a tym samym widzą przed sobą możliwości dalszego awansu. Wzięliśmy pod uwagę dwa typy firm:

- firmy bardzo duże – zazwyczaj z dominującym udziałem skarbu państwa, zatrudniające dużą liczbę pracowników (powyżej 250), o rozbudowanej hierarchicznej strukturze w kształcie piramidy, ze sztywno określoną drogą awansu. W tym wypadku interesowały nas osoby zajmujące miejsce u szczytu – będące kierownikami kierowników;
- firmy „ważne”, „znaczące” na rynku – zazwyczaj z dominującym udziałem kapitału zagranicznego, zatrudniające dużą liczbę pracowników, o dość płaskiej hierarchicznej strukturze. W tym wypadku interesowały nas osoby, które zajmują wysokie

odpowiedzialne stanowiska – mogli to być kierownicy kierowników, ale także i osoby bardzo ważne dla funkcjonowania firmy, np. odpowiedzialne za kontakty z zagranicą, kontrolujące podwykonawców.

Wszystkie osoby badane – zarówno w grupie radnych, jak i menedżerów – musiały mieć ukończone 35 lat (tego warunku nie spełniła jedna osoba – 31-letnia menedżerka, zakwalifikowana do udziału w badaniu ze względu na szczególny przebieg jej kariery). Do grupy badanych trafiły tylko cztery osoby poniżej 40. roku życia, co oznacza, iż prawie wszyscy respondenci rozpoczynali swe zawodowe kariery jeszcze przed okresem transformacji ustrojowej. W obu grupach – radnych i menedżerów - respondentki były przeciętnie młodsze niż respondenci. Średnia wieku w przebadanej przez nas grupie radnych-kobiet wyniosła 49,8 lat, w grupie radnych-mężczyzn - 53 lata, w grupie menedżerek – 45,3 lat, w grupie menedżerów – 51,8 lat.

Zestawienie charakterystyk osób biorących udział w badaniu przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Osoby biorące udział w badaniu

Radni

Region	Szczepel samorządowy	Płeć		Razem
		kobiety	mężczyźni	
Warszawski	wojewódzki	1	1	6
	powiatowy	1	1	
	gminny	1	1	
Łódzki	wojewódzki	2	2	8
	powiatowy	1	1	
	gminny	1	1	
Katowicki	wojewódzki	1	1	6
	powiatowy	1	1	
	gminny	1	1	
Razem		10	10	20

Menedżerowie

Region	Typ własności	Płeć		Razem
		kobiety	mężczyźni	
Warszawski	państwowy		1	7
	spółdzielczy	1		
	kapitał zagraniczny	3	2	
Łódzki	państwowy	2	1	4
	spółdzielczy		1	
	kapitał zagraniczny			
Katowicki	państwowy	2	3	10
	spółdzielczy			
	kapitał zagraniczny	3	2	
Razem		11	10	21

Przyjęta metoda badawcza

Badanie miało charakter jakościowy z wykorzystaniem techniki wywiadu pogłębionego, nagrywanego na taśmę magnetofonową. Wszystkie wywiady przeprowadzono opierając się na tym samym scenariuszu. W trakcie wywiadu respondenci/respondentki odpowiadali m.in. na pytania dotyczące:

- przebiegu ich kariery zawodowej,
- czynników ułatwiających/utrudniających przebieg kariery,
- spostrzegania dalszych perspektyw kariery.

Cytowane fragmenty wypowiedzi pochodzące z wywiadów oznaczono w nawiasach zakodowanymi symbolami-numerami.

CZY „SZKLANY SUFIT” RZECZYWIŚCIE ISTNIEJE? SPOSTRZEGANA DYSPROPORCJA UDZIAŁU KOBIEŃ W ELITACH

Pojęcie „szklanego sufitu” prawie nigdy nie pojawia się w wywiadach, które przeprowadzono w przebadanej przez nas grupie radnych i menedżerów. Niemniej jednak w niektórych wypowiedziach odnaleźć możemy sygnały tego, iż respondenci dostrzegają proporcjonalnie mniejszy udział kobiet wśród osób, które osiągnęły znaczące stanowiska, którym udało się – innymi słowy – zrobić karierę. Co ciekawe, wszystkie poniżej cytowane fragmenty wypowiedzi, padły z ust mężczyzn.

Spostrzeżenia te dotyczą różnych sfer działalności oraz różnych szczebli kariery. Jeden z respondentów mówi np. o przewadze mężczyzn wśród osób rozpoczynających pracę w administracji samorządowej: *Nie zastanawiałem się nad tym, nie analizowałem tego w taki sposób, ale nawet do naszego starostwa – nie wiem, czy to może być uznane za jakiś model kariery – przychodzą pracować przede wszystkim absolwenci, nie absolwentki, a absolwenci* (*6).

Ten sam badany zauważa, iż na wysokich stanowiskach w oświacie również dominują mężczyźni: *Faktycznie wtedy, gdy byłem dyrektorem liceum, jak odbywały się jakieś zjazdy, narady dyrektorów, to 70 procent stanowili mężczyźni, chociaż kobiet w szkolnictwie jest 80 procent, no więc, nie wiem, co piąty mężczyzna zostaje dyrektorem szkoły, a (...) co dwusetna kobieta (...) więc to chyba tak bywa* (*6).

Uwagi innego respondenta dotyczą także sfery oświaty, ale jej szczebla uczelnianego, środowiska osób uzyskujących wyższe stopnie naukowe. Zastępczynią respondenta była profesor, która prowadziła analizy dotyczące sytuacji kobiet w uczelni. Jej badania pokazały, że liczba uzyskiwanych doktoratów przez osoby zatrudnione jest wyższa wśród kobiet niż wśród mężczyzn. To znaczy procentowo więcej kobiet niż mężczyzn obroniło prace doktorskie. Zdaniem naszego badanego, to *absolutnie pokazywało w sposób jednoznaczny że wszelkie jakieś sugestie o intelektualnych możliwościach itd. itd. warto wyrzucić do lamusa, a nawet więcej, że pracowitość, która jest przy pisaniu pracy doktorskiej niezmiernie istotna, jest właśnie dla kobiet* (*5).

Niestety, na kolejnym szczeblu kariery uniwersyteckiej sytuacja dramatycznie się zmieniała, o czym mówi respondent, podając jednocześnie własne wyjaśnienie stwierdzanego faktu: *Natomiast ogromna przepaść była w przypadku prac habilitacyjnych. Ogromna. I tu oczywiście wyjaśnieniem było w głównej mierze macierzyństwo, które wytrącało kobietę z rytmu pracy naukowej itd. i tu była ogromna przepaść. Procentowy udział habilitowanych, obronionych kolokwium habilitacyjnych wśród mężczyzn był zdecydowanie większy niż wśród kobiet. To były pojedyncze przypadki. Niewielkie wtedy, kiedy udało się jakby zagwarantować jakieś warunki, rodzina, pomoce domowe itd. itd. Małżeństwo*

profesorów to było (...) jedno i drugie było profesorem, to były naprawdę bardzo rzadkie zdarzenia (*5).

Inny badany zwraca uwagę na **mniejszy udział kobiet w organizacjach politycznych**: *Tak naprawdę to dużo zależy od tego, czy chce się poświęcić czas na pracę o charakterze politycznym i tu większy jest pęd wśród mężczyzn, czyli tę aktywność większą w tym zakresie mężczyźni wykazują na pewno dlatego, że ich jest więcej w tych ciałach, które (...) czy w organizacjach partyjnych, czy w organizacjach młodzieżowych, które decydują potem o tym, bo one tak naprawdę wspierają (*3).*

O zdecydowanej przewadze udziału mężczyzn w samorządach przekonują też dane zebrane w ramach naszego badania, które są zawarte w tabeli 2. Stanowią one co prawda tylko wycinek obrazujący samorządową rzeczywistość (sprzed ostatnich wyborów), ale jest to ilustracja bardzo wyrazista. Co więcej, można założyć, iż jest to próbka w pewnym sensie niereprezentatywna dla ogółu, ponieważ – aby spełnić metodologiczne założenia badania – wybierano do badania tylko te organy, w których zarządach zasiadała przynajmniej jedna kobieta. Te, w których kobiet nie było w ogóle, nie pojawiły się w dobranej próbie badawczej. Należy też zaznaczyć, iż dane zamieszczone w poniższej tabeli oparte są na odpowiedziach badanych - niewykluczone jest, iż mogą pojawić się tu pewne rozbieżności w porównaniu z innymi źródłami pokazującymi dane statystyczne.

Tabela 2. Kobiety w samorządach
(dane na podstawie materiału zebranego w badaniu)

Warszawskie

Szczebel samorządowy	Organ	Liczba zasiadających	W tym liczba kobiet	Procent Kobiet
Województwo	Sejmik	28	7	25
	Zarząd	9	2	22
Powiat 1	Rada	60	20	33
	Zarząd	7	1	14
Powiat 2	Rada	40	11	28
	Zarząd	3	1	33
Gmina	Rada	80	11	14
	Zarząd	5	1	20
Ogółem	samorządy	208	49	24
	zarządy	24	5	21

Śląskie

Szczebel samorządowy	Organ	Liczba zasiadających	W tym liczba kobiet	Procent kobiet
Województwo	Sejmik	75	11	15
	Zarząd	4	1	25
Powiat 1	Rada	53	11	21
	Zarząd	5	2	40
Powiat 2	Rada	50	12	24
	Zarząd	11	1	9
Gmina 1	Rada	28	5	18
	Zarząd	3	1	33
Gmina 2	Rada	28	4	14
	Zarząd	8	3	37
Ogółem	samorządy	234	43	18
	zarządy	31	8	26

Łódzkie

Szczebel samorządowy	Organ	Liczba zasiadających	W tym liczba kobiet	Procent kobiet
Województwo	Sejmik	55	9	16
	Zarząd	5	1	20
Powiat 1	Rada	15	2	13
	Zarząd	5	1	20
Powiat 2	Rada	45	10	22
	Zarząd	5	0	0
Gmina 1	Rada	36	11	31
	Zarząd	9	3	33
Ogółem	samorządy	151	32	21
	zarządy	24	5	21

Świat elity biznesu jest także przede wszystkim **światem męskim**. Kobiety, które się w nim znalazły, doskonale zdają sobie z tego sprawę: *Nie ulega wątpliwości, że pracuję w męskim świecie i to jakby wyraźnie widać na spotkaniach dyrektorów, gdzie na 25 dyrektorów, tych kobiet jest kilka i to jest zdecydowanie męski świat, i męskie wartości, i męskie komunikaty* (*18).

W wypowiedzi jednego z menedżerów zawarta jest natomiast sugestia, iż **pytanie o „szklany sufit” jest pytaniem nie najmądrzejszym**. Stwierdził on: *Proszę Pani, to pytanie nie jest najmądrzejsze, bo musielibyśmy rozmawiać o kulturze, o społeczeństwie, o historii i jest to zbyt skomplikowany temat. Tak jest i koniec* (*40).

Próbie takiej „rozmowy” zdecydowałyśmy się jednak podjąć, czego wyrazem jest analiza materiału zebranego w ramach naszego badania. Ze względu na złożoność badanych zagadnień, jak i obszerność zgromadzonego materiału, prezentowane tu opracowanie należy uważać jako pierwszy etap analiz, które być może ukażą się w formie publikacji książkowej. W niej znalazłoby się miejsce na przegląd literatury z tego zakresu, czy odniesienie do niej uzyskanych przez nas wyników.

Celem tego raportu jest natomiast prezentacja danych uzyskanych w ramach przeprowadzonego badania. Chciałyśmy też zaznaczyć, że o ile przy tworzeniu projektu oraz narzędzia badawczego korzystałyśmy z dostępnej literatury, o tyle język analizy tego raportu (np. tytuły, śródtytuły) – pochodzi od jego autorek. Za źródło posłużyły nam wypowiedzi naszych respondentów.

CZĘŚĆ 1.

ŚCIEŻKI KARIER KOBIEI I MĘŻCZYŹN

KARIERY KOBIEI W ŚWIECIE POLITYKI

Motywy wejścia na ścieżkę kariery

W przypadku mężczyzn sprawa jest prosta – zakłada się, że chcą robić kariery w życiu publicznym, chcą awansować i zajmować wysokie stanowiska. Jeśli chodzi o kobiety, sprawa nie jest tak oczywista – w opinii publicznej pojawiają się głosy, że kobiet na stanowiskach jest tak mało, ponieważ one po prostu nie chcą ich zajmować. Tak więc ważnym elementem karier kobiecych jest w ogóle moment podjęcia decyzji o zainicjowaniu aktywności, która w efekcie może doprowadzić do rozpoczęcia kariery w życiu publicznym.

Przyglądając się kobiecym karierom samorządowym, można wyróżnić kilka grup motywów podjęcia takiej decyzji. Zaznaczyć tu jednak trzeba, że w niektórych przypadkach nie można mówić o czystych modelach, różne grupy motywów mieszają się bowiem i przeplatają nawzajem.

Model uciezkowy

Czasami „kapitał kulturowy” danej osoby jest dziedzictwem, od którego chce ona się odciąć. Dla niektórych kobiet bardzo silnym bodźcem wyzwalającym podjęcie aktywności była chęć wydostania się ze środowiska pochodzenia - najczęściej wiejskiego lub małomiasteczkowego - i poprawy swojego losu, ucieczka z miejsca zamieszkania. Mieszkanie w małej miejscowości odbierane było jako dyskryminujące i zarazem wyzwalające potrzebę **wyrwania się** z tej miejscowości.

Dobłą ilustracją jest tu przykład decyzji, jaką podjęła jedna z respondentek: *W zasadzie chyba od najmłodszych lat wiedziałam, że na pewno na wsi nie zostanę (...) na pewno się nie zastanawiałam, robiłam wszystko w tym kierunku, aby się stamtąd wyrwać i stąd szkoła w X odległa o tyle kilometrów z zamiarem, że nie powrócę tam (*8)*. Nawet studia zaoczne podjęła ona nie w pobliskiej uczelni, bo nie chciała do niej dojeżdżać ze wsi rodzinnej. Nie podjęła tam również pracy, mimo pochodzącej stamtąd oferty pracy z mieszkaniem, którego poszukiwała: *ja sobie ubzdurałam, że wieś to jest unieszczęśliwianie dzieci (*8)*.

Takiej ucieczce może towarzyszyć chęć bycia osobą ważną w życiu publicznym. Bardzo trudne warunki życia jednej z respondentek mieszkającej na wsi – gdzie woda znajdowała

się w odległości 400 m; nieraz z matką nosiły ją w nosidełkach do jedzenia, dla zwierząt – były motywem **podjęcia działań, które doprowadziłyby do zmiany losu wsi**: *Jednak – ja nie wiem, dlaczego – ciągle zastanawiałam się, dlaczego jest tak ciężko żyć, dlaczego ojciec i matka muszą tak walczyć o zdobywanie środków do życia.(...) I to mnie też bolało, że takie trudne życie mają rodzice, że tak trudno się żyje. Postanowiłam, że ja muszę walczyć o to, żeby ta wieś miała perspektywę. Kiedy wykonywałam różne czynności jako dziecko – pasłam gęsi, krowy, owce – miałam dużo czasu do rozmyślenia. Wtenczas przychodziło mi do głowy, że ja muszę z tej wsi wyjść na osobę, która byłaby pomocną w rozwiązywaniu tych problemów. Takie miałam marzenia, że muszę wybić się z tej wsi na poziom gminy, z poziomu gminnego na powiatowy, może wojewódzki. Moje myśli dążyły, żeby zafunkcjonować w jakimś momencie w kraju, żeby mnie poznał kraj, poznali ludzie, żebym była osobą, która będzie mogła z tego poziomu centralnego zmieniać życie ludzi na wsi (*23).*

Ucieczka ta może być też postrzegana jako danie sobie szansy przeżycia własnego życia w odmienny sposób niż rodzice. Wśród respondentek były kobiety, dla których matki nie były wzorami osobowymi i których losów nie chciały powielać. Opuszczaniu domu towarzyszyła **chęć bycia kobietą inną niż matka, chęć poprawy swojego losu**: *Tutaj niewiele takich właśnie cech bym przejęła i sposobów działania moich rodziców. Jakoś nie wiem skąd mi się to brało, że ja sama miałam jakieś takie przekonanie, że muszę być przede wszystkim samodzielna. Że patrząc na mamę widziałam jak ona właśnie ciężko pracowała i była obarczona tymi obowiązkami rodzinnymi. (...) I wszystko na niej spoczywało, no i w dużej mierze te zarobki miała troszeczkę mniejsze i była tak zależna od małżonka, mojego taty. A ja mówiłam, że w życiu tak nie będzie i tak sobie postawiłam takie zadanie i taki cel, że no... muszę inaczej. Że muszę uczyć się i być w miarę możliwości samodzielna (*25).* W przekonaniu, że powinno być to inaczej niż było to właśnie w przypadku mojej mamy respondentka utwierdziła się jeszcze bardziej, gdy weszła w środowisko zawodowe.

Kobiety uciekają też od **rodziny problemów** – na przykład związanych z rozpiciem się ojca: *Ja robiłam wszystko, żeby uciekać z domu, żeby nie widzieć tego wszystkiego (*14).* Dla tej respondentki istotna była nawet odległość miejsca studiowania od domu rodzinnego – chodziło o to, żeby była dość duża: *Nie chciałam być cały czas w Łodzi i wybrałam jedyną uczelnię, której nie było wówczas w Łodzi – AWF. Ja tam się dostałam (*14).*

Inna respondentka, by zrealizować swój plan ucieczki, musiała pokonać **bariery stwarzane jej przez rodziców**: *Zawsze chcieli mnie utrzymać w domu jak skończyłam szkołę średnią i chciałam szybko uciec z domu do pracy to był taki moment, że zamiast pomocy ze strony rodziców to ja miałam przeszkodę wsiadłam w autobus, później w pociąg i uciekałam do Warszawy i sama na własną rękę szukałam pracy. No i ją znalazłam, oczywiście*

*potrzebne było zaświadczenie w pracy w W-wie, że tamten rejon, ponieważ ja mieszkałam na terenach wschodnich bliżej Bugu, był to okres lat 70-tych potrzebne było zaświadczenie z tamtego rejonu, że zezwalają na podjęcie pracy właśnie w W-wie. I tu rozpoczęły się kłopoty, ponieważ ojciec mój złożył zastrzeżenie, żebym takiego zaświadczenia tam nie dostała. I ja nie dostałam tego zaświadczenia, ale tu chyba moje zaangażowanie w poszukiwanie tej pracy i jeszcze jedna bliska osoba, mi pomogła, że ją dostałam (*19).*

Badane te kończą szkoły średnie i podejmują pracę, by zdobyć środki na utrzymanie. Nie rezygnują jednak z wykształcenia wyższego. Kończą szkoły wyższe w trybie zaocznym, mając już rodziny i dzieci: *Później z biegiem czasu jednak ambicje, aspiracje jakieś tam miałam, że muszę skończyć szkołę wyższą, to we mnie pokutowało (*25).*

Okazuje się, że motywem wejścia na ścieżkę kariery publicznej może być też dyskryminacja ze strony teściowej: *Znaczy, ja miałam bardzo aktywną teściową i dlatego właściwie poszłam do pracy i zaczęłam działać, żeby troszkę szerszego oddechu uzyskać, to była ucieczka przed teściową (*16).*

Model tradycji społecznikowskiej

Wzrastanie w rodzinie o tradycjach społecznikowskich stanowi swoistego rodzaju dziedzictwo kulturowe, które ułatwia podejmowanie działania w sferze publicznej. W rodzinie bowiem zaszczerpione zostaje jednostce określone podejście do życia, wartości, otwarcie na drugiego człowieka i najbliższe środowisko. Społecznikowscy rodzice mogą być nauczycielami pierwszych działań, a w życiu dorosłym wzorcem do naśladowania. U podłoża tego modelu leży zatem często **naśladownictwo wzorów**, które w swoim życiu prezentowali rodzice: *Warto podjąć wyzwanie, jeśli chce się coś zrobić, przeprowadzić, ale coś takiego trzeba wynieść z domu, jakąś taką motywację i chęć działania społecznego (* 17).*

Jedna z respondentek zauważyła na przykładzie własnej biografii, iż funkcjonowanie bardzo zaradnej matki w domu powoduje, że córka wchodzi w naturalny sposób w jej rolę: *Moja matka była radną, funkcjonowała w życiu publicznym. To jest taki model, do którego dzieci oczywiście dążą, bo są w tej atmosferze wychowywane. I ja na przykład mając taką matkę, mając 9 lat chodziłam z matką i siedziałam w komisjach wyborczych. Na sesje Rad Narodowych chodziłam, to tak jakbym w życiu publicznym brała udział. Biorąc udział w życiu publicznym, byłam jakby śmielsza i pewnie moja wizja świata wyglądała trochę inaczej niż takiej dziewczynki, która na przykład stoi gdzieś w kącie (*26).*

Wczesne doświadczenia są **wdrukowywane** - jedna z respondentek powie: *Ja to widziałam (tj. działania rodziców) ale musiałam mieć jakieś predyspozycje w genach. Już od samego początku rządziłam w szkole (*14).* W ramach działalności społecznikowskiej rodzice tej respondentki zrobili wszystko, co było do zrobienia w ich miejscowości: *założyli świetlicę, przedszkole, elektryczność, przystanek autobusowy, pomagali ludziom (*14).*

Szczególne znaczenie dla uczenia się przez modelowanie postaw społecznikowskich miała dla respondentki matka, która w pewnym okresie pracowała w Urzędzie Wojewódzkim, potem pełniła funkcję przewodniczącej rady gminy, była też szefem GS-u: *Zawsze i ja brałam w tym udział. Pamiętam, że jako bardzo małe dziecko – jestem najstarsza z siedmiorga rodzeństwa – zawsze z matką jeździłam. Matka była szefową Ligi Kobiet – powiatowej czy wojewódzkiej, pisała wiersze, wyrażała się bardzo ładnie, miała jakieś podejście dobre do ludzi. (...) Matka tę pasję społecznikowską do końca życia miała, bo nawet w ostatnich latach życia brała ze mną udział w kolegium redakcyjnym „Nasza Gmina” – pisała, krzyżówki układała. Ja do tej pory w tej gazetce jestem. (...) Wiem, że babcia, prababcia były takie same jak moja matka (*14).*

Respondentka, w tym co robi, czuje się spadkobierczynią rodzinnej tradycji działania społecznikowskiego, tradycji zaszczipionej jej przez matkę, ale obecnej od wielu poprzednich pokoleń kobiet w tej rodzinie.

Model aktywności politycznej

Tradycje rodzinne aktywności społecznej na rzecz najbliższego środowiska mogą współwystępować z działalnością polityczną rodziców. Jedna z badanych opowiada: *Mnie ciekawiła też – bo to ważne – rodziców działalność polityczna. Matka i ojciec byli w AK, i to bardzo długo – 4,5 roku. (...) Matka założyła PSL, dawniej nazywał się chyba ZSL (...) Mikołajczykowski (*14).*

Nie jest to jednak zasadą. Są bowiem i przypadki, że aktywność publiczna rodzica była związana jedynie z działalnością polityczną. Na przykład ojciec jednej z respondentek *był takim liderem w tej wsi, należał do partii, do Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, udzielał się w tamtym czasie też. (...) Dostał nawet kawalerski krzyż zasługi.. Bardzo sobie cenił, że ktoś docenił jego działalność polityczną. W tych strukturach partyjnych bardzo oficjalnie działał (*23).*

Dzięki aktywności ojca respondentka zainteresowała się sprawami publicznymi. Ojciec: *...prenumerował „Chłopską Drogę”, co tydzień ją listonosz przynosił, czytał ją. To spowodowało, że ja, jako najstarsze dziecko, brałam tę gazetę, czytałam, interesowałam się, co się w świecie dzieje, często dyskutowałam z ojcem o sytuacji, jaka jest na wsi. (...) Pamiętam to doskonale (*23).* Ojciec respondentki nigdy nie wypisał się z partii, do końca swego życia był dla niej autorytetem.

Model kobiety pracującej

Jest to model charakterystyczny dla kobiet młodszych, których matki pracowały i dla których nie ulega wątpliwości, że współczesna kobieta musi mieć wykształcenie i pracować zawodowo. W osiągnięciu zaplanowanego statusu pomagają im rodzice. Taką drogę wejścia

na ścieżkę kariery prezentuje jedna z respondentek, która po zdobyciu zawodu kosmetyczki otworzyła prywatny gabinet kosmetyczny – w czym pomogli jej finansowo rodzice urządzając gabinet. Do urodzenia dziecka prowadziła działalność gospodarczą. Interes rozwijał się świetnie: *Ja byłam znana. Biorąc pod uwagę, że przez trzy lata prowadziłam własny gabinet, przez ten gabinet przewijali się bardzo różni ludzie, nie tylko kobiety, ale i mężczyźni, którzy dbali o siebie. Mieszkając od urodzenia w tym mieście, ma się jakieś swoje grono znajomych, lepiej bądź gorzej usytuowanych, ale się ma. Odkąd pamiętam ja byłam właściwie znaną osobą, taką, którą się identyfikowało (*36).*

Po trzyletniej przerwie w pracy na wychowywanie dziecka, sytuacja na rynku zmieniła się – stał się bardziej chwiejny, ludziom zaczęło brakować pieniędzy na zakup usług. Respondentka podjęła decyzję poszukiwania innego typu pracy, co w efekcie doprowadziło ją do działalności politycznej i samorządowej.

Droga do samorządu

Tak, jak w przypadku motywów wejścia kobiet na ścieżkę kariery, tak również w drogach kobiet do samorządów, możemy mówić o pewnych typach ścieżek. Nie zawsze są to ścieżki „czyste” – wyróżniając je chciałyśmy uchwycić główne okoliczności, które doprowadzają kobiety do podjęcia decyzji o kandydowaniu w wyborach.

Społeczność - droga apolityczna

Ta ścieżka jest właściwa osobom aktywnym społecznie. Praktyka działania społecznego, drobne sukcesy, przekonanie, że jest się dobrą w tym co się robi, prowadzą do tego, iż dana osoba jest zauważana w środowisku lokalnym, a jej działanie doceniane prośbą o kandydowanie.

Dobrym tego przykładem jest kariera jednej z respondentek, która wywodząc się z rodziny społecznikowskiej już w okresie szkolnym dała się poznać jako osoba aktywna, podejmująca różne wyzwania, działająca w różnych organizacjach: *Należałam wszędzie – w czwartej czy piątej klasie byłam na ogólnopolskim konkursie recytatorskim, tańczyłam, bardzo lubiłam sport – SKS-y były wówczas bardzo modne. Wszystko robiłam najlepiej. (...) Jak nastaly czasy harcerstwa, od razu zostałam drużynową. Podobała mi się ta działalność harcerska, bo tam można się było zrealizować (*14).* Później należała do organizacji studenckich - ZMS, ZSP. W ZSP była szefem informacji, prowadziła pismo studenckie „Miniatury” :*Tam się udzielałam (na studiach), byłam szefową, wszędzie należałam – do ZMS, starościna roku przez cztery lata byłam. Zawsze mnie wybierano na przewodniczkę grupy a ja sobie radziłam (*14).*

Respondentka po studiach została w Warszawie i robiła szybko błyskotliwą karierę – między innymi w jednym z ministerstw. Zrezygnowała z kariery warszawskiej, gdyż postanowiła zająć się niesprawnym dzieckiem. Mówi: *Poprzez wyjazd z Warszawy na pewno bardzo dużo straciłam zawodowo. Choć najwyższe stanowisko dla kobiety to ja w tej Warszawie osiągnęłam...(*14).*

W swojej rodzinnej miejscowości godziła opiekę nad synem, pracę zawodową i działalność społecznikowską na rzecz środowiska. Zostało to zauważone przez społeczność lokalną, która namówiła ją na kandydowanie. Od początku lat 80. zasiada w samorządach - szóstą czy siódmą kadencję - bez względu na zmianę systemu, czy rządzącą partię: *Ludzie zauważyli, że więcej potrafię od nich, że nie tylko umiem im ułożyć wiązankę do ślubu, ale także napisać podanie. We wsi nie było wodociągu – ja go zrobiłam, z gazociągiem było to samo. Ludzie mówili: dlaczego nie jesteś radną? I mnie wybrali. Mnie ta rada nie pociągała, bo wiedziałam, że tam trzeba dużo siedzieć(*14).*

W samorządach działała jako osoba nie związana z żadną partią. W przedostatnich wyborach startowała jako osoba bezpartyjna z listy SLD, z piątego miejsca na liście. Swojej popularności zawdzięcza, że dostała się jako jedyna z listy, oprócz lidera, do władz.

Kariera „mimo woli”

Kategoria pracy społecznej w pokoleniu kobiet 50-latek odgrywa bardzo ważną rolę „wehikułu kariery publicznej/politycznej”. Jedna z nich mówi: *Ja już wcześniej, już przez całe życie byłam osobą taką pracującą społecznie, i to pracującą społecznie, czyli nie za pieniądze (...) udzielałam się społecznie w harcerstwie (...) i zawsze należałam do związków zawodowych (*16).*

Przynależność do związków zawodowych pociągnęła za sobą sprawowanie funkcji, począwszy od funkcji prezesa ogniska w szkole, do pracy w zarządzie lub bycie przedstawicielem ZNP w radzie. Śmiemy twierdzić, że w tego typu przypadkach momentem wejścia na ścieżkę kariery samorządowej jest „wytypowanie”, które jawi się jako sprawny mechanizm kariery politycznej „mimo woli”: *To właśnie zostałam jak gdyby, no, wytypowana przez ZNP, a ponieważ powiedzieli, że sobie dam radę, no to przyjąłem tę możliwość (*16).* Taka sytuacja dotyczyła wszystkich kadencji: *Ja nigdy takich, ja nigdy się nie... ani nie miałam... ambicji, ja sobie zdaję sprawę, że wszystkich swoich mankamentów... ze swojego niedokształcenia, bo ja uważam, że to powinno być co najmniej ekonomiczne (*16).*

Przykładem zadziałania mechanizmu kariery „mimo woli” mogą być też losy innej respondentki, której kandydowanie na radną zaproponowano także na zebraniu Związku Nauczycielstwa Polskiego: *Przecież ciebie wszyscy znają, ty masz szansę i potem dalej dyrektorka już to załatwiła i tak się zaczęła moja kariera polityczna jako taka (*8).*

Należy dodać, że ta kobieta była na liście na ostatnim miejscu, a weszła do Rady na drugim. W tym momencie włączyły się mechanizmy i reguły gry politycznej dziejące się poza respondentką, czego jest ona świadoma: *To znaczy ja startując do wyborów byłam bezpartyjna, bo nigdy nie należałam do żadnej partii. Byłam kandydatką ze Związku Nauczycielstwa Polskiego, a wówczas jedyną partią, która dała miejsca na listach, było SLD i w związku z tym byłam w SLD nie należąc do niego. I nie należąc do SLD zaproponowano mi bycie wiceprzewodniczącą rady miejskiej, przyznam szczerze, że nawet w gremiach eseldowskich też mówiono mi, z jakiej racji, nie należy do SLD, no i proszę (*8).*

Do samorządu przez partię

Wiele kobiet dochodzi do pracy w samorządach poprzez partię. Trzeba podkreślić jednak, iż rola partii w procesie dochodzenia kobiet do działalności samorządowej może być bardzo różna.

1.Do samorządu przez pracę w organach władzy

Jedną z dróg prowadzących do działalności w samorządach jest praca w partiach, organach administracji państwowej, etc. Praca w aparatach władzy nie musi wiązać się z działalnością *stricto* partyjną. Pozwala zorientować się w działalności publicznej i podjąć decyzję o kandydowaniu w wyborach.

Przykładem mogą tu być losy respondentki, która w momencie rozpoczęcia pracy zawodowej w urzędzie gminy (w 1978 roku) zapisała się do partii – ZSL: *Był wtedy zwyczaj, że pracownicy nowo tutaj zatrudnieni byli w jakiś sposób informowani, że jest tutaj potrzeba i możliwość przynależności do jakiejś organizacji. Trzeba było się zadeklarować, no i tak stało się, że się zadeklarowałam tutaj, nie mając jeszcze jakiegoś tam wyobrażenia i wiedzy na ten temat, co to jest polityka (*25).*

Po latach pracy w urzędzie gminy, w przełomie kadencji (w 1994 roku) zdecydowała się kandydować na stanowisko wójta, ponieważ czuła się przymuszona zaistniałą sytuacją. Praca ówczesnego wójta budziła jej dezaprobatę - uważała, że powinien on odejść. Była przekonana, że można i powinno się sprawować ten urząd inaczej: *No były to takie metody pracy, które na dłuższą metę mnie nie odpowiadały i wtedy postawiłam na jedną kartę albo właśnie przegram i odejdę stąd, albo... (...) będę się starała inaczej. Szkoda mi było tego dorobku, bo ileś lat tutaj pracowałam i wydawało mi się, że można właśnie z korzyścią dla tego społeczeństwa popracować.(...) i dlatego postawiłam w tym momencie tak na jedną kartę (*25).*

To rozpoczęło jej karierę samorządową - w 1998 r., gdy powstały struktury samorządowe powiatu, nie rezygnując z funkcji wójta, kandydowała na radną powiatu: *Zdecydowałam się*

kandydować na radną powiatu, przenosząc swoje doświadczenia samorządowe na szczebel powiatowy (*25).

2. Rekomendacje do stanowiska administracyjnego, obecnie samorządowego

To przypadki karier rozpoczynanych w okresie socjalistycznym, kiedy wszelkie kariery publiczne odbywały się pod nadzorem i z rekomendacji partii. Tak było w przypadku respondentki, która po ukończeniu technikum rolniczego zaczęła razem z mężem pracę w gminnej spółdzielni rolnej. Chcąc zrobić karierę od razu zapisała się do ZSL: *Kiedy rozpoczynałam pracę zdecydowałam, że muszę podjąć decyzję odnośnie przynależności do jakiejś partii, ponieważ będzie mi łatwiej swoją misję wykonywać we współdziałaniu z partią, która pracuje na rzecz wsi (*23).*

Jej późniejsza zawodowa kariera była związana ze wsparciem partii. Propozycja pracy w kolejnej spółdzielni rolnej, na wyższym stanowisku padła za pośrednictwem PSL. Po uzyskaniu dyplomu ukończenia studiów otrzymała od wojewody propozycję sprawowania funkcji naczelnika gminy: *Przyjęłam tę propozycję i od grudnia 1977 przez 17 lat pełniłam funkcję naczelnika gminy a później wójta gminy (*23).* Funkcja naczelnika gminy była funkcją administracyjną, na którą mianował wojewoda i która wymagała rekomendacji partyjnej: *tutaj egzekutywa miała dużo do powiedzenia (*23).*

Po roku 1989, gdy stanowisko wójta stało się organem władzy samorządowej, respondentka co 4 lata stawała do wyborów i zawsze wygrywała. W 1993 mieszkańcy gminy wysunęli jej kandydaturę do wyborów parlamentarnych. Tutaj, w walce o najwyższe stanowiska, nie mogła już liczyć na poparcie własnej partii – jej nazwisko umieszczono na ostatnim miejscu listy PSL. Uzyskała drugi wynik i przez 4 lata była posłanką. W 1997 roku startowała w wyborach ponownie, ale do Sejmu się nie dostała. Koledzy partyjni, jak sama mówi, byli do niej nastawieni otwarcie bardzo negatywnie. Jeden z nich *powiedział, że już nie zrobi takiego błędu, żeby nie być czujnym wobec mojej osoby. Powiedział: zrobimy wszystko, żebyś tych wyborów nie wygrała (*23).*

Po przegranych wyborach objęła funkcję wójta w nowej gminie. W kolejnych wyborach startowała do sejmiku wojewódzkiego. Pozostała wierna PSL-owi, który i tym razem umieścił jej nazwisko na ostatnim miejscu swojej listy. Uzyskała najwięcej głosów i została radną.

Kariera publiczna tej respondentki ukazuje złożoność ścieżek kariery. Chociaż do działania w samorządzie doszła dzięki poparciu partyjnemu, to jej kariera samorządowa odbywała się wręcz wbrew intencjom przywódców partyjnych – od tego momentu bardziej przypominając ścieżkę społecznikowską. Jest umieszczana na ostatnich miejscach list swojej macierzystej partii, do samorządów wchodzi dzięki swojej działalności na rzecz środowiska i poparciu społecznemu.

3. Oddelegowana przez partię do samorządu

Na pełne poparcie swojej partii mogła liczyć dużo młodsza respondentka, której kariera publiczna rozpoczęła się od pracy w biurze poselskim w charakterze asystentki. Trafiała tam poszukując pracy po trzyletniej przerwie na wychowywanie dziecka. Miała doświadczenia prowadzenia prywatnego małego biznesu, uważała się za dość kreatywną osobę, dużo prac w biurze podejmowała z własnej inicjatywy, uczyła się, nawiązywała kontakty. Była bezpartyjna. Po 1,5 roku pracy w biurze poselskim - które było jednocześnie biurem rady wojewódzkiej SdRP - w 1995 roku, za namową ówczesnego sekretarza rady wojewódzkiej, zapisała się do partii. Karierę partyjną robiła odtąd bardzo szybko: *Potem przyszedł taki ogromny trend na młodych (...) Ja chyba się po prostu sprawdziłam, spełniłam ich oczekiwania, jako młoda, aktywna kobieta (*36).*

Po kilku miesiącach została wiceprzewodniczącą rady wojewódzkiej SdRP. Społeczną pracę w partii (wiceprzewodniczącej rady wojewódzkiej) traktowała jako inwestycję w karierę. To dzięki partii padła propozycja objęcia stanowiska rzecznika prasowego Urzędu Miasta. Respondentka przyjęła ją i tak rozpoczęła pracę w organizacjach samorządowych, chociaż jeszcze nie jako samorządowiec: *Samorząd był dla mnie zupełnie nowym tworem, ale mnie dużo czasu nie było potrzeba, żeby się zorientować jak samorząd funkcjonuje – co to jest budżet, rada, komisje, zarząd, kto jakie ma uprawnienia (*36).*

W 1998 roku ze strony partii padła kolejna propozycja - wystartowania w wyborach. Respondentka przyjęła ją i tym razem, bo miała przekonanie, że jej pozycja jest już ugruntowana: *Gdybym miała stanąć do walki z góry na straconej pozycji, w życiu bym do tej walki nie stanęła. Namawiano mnie dlatego, że miałam określoną swoją pozycję. (...) Byłam postrzegana jako osoba, która potrafi wszystko załatwić. Nie ma rzeczy nie do załatwienia, może być tylko mniejszy bądź większy problem w załatwieniu czegoś (*36).*

Na liście umieszczono ją na pierwszym miejscu, o co zadbał prezydent miasta. Po wygranych wyborach została wiceprezydentem miasta.

4. Partyjna wejściówka

Poparcie partii politycznej może być uznane za niezbędne dla korzystnej działalności gospodarczej. Uzyskanie takiego poparcia zachęca do zmiany ścieżki kariery z gospodarczej na samorządową.

Jedna z respondentek przyznała, że jako dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa, do którego należała cała gospodarka mieszkaniowo-lokalowa, potrzebowała: *...zaplecza politycznego, żeby swoje jakieś przeprowadzić zamierzenia, no i dlatego zaangażowałam się w działalność polityczną (*17).* Jej wybór padł na Unię Wolności: *Faktycznie Unia rządziła wtedy w mieście. I wtedy był czas, gdzie ja mogłam też swoje sprawy zrealizować, że tak brzydko powiem, przepchać przez radę miasta (* 17).*

Następnym etapem była konstatacja, że ... *w skali gminy swoje już zrobiłam i ponieważ powstały sejmiki, uznałam, że czas działać na troszkę wyższym stopniu (*17)*. Dlatego zdecydowała się kandydować w wyborach samorządowych z listy Unii Wolności, na której zajmowała pierwsze miejsce. Popierał ją cały zarząd Unii. W wyborach uzyskała największą liczbę głosów wśród członków swojej partii, weszła do sejmiku wojewódzkiego. Potem zaczęła się walka polityczna o stanowiska w komisjach, która jednak uwzględniała znaczenie kryterium merytorycznego.

5. Uwieńczenie różnorodnych aktywności

Droga do samorządu jednej z respondentek wiodła przez rozmaite obszary aktywności. Swoją ścieżkę zawodową zaczynała od prowadzonej przez 10 lat pracy naukowo-badawczej. Następnie przeszła do biznesu i pracowała jako szef wydawnictwa w Niemczech – zajmowała się planowaniem finansowym, ekonomicznym firmy. Po powrocie do Polski również pracowała w branży wydawniczej. Założyła firmę - przedstawicielstwo firmy niemieckiej w Polsce - w której kierowała działem marketingowo-handlowym, będąc jednocześnie wiceprezesem zarządu wydawnictwa. Kolejnym etapem kariery zawodowej było stanowisko wicedyrektora do spraw badawczych. Była to znowu praca naukowo-badawcza, polegająca na opracowywaniu razem z zespołem diagnozy społecznej dla Mazowsza oraz na koordynowaniu pracy zespołu.

W latach 90. zaczęła bardzo intensywnie pracować w organizacjach pozarządowych, w lobby kobiecym: *Ja zawsze byłam dosyć aktywna, jeśli chodzi o działalność społeczną. W latach 90 byłam współzałożycielem stowarzyszenia kobiecego, to jest Demokratycznej Unii Kobiet. I ta działalność jakby zmotywowała mnie do podjęcia działalności w strukturach politycznych i moje koleżanki zajmujące się polityką. Ja zaczęłam funkcjonować w tym kręgu i wróciłam jakby do swojej działalności społecznej, a później do działalności politycznej (*26)*.

Spółecznie – zajmując się tym obok pracy zawodowej - prowadziła biuro poselskie jednej z koleżanek. Potem wystartowała do wyborów parlamentarnych: *z niepowodzeniem, ale może i z powodzeniem, bo byłam 6 na liście a miałam 3-ci wynik. 2 osoby były brane z tego okręgu (*26)*. Startowała jako osoba bezpartyjna z listy SLD, desygnowana przez Demokratyczną Unię Kobiet. W następnym roku kandydowała – też z listy SLD, ale już jako osoba należąca do partii - do samorządu wojewódzkiego. Została członkiem zarządu województwa.

Kariera a aktywność polityczna

Życie publiczne jest polityczne. Szczególnie widoczne było to przed 1989 rokiem, kiedy sprawowanie wszelkich stanowisk wymagało określenia politycznego i przynależności do partii. Rekomendacje partyjne były wymagane przy pracy w organach administracji państwowej, obejmowaniu stanowisk w instytucjach i zakładach pracy. Osoba chcąca zrobić karierę musiała zadeklarować przynależność partyjną. Po roku 1989 wydawało się, że życie publiczne ulega odpolitycznieniu – także w sferze władzy pojawiły się idee społeczeństwa obywatelskiego i samorządności.

Rola partii pozostaje jednak znacząca – co widać, jak powyżej, szczególnie przy zajmowaniu stanowisk w samorządach wyższego szczebla. Radna będąca członkiem zarządu województwa mówi: *Do sejmiku kandydowałam już jako osoba partyjna. Oscylowałam wśród tych elit politycznych, i myślę, że ludzie myśleli, jakoś tak naturalnie, że ja gdzieś jestem w tych strukturach partyjnych, ale to myślę nie miało wpływu. Miało to wpływ w momencie, kiedy byłam już członkiem partii, bo to były już listy partyjne. W tym sensie gdybym nie była członkiem partii, to pewnie nie byłabym w tych strukturach samorządowych (*26).*

Spektrum zaangażowania kobiet w partie polityczne jest szerokie. Jedne nie należą do partii – startują z list partyjnych jako bezpartyjne; dla innych kobiet działalność partyjna nie jest ważna: są w partii, bo inaczej nie można; dla jeszcze innych jest ona bardzo ważna. Stosunek kobiet do partii politycznych, z którymi nawet są związane, jest często **ambiwalentny**: *Mąż należał, tak jak wszyscy, którzy chcieli być powyżej zwykłego górnika, to należał do PZPR-u, ale w momencie jak przeszedł na emeryturę i skończył z pracą, to skończył z partią i w zasadzie on nigdy nie był politykiem i ja też nigdy nie byłam politykiem (...) tylko moje poczucie odpowiedzialności i uczciwości kazało mi wstąpić do SLD, jak się stworzyła ta partia, jeżeli wyszłam z tej opcji, to trudno żebym teraz ich pomijała, ale nie mam zamiaru na SLD zrobić żadnej kariery (*16).*

Warto zaznaczyć, że motywacją do wstąpienia w szeregi partii może być – jak w relacji respondentki, znudzonej wykonywaną pracą zawodową – deklarowana **chęć przeżycia przygody**: *No bo mnie to przestało interesować i wtedy otworzyła się nowa furтка, mianowicie zaproponowano mi pracę polityczną. Skrętnie z tego skorzystałam, bo zawsze mi się wydawało, że tam właśnie, u władzy, to jest dopiero przygoda. Ogromna przygoda zawodowa. (...) to była praca instruktora w Komitecie wojewódzkim, co przy moich dwudziestu siedmiu latach niespełna, było ewenementem. Między tak zwanymi „ciotkami rewolucji” pełniłam tam funkcję... no... zdumiewającą, bo złośliwie, jak odchodziłam stamtąd, to chciałam napisać pamiętnik „Byłam pracownikiem aparatu” i Wolnej Europie z dedykacją... to było ot takie. Ale to już historia (*4).*

Czy tak było do końca, że motywami działania respondentki były zawsze wyłącznie ciekawość życia, ciekawość tego, co się gdzieś tam dzieje, tylko to (*4), można mieć pewne

wątpliwości, gdyż w innym miejscu wywiadu przyznaje ona, iż wstąpienie do partii było jej *może najmniej samodzielną decyzją* – uległa namowom męża, który był *działaczem politycznym wysokiego szczebla, uczelnianym, miał stypendium naukowe, był naprawdę ważnym i bardzo cenionym człowiekiem na uniwersytecie. Oprócz tego, że był świetnym studentem oczywiście. Uznał, że wypadaloby żebym ja się nie pętała gdzieś tam, nie wiadomo gdzie, tylko zasiliła trzon i ja zasiliłam* (*4).

Ale jednocześnie jest to autorka stwierdzenia: *Ja jestem na rencie i do Rady Powiatu dostałam się z nudów rencistki* (*4). W świetle jej wypowiedzi działalność organizacyjno-polityczna jawi się jako sposób poszukiwania nowości: nowych działań, doznań czy też – używając terminologii psychologicznej - sposób zaspokajania zapotrzebowania na stymulację: *Proszę Pani, ja zawsze, zawsze coś robiłam. Zawsze w jakiejś organizacji, zawsze w jakichś instytucjach blisko, w organizacjach niekoniecznie politycznych, ale politycznych też, społecznych i zawodowych* (*4).

Nie zawsze jednak aktywność, potrzeba działania realizuje się w organizacjach politycznych. Jedna z radnych organizowała drużynę harcerską, kabaret w szkole, ale mówi: *no, w politycznych organizacjach nie uczestniczyłam (...) bo studiowałam zaocznie, w studenckich organizacjach raczej się nie udzielałam* (* 8).

Mechanizmy i nastawienia towarzyszące pozostawaniu na ścieżce sukcesu

Wśród mechanizmów i psychologicznych nastawień, charakteryzujących kobiety zaangażowane w działalność samorządową wymienić można pewną specyficzną kategorię, w której skład wchodziłyby takie zmienne, jak **lęk przed sukcesem, brak asertywności** czy nastawienie określone w skrócie jako „**mentalność siłaczki**”. Dobrym przykładem jest tutaj wypowiedź respondentki, w której znajdujemy sformułowania bliskie powyższym kategoriom: *No, nie wiem, a koledzy mi mówią: popatrz, ilu jest chętnych, a jednak zaproponowano tobie (...) Nie umiem tak się dobijać i powiem panu szczerze, nie umiem dla siebie załatwić nic, w przeciwieństwie dla wszystkich innych potrafię załatwić bardzo wiele. Może dlatego, że wydaje się, że są ludzie, którzy mają gorzej (...) nie umiem po chamsku* (*8).

W przypadku tej respondentki miała miejsce sytuacja wykonywania zawodu nauczycielskiego z powołania, kiedy *jakoś harmonijnie, bardzo harmonijnie to szło* (*8). Można odnieść wrażenie, że takiej sytuacji - wykonywania zawodu zgodnie z powołaniem – towarzyszyć mogą **ograniczone aspiracje** związane z karierą zawodową i publiczną bądź wspomniany wcześniej model kariery „mimo woli”.

Ograniczone aspiracje nie są tylko specyfiką ludzi pracujących z zawodowym powołaniem. Inna respondentka również oświadczyła, że:... *ja nigdy nie miałam jakiś tam wygórowanych aspiracji. Osiągnęłam to, co chciałam* (*16). Wspomniane wcześniej

„wytypowanie” trafiło - w jej przypadku - na grunt słabej asertywności. Na pytanie o czynione przez respondentkę starania o miejsce na liście, odpowiada ona: *Nie, nie, ja w ogóle nie miałam zamiaru startować. Tylko tak jak powiedziałam, zostałam trochę taka przymuszona, ja zawsze po prostu nie umiem odmawiać, tak że w tym wypadku też zostałam, ponieważ tworzyły się struktury SLD-owskie (...) to ten przewodniczący SdRP po prostu mnie umieścić (*16).* O stanowiska w radzie czy komisjach kobieta ta też się nie ubiegała, twierdząc:... *bo nie miałam takich aspiracji (...) no to po prostu przegłosowane było na sesji (*16).*

Kolejna respondentka podjęła się kierowania komisją dopiero pod wpływem intensywnego namawiania przez innych radnych: *Długo mnie namawiali, a ja się długo opierałam mówiąc, że nie mam kompetencji do kierowania komisją. Pytałam kto mi pomoże w razie jakichś potknięć. Wszyscy mnie zapewniali, że sobie świetnie poradzę, po już po niespełna roku pracy w Radzie jako radnej. Że absolutnie sobie poradzę, że już wszystko wiem, wszystko umiem z zakresu procedur i poradzę sobie(*4).*

Obraz tych nastawień komplikuje czy uzupełnia świadomość, że jeśli komuś zależy na sprawie, na załatwieniu potrzeb, np. dzieci lub określonego środowiska zawodowego, to łatwiej to czynić z pozycji pełnionej funkcji czy zajmowanego stanowiska.

Wsparcie w karierze

Po wejściu na ścieżkę kariery politycznej zdarza się, że poparcia udziela odpowiednia struktura, np. Demokratyczna Unia Kobiet, szczególnie, kiedy kobieta pracuje we władzach lokalnych lub centralnych tej organizacji. Niezwykle cennym źródłem wsparcia są z całą pewnością osoby pełniące ważne funkcje – nawet w rządzie: *Są to osoby w randze ministrów i ciut wyżej. Ale w tych stanach ministerialnych. To nie jest rodzina, to są znajomi, przyjaciele. To ma wpływ oczywiście, jest jakąś tam zasługą w mojej karierze i wspieraniu mnie w tym, co robię. Są to osoby bardzo życzliwe, które mnie wspierają. Bardzo często ich wsparcie, bądź pomoc, decyduje o powodzeniu mojej działalności (...) Wiele osób sprzyjających, którzy pomagają mi w uzyskiwaniu informacji, wiedzy, w lobbowaniu na rzecz załatwienia różnych spraw i to jak się zakończy jakąś sprawę to jest to nie tylko moja zasługa. Mam wiele przyjaciółek, które pełnią wysokie funkcje...(*26).*

Zdarza się, że **mentorem**, który nie tylko zachęcał do działalności politycznej, ale cały czas jest osobą wspierającą w tej działalności, niezależnie od zawirowań politycznych, jest osoba z topu politycznego, np. prezydent miasta. Taka osoba jest szczególnie cenna, jak się ma status „niezależnego radnego”. Wsparcie to przede wszystkim możliwość przedyskutowania problemu, zaufania nawet wtedy, kiedy występują różnice opcji politycznych, danie wolnej ręki w realizowaniu planów.

Dla respondentek nie są natomiast wsparciem dyrektywy czy zalecenia, które płyną z klubów, partii politycznych, związane np. z przebiegiem głosowania. Bywa, że radna – o czym świadczą wyniki głosowań – ma poparcie większości kolegów z partii, ale mimo to doświadcza dyskomfortu. Jest on spowodowany tym, że nie akceptując tego, co robią władze regionalne i krajowe, musiała głosować wbrew swoim przekonaniom i nie ma ochoty tego dalej robić.

Ze wsparciem ze strony **rodziny** bywa różnie, choć szczególnie akcentowana jest właśnie pomoc z jej strony. Jedna z radnych uważa pomoc siostry przy wychowywaniu córki za niezbędny warunek funkcjonowania zawodowego. Na wsparcie rodziny można liczyć np. w przypadku córek. Nieraz najlepszym wsparciem ze strony męża jest sytuacja, kiedy nie przeszkadza, jak się nie wtrąca. O dezaprobach męża dla swojej działalności tak mówi jedna z radnych: *... tych spotkań było co niemiara i mnie ciągle w domu nie było. No i były problemy, no i trzeba było to wszystko powiązać koniec z końcem, problemy miałam z mężem, że ja gdzieś tam wychodzę i nie wiadomo, co robię, do tego stopnia, że ja powiedziałam, że ja jestem w stanie zrezygnować, jeżeli o to chodzi (*19).*

Czasem jednak działalność żony jest – w jej mniemaniu - powodem dumy męża: *Mnie to się wydaje, że on jest dumny z tego co ja robię. Ponieważ on już zakończył swoją karierę zawodową, dawno, a był zawsze na wysokich stanowiskach, to on jakby ...nie wiem, może źle to interpretuję....., ale coś takiego mi w nim pobrzmiewa, jak od czasu do czasu mnie pyta: „no i co ty dalej z tym zrobisz”, to...to tak mi się wydaje, jakby mu zależało, jakby to była kontynuacja jego kariery, albo jakby chciał być dumny z tego, że ja jeszcze coś robię, że nie jestem już zupełnie taka głupia, no nie wiem (*4).*

Dla innej radnej mąż, profesor Politechniki, cały czas jest źródłem wsparcia zarówno na niwie kariery zawodowej, jak i publicznej. Natomiast jej działalność polityczna nie jest akceptowana ani przez rodziców (bo dwa razy przez nią straciła pracę), ani przez dzieci, które boleśnie przeżyły negatywną kampanię skierowaną przeciwko partii, z którą związana była respondentka.

Jako odmianę wsparcia trzeba też potraktować **sieć kontaktów nieformalnych**, które pomagają znaleźć poparcie przy takim układzie w radzie, kiedy reprezentowane są w nim wszystkie ugrupowania polityczne. Przede wszystkim należy podkreślić rolę nieformalnej sieci przepływu informacji. Udział w tej ostatniej oparty jest na zaufaniu, na które trzeba sobie zapracować: *Ja jestem osobą bardzo łatwo nawiązującą kontakty, jestem – jak się śmieję – ekumeniczna, mnie nie przeszkadza przynależność kogokolwiek do jakiegokolwiek partii, ja oceniam człowieka takim, jakim on jest (*17).*

Radne bywają również przeciwniczkami wsparcia, które może płynąć z sieci nieformalnych powiązań: Trzeba koniecznie radnych zmienić, żeby nie było tych związków, tych powiązań, bo ze wszystkimi się liczyć nie można tylko z wybraną z koleżanek z zarządu

(*16). Inna respondentka również deklaruje niechętny stosunek do uczestniczenia w nieformalnych sieciach: *Ja się na pewno do tego nie nadaję. Mierzi mnie proszę Pani wszelka taka....wszelka taka.....taka... zabawa polegająca na grach (*4) .*

Niektórym respondentkom wsparcie kojarzy się przede wszystkim z pomocą w sprawach życiowych, nauczeniem właściwego stosunku do pracy przez ojca i zwierzchniczkę czy też wyznaniem dziecka z prowadzonej przez siebie szkoły specjalnej: *O. (nazwisko) Kocham cię!*

Sukcesy i porażki. Koszty i zyski

Robiąc karierę, *zyskuje się możliwość wpływania na pewne rzeczy, czyli prawdę powiedziawszy zyskuje się władzę (*17)*. Dla autorki tej wypowiedzi sukcesem zawodowym była zmiana sposobu zarządzania zasobami mieszkaniowymi i lokalowymi gminy. Zarówno w pracy zawodowej, jak i w sejmiku udało się jej przeprowadzić wszystko co chciała. Dochodziła do tego dużą pracą, np. konieczną, aby przekonać kolegów z opozycji, dogadać się z kolegami z koalicji. Mogło się jej nie udać tylko to, co było *stricto* polityczne. Tego rozmówczyni tak nie określa, ale w kontekście wyznania, że rodzina dość cierpiała w związku z jej pracą, jako „porażkę” można potraktować informację, że dzieci powiedziały, że nie będą działać politycznie czy społecznie – *zostały z tego wyleczone przeze mnie (*17)*.

Dla jednej z respondentek największym sukcesem było to, że napisała doktorat szybko po studiach. Pisała go w momencie, kiedy zakładała rodzinę, jej dziecko *urodziło się razem z doktoratem*. Cytowany poniżej fragment wypowiedzi obrazuje jednocześnie wątek **uwikłania kobiet w tradycyjne role** – o czym będzie jeszcze mowa – jak również społeczną percepcję ich możliwości wynikających z tych obciążeń: *To sukces, że zrobiłam ten doktorat. Pamiętam, jak kiedyś przyjechałam na studium doktoranckie, tak się bardzo wstydziłam tego, że widać po mnie, że jestem w ciąży, a mój promotor powiedział „I co z ciebie będzie”. Pomyślał pewnie, że znowu w jakąś kobietę się zainwestowało, a ta będzie dzieci wychowywać. „Nic z tego – powiedział mi – całą pracę zmarnowałaś”. A mi się tak bardzo przykro zrobiło i pomyślałam sobie, że jednak nie ma takiej możliwości, żebym zmarnowała. Wróciłam do pracy po 2 miesiącach urlopu macierzyńskiego, chyba przez to. Tak mi to zaszło za skórę. Powiedziałam sobie, że muszę pokazać, na co mnie stać, że dziecko się wychowa. Ja ten doktorat zrobiłam natychmiast jak mi się syn urodził i wróciłam cała zadowolona do pracy, a tu mnie spotkała niespodzianka, bo mi powiedziano, że ta praca już na mnie nie czeka (*26)*.

Cena kariery to dla niektórych osób rezygnacja z pewnych swoich przekonań za cenę przynależności do jakiejś grupy. Negatywnie są oceniane, traktowane nawet jako porażki sytuacje, w których działalność zawodową i związane z nią decyzje trzeba było podporządkować decyzjom politycznym. Pewne decyzje są, niestety, polityczne i mimo iż

wiadomo, że one są złe, to wszyscy za nimi głosują. Brak podporządkowania grozi wykluczeniem z partii. Jedna z respondentek znalazła się w takiej sytuacji, zaś konsekwencją wspomnianego wyboru była: *utrata zaufania współpracowników, utrata ważnych kontraktów, taki później zostaje niesmak, że człowiek robi coś wbrew sobie, bo musi, bo go przegłosują i taka jest polityczna decyzja* (*17).

Kariera publiczna może być oczywiście źródłem satysfakcji. Po stronie kosztów lokuje się natomiast utrata intymności i niezależności, przymus kontrolowania własnych zachowań, bo jest się osobą publiczną: *Zyskuje się mało. Może własną satysfakcją, jeśli ona jest cenna dla kogoś. Dla mnie jest cenna i dlatego jestem zadowolona z tego co robię. Traci się poczucie swobody życia, funkcjonowania, pewnej niezależności. Człowiek staje się niewolnikiem tego co robi. Brak intymności, a to potrzebne jest czasem człowiekowi* (*26).

KARIERY MĘŻCZYZN W ŚWIECIE POLITYKI

Motywy wejścia na ścieżkę kariery

W przypadku mężczyzn motywy wejścia na ścieżkę kariery nie są tak wyraźnie artykułowane, jak ma to miejsce w przypadku kobiet. Sprawa jest oczywista – mężczyźni chcą robić kariery. Dążenie do władzy, pieniędzy, stanowisk jest elementem roli męskiej i nie wymaga specjalnego uzasadniania.

Ale podobnie jak w grupie kobiet, tu również możemy spotkać się z przykładami „dziedziczenia” tradycji społecznikowskiej - ważne są informacje, że pewne sprawy ma się w genach. Wprawdzie ten wątek pojawia się w kontekście jakiejś goryczy, ale chodzi tutaj o dyspozycje społecznikowskie: *Wydaje się, że w genach mieliśmy z ojcem przynajmniej tyle wspólnego, że on od zawsze był społecznikiem, zawsze pomagał ludziom i to jakoś przeszło na mnie* (*15). Inny respondent, który opisując swoją karierę nie odwołuje się do społecznikostwa, mówi: *Wyrastałem w rodzinie aktywistów społecznych* (*24).

W wypowiedziach mężczyzn nie pojawia się wątek ucieczkowy. Na przykład w przypadku respondenta, wywodzącego się z biednej wiejskiej rodziny, w której matka sama wychowywała troje dzieci oraz opiekowała się swoją niedołączoną matką, nie ma mowy o dążeniu do poprawy swojego losu, pada tylko stwierdzenie: *Po szkole podstawowej wyszedłem właściwie w świat i już sam dalej się wychowywałem* (*13).

Droga do samorządu

Struktury partyjne dla przebiegu karier publicznych, prowadzących do władz samorządowych, są dużo ważniejsze w przypadku mężczyzn, niż ma to miejsce w przypadku kobiet. W tym sensie mężczyźni są bardziej polityczni, bardziej nastawieni na zajmowanie stanowisk, bardziej związani z tzw. dużą polityką. W zasadzie niemal wszyscy zapisali się do partii we wczesnym okresie – jeszcze w czasie nauki lub rozpoczynając pierwszą pracę - *może już rozpocząłem działalność polityczną w technikum budowlanym* (*24). Wielu z respondentów miało też ojców działających w partii.

Nie spotykamy się wśród nich z działalnością społecznikowską na rzecz środowiska, która jest charakterystyczna dla kobiecego dochodzenia do samorządów. Częstsze w grupie mężczyzn jest świadome budowanie kariery - częściej mamy do czynienia ze **świadomą potrzebą zrobienia kariery** i towarzyszącym jej świadomym skutecznym działaniom prowadzącym do jej zrealizowania, gdzie decydującą rolę odgrywa najczęściej przynależność partyjna i aktywność polityczna.

Wciągnięty do samorządu

To jedyna pozapartyjna ścieżka dochodzenia mężczyzn do pracy w samorządzie, która się ujawniła w naszym badaniu. Respondent pochodzący z dobrze osadzonej społecznie rodziny. Wieczny student działający w organizacjach młodzieżowych, studenckich. Potem prowadzący własny interes – kawiarnię, sklepy, firmę budowlaną – *praca od świtu do nocy*. Do startowania w wyborach namówiła go znajoma pani poseł. Startował z listy SdRP jako kandydat niezależny. Do partii zapisał się pracując już w samorządach. Obecnie sprawuje funkcję przewodniczącego jednej z Komisji.

Działalność organizacyjna w partii

Kariera polityczna w przypadku respondenta, który odwołuje się spuścizny społecznikowskiej, była – i jest nadal – karierą organizacyjną (ZMS, koła młodzieży wojskowej, ZSMP, PZPR, SLD). Cechy przywódcze odkryto u niego już w trakcie służby wojskowej, co pozwoliło uniknąć *horroru pod nazwą koty*. Sam siebie określa jako osobę o „urodzie działacza”: *Zawsze zresztą taka jest uroda działacza, że jak ma gdzieś jakąś funkcję, to starają się mu jeszcze tych funkcji dowalić w bród, a ja jeszcze tu liczyłem, ile mam tych funkcji, naliczyłem 18, łącznie z przewodniczącym międzyszkolnych zespołów sportowych, poprzez przewodniczącego rady rodziców (...) nie starcza czasu, żeby wszędzie być, a wychodzę z założenia, żeby dać szansę tym innym młodym ludziom (...) a nie wypada czasami odmówić z jakichś tam funkcji czy fuchy, nazwijmy to* (*15).

Fakt, że matka była Rosjanką i respondent dzięki temu znał świetnie język rosyjski, odegrał pewną rolę w jego karierze życiowej – mógł brać udział jako tłumacz w wielu

konferencjach międzynarodowych i związkowych. Wydaje się, że ta właśnie umiejętność była podstawą jego kariery i chyba poczucia własnej wartości.

Można się spotkać w jego wypowiedziach z pewną formą idealizacji swojego ugrupowania politycznego: *Krótko skwituję. W klubie radnych SLD wszystkie problemy dotyczące funkcjonowania są poruszane; to jest jak gdyby taki nasz codzienny chleb. (...) Nie ma u nas grupy nieformalnej (...) nie widzę zagrożenia, żebym był poza wszystkim (...) tak się składa, że jestem w ścisłych władzach naszego SLD, jako sekretarz (...) jestem członkiem rady powiatowej SLD i rady miejskiej (*15).* Sprzyjają temu na pewno takie działania, jak pozytywna ocena wystawiona wszystkim radnym z SLD przez zarząd partii (to są akcje, a właściwie procedury związane z kończeniem się kadencji).

Zgodnie z wolą partii

Przykładem tego typu przebiegu kariery jest respondent, który do PZPR-u zapisał się jeszcze w czasie nauki w studium nauczycielskim: *Od dziecka już zajmowałem się działalnością społeczną. Od harcerstwa poczynając, poprzez szkołę średnią, studia, wszędzie udzielałem się społecznie. To jest naturalna kolej rzeczy. Mnie interesuje zawsze, co jest do zrobienia, co w nowej dziedzinie, w nowej instytucji, na nowej funkcji, można zrobić (*13).*

Autor powyższego stwierdzenia zajmował się harcerstwem, kulturą, oświatą, ale zawsze w ramach działalności etatowej, partyjnej. Jego karierę zakwalifikowaliśmy jako karierę określoną przez partię. Była ona bogata. Respondent był nauczycielem, pracował etatowo w hufcu ZHP, potem w chorągwi, jako komendant ośrodka. W stanie wojennym rozpoczął karierę w strukturach partyjnych - na życzenie I sekretarza komitetu wojewódzkiego zajął stanowisko szefa kancelarii. Po pełnieniu kolejnych znaczących funkcji: *Jako zdyscyplinowany członek partii wróciłem do S., do partii na stanowisko etatowe, ale już instancji miejskiej (*13).*

Był sekretarzem komitetu miejskiego ds. kultury, oświaty i propagandy. Potem w Komitecie wojewódzkim odpowiadał za współpracę z samorządami i partiami. Zawsze tak, jak widziała to partia: *Byłem do końca w partii, w pracy etatowej (*13).* Po zmianie systemu pracował w Urzędzie Wojewódzkim, potem w starostwie zajmując się kulturą i oświatą. Teraz pracuje w bibliotece.

Radnym sejmików wojewódzkich jest od dwóch kadencji. Startował z listy SLD. Nie czynił żadnych starań aby na listach jego kandydatura znalazła się wyżej, nie prowadził też żadnej kampanii. Do sejmiku dostał się po roku, w wyniku decyzji SLD, w której we władzach lokalnych nie mogli zasiadać parlamentarzyści, ale, jak mówi: *Nie przykładałem do tego wagi. Pozwoliłem się umieścić na liście, ale byłem wtedy zajęty czymś innym (*13).*

Od aparatu przez biznes do samorządu

Bywa, że rodzice z powodu niskiego wykształcenia nie mają żadnej wizji zawodu swoich dzieci. Dzieci kończą nie takie studia, o jakich marzyły. Dzięki splotowi zdarzeń okazuje się, że to nie musi przeszkadzać zrobieniu kariery politycznej. Jednemu z radnych, po krótkim okresie dyrektorowania szkołą, ze względu na dobre wyniki w pracy ówczesna władza (komunistyczna) zaproponowała pracę w tzw. aparacie partyjnym w sferze propagandy i ideologii. Poza względami ideowymi istotne były również względy finansowe. Ten okres życia respondent ocenia pozytywnie, mimo popełnionych błędów. Nie żałuje, ponieważ – jak mówi – była to *dobra szkoła życia, nauczanie się kontaktu z ludźmi, nauka rozwiązywania spraw* (*7). Kariera rozwijała się zgodnie ze szczeblami hierarchii partyjnej. Respondent nie podaje funkcji, jakie pełnił w aparacie, ale wspomina o pracy na szczeblu wojewódzkim.

Rewolucja 1989 r., o której mówi w cudzysłowie, postawiła takich jak on przed trudnym zadaniem, bo nie mieli nic, żadnego zabezpieczenia, w przeciwieństwie do tych funkcjonujących w ramach aparatu, którzy byli *cwani, koniunkturalni, którzy zainwestowali majątek partyjny w swoje własne interesy* (*7). Radny ten nie narzeka, bo po pracy w polskiej fundacji promocji kadr wspólnie z kolegami otworzył własną firmę, ale kapitalizm oparty na sile pięści spowodował, że było coraz mniej kontrahentów i wtedy respondent spostrzegł, że wyeliminował się ze środowiska polityki, działań społecznych, czyli tego wszystkiego, co bardzo lubił.

Stanął do wyborów w 1998 r. i został wybrany radnym, mimo że konkurencja była znaczna, ale, jak mówi, może ludzie pamiętali go z dawnych lat i umiał coś w tej kampanii przekazać. Na pierwszej sesji wybrano go przewodniczącym rady powiatu. W tym właśnie powiecie na 50 radnych z list SLD weszło 30, wobec czego nie było żadnych problemów z tym, aby kandydat lewicy został przewodniczącym rady powiatu. Respondent mówi, że nie stosują „**metody siłowej**” nie uprawiają „**zamordyzmu**”, ale jak w klubie SLD uzgodnili rozwiązanie, które ich zdaniem jest najśluszniesze, to przy takiej przewadze głosów nie ma problemów z jego przegłosowaniem.

Działalność w opozycji

Wybór zawodu, a ściślej mówiąc kierunku studiów, bywa wypadkową wpływu tradycji rodzinnych i wymogów fundatora stypendium umożliwiającego studiowanie. Tak było w przypadku jednego z radnych. Drodze jego kariery zawodowej towarzyszyła konsekwentnie określona aktywność polityczna, uwieńczona sukcesem, którym bez wątplenia było zostanie posłem III kadencji. Pierwszym etapem było członkostwo w Niezależnym Zrzeszeniu Studentów, aktywne członkostwo, połączone z działaniami Studenckiego Komitetu Solidarności (współpraca z KOR-em, udział w demonstracjach, strajkach studenckich w

latach 1980–1981). Ale potem respondent *trochę wytonował* i w strajku w czasie wprowadzenia stanu wojennego już nie brał udziału.

Przełomem w jego karierze politycznej były dwa momenty: wciągnięcie się w pracę samorządową i założenie w swojej miejscowości na początku lat dziewięćdziesiątych Unii Wolności. Jak sam mówi: *Muszę powiedzieć, że ta praca rady miejskiej, kierowanie urzędem miasta, sprawiała mi satysfakcję, ale równocześnie, co widać było, pewnego rodzaju ciągoty do szerszych zainteresowań politycznych (...) również w 93 roku (po założeniu Unii Wolności) (...) stanąłem na czele Stowarzyszenia X Samorządność, które to stowarzyszenie z bardzo dobrym wynikiem wygrało wybory w 94 roku. Z tego grona rekrutował się i prezydent miasta, i mnie powierzono funkcję przewodniczącego rady miejskiej, a zatem widać, że to zainteresowanie polityczne było równe zainteresowaniu pracy zawodowej (*39).*

Autor tej wypowiedzi dokonuje specyficznej (rozsądnej) ewaluacji przebiegu swojej kariery, kiedy mówi: *Życzyłbym każdemu, każdej osobie zajmującej się dużą polityką, mam na myśli zasiadanie w parlamencie krajowym, aby następowała pewnego rodzaju ewolucja. Od poznania pracy urzędniczej, poprzez uczestnictwo w pracach rady miejskiej (...) sejmiku samorządowego. A zatem można powiedzieć, że najpierw ze szczebla gminnego do szczebla krajowego (*39).*

Warto przy okazji podkreślić innowacyjność tego rozmówcy. Przeniósł on bowiem doświadczenia wyniesione z pracy w Sejmie na forum sejmiku wojewódzkiego po to, by usprawnić jego działanie.

Kariera „mimo woli”?

Większość z prezentowanych biografii ewidentnie pokazuje **znaczenie przynależności partyjnej w budowaniu własnej kariery**. W przeciwieństwie do tych nastawień kobiet, które określaliśmy jako „kariera mimo woli”, tutaj mamy do czynienia zarówno ze świadomą potrzebą zrobienia kariery, jak i świadomymi działaniami prowadzącymi do jej zrealizowania.

Nie wszyscy jednak robią karierę tak konsekwentnie i tak świadomie, o czym świadczy przypadek innego respondenta. Aktywny działacz partii prawicowych po 1989 roku. Stał na czele PC. Został wybrany senatorem pierwszej kadencji. W kolejnych wyborach przegrał. W 1998 wystartował w samorządowych wyborach do powiatu z listy AWS-u z pozycji trzeciej. Nie walczył o wyższe miejsce na liście: *Nie była to dla mnie sprawa życia i śmierci. Jednak wtedy kiedy ustalali te listy byłem na urlopie (*38)*. Do wyborów stanął z kandydatami innych partii, w tym i takich, o których nie miał dobrego zdania. Chciał zostać radnym - głównie dlatego, że *chodziło mi tak o obronę muzeum tutaj (*38)*. Udało mu się to. Pełni funkcję członka zarządu, o której wcale nie myślał ale - *tak się akurat ułożyło (*38)*.

Respondent nie przejawia ducha walki i chęci zrobienia kariery politycznej. Sam mówi, że: *W zasadzie ja tak wewnętrznie nie jestem homo politicus, to znaczy, że mnie tak męczy to*

*bycie na świeczniku, prawda - liczy się, że ja nie mogę czasami powiedzieć co bym chciał powiedzieć. Nie jestem, ale po prostu przykro by mi było, że to wszystko co się stało po 1989 roku szlag trafi. To znaczy te zmiany akceptuję i tak politycznie się nadal angażuję, chociaż to nie jest dla mnie sprawa, że jak nie będę radnym to by mi się świat zawalił, nie, absolutnie nie (*38).*

Wsparcie w karierze

Są osoby, które uskarżają się na brak wsparcia w pracy samorządowej, brak „bratniej duszy”. Żona bywa tym podstawowym źródłem wsparcia, mimo że jest niezadowolona z częstej nieobecności męża w domu. Żona może być wsparciem emocjonalnym, intelektualnym, jeśli jest na bieżąco zorientowana, jest głównym powiernikiem, doradcą. Wsparcie rodziców bywa fantastyczne, szczególnie ze strony matki.

Natomiast autorytetami/mentorami bywają takie osoby, jak Tadeusz Mazowiecki, Jacek Kuroń, Bronisław Geremek, czy Adam Michnik, z którymi poseł współpracował bądź się kontaktował.

Czasem respondent twierdzi, że ma „wrogów” zamiast wsparcia. Tłumaczy to tym, że był *czysty i zielony* (*7) i od razu doszedł do wysokiej funkcji przewodniczącego.

Wielu z radnych przyznaje jednak, że uczestniczenie w sieci nieformalnych kontaktów jest ważnym elementem funkcjonowania politycznego: *Myślę, że takie kontakty nieformalne stwarzają możliwość w takiej bardziej swobodnej atmosferze wyjaśniać niektóre problemy, sprawy, ustalać pewnego rodzaju plany postępowania* (*3).

Niektórzy radni są świadomi tego, iż lojalność partyjna i związane z nią poparcie, tak potrzebne w dzisiejszych czasach, nadużywanie więzi nieformalnych oraz potrzeba własnej niezależności bywają **trudne do pogodzenia**.

Sukcesy i porażki. Koszty i zyski.

Jeśli zostaje się **posłem**, to bywa to źródłem ogromnej satysfakcji, mimo świadomości, że opinia publiczna niezbyt wysoko ocenia pracę parlamentarzystów. Bezpośrednim źródłem tej satysfakcji było dla jednego z respondentów tworzenie prawa w komisjach sejmowych i mandat zaufania, jakim obdarzyli go wyborcy.

Na zasadzie kontrastu, jak porażka traktowane jest niezostanie posłem: *Marzyło mi się, żeby zostać posłem, i ze względu na taką, a nie inną sytuację w ostatnich wyborach parlamentarnych (...) nie zostałem zakwalifikowany na listę (...) kwalifikacja ta zależała od*

powiatu i tam kontrkandydatem był wiceprzewodniczący rady krajowej ZZG (...) który zresztą przegrał (*15).

Największą porażką bywa **kłeska wyborcza własnej partii**. Wiąże się to z poczuciem współporażki bardzo szerokiego kręgu osób i współwiny, że cztery lata pracy 60-osobowej grupy reprezentującej pewną formację polityczną spotkało się z negatywną oceną społeczeństwa. Opowiadający o tym respondent bardzo podkreślał, że nie chodzi mu tutaj o porażkę w zakresie indywidualnym, o fakt że to on osobiście nie dostał się do parlamentu.

Bywa, że pełnienie funkcji publicznej, np. przewodniczącego rady gminy, nie daje wystarczającej satysfakcji: *De facto funkcja przewodniczącego ogranicza się tylko do jednego - przygotowanie i prowadzenie sesji rady miejskiej (...) do celów reprezentacyjnych jest jeszcze pan przewodniczący rady proszony, a de facto gospodarzem miasta w naszej sytuacji jest burmistrz (...) który dysponuje pieniędzmi przyznanymi przez radę (*15).*

Jednocześnie na jego dyżury radnego przychodzi dużo osób; stosuje technikę otwartych drzwi dla każdego, chodzi po mieście, pije z ludźmi piwo: *Zresztą jestem osobą publiczną, pierwsze co słyszę „dobrze, że cię widzę, bo coś mi się tam przypomniało” dla tych ludzi jestem taką wyrocznią, i patrzą i słuchają, co się ma do powiedzenia, wiem, że nie zawsze to jest satysfakcjonujące, bo nie ma takiego stałego środka, żeby wszystkim pomóc (*15).* Co się zyskuje? *Satysfakcję co nie zawsze idzie w zgodzie z finansami (*15).*

Trzeba być pasjonatem takiej pracy. Działalność partyjna czy związkowa jest źródłem większych korzyści materialnych. Ale karierę samorządową warto robić, bo to jest praca dla swojego miasta i jego mieszkańców. Pracę zawodową niektórzy radni chcieliby zmienić, gdyby się drugi raz urodzili, ale w samorządzie robiliby to samo.

Co ciekawe, gdyby dzisiaj można było cofnąć czas, to niektórzy z naszych rozmówców-mężczyzn i przy tym radnych chętnie by z tego skorzystali po to, by *nawet kosztem szerzenia wielkiej idei*, więcej czasu spędzać z dzieckiem: *Bo starość bez miłości w rodzinie, nie ma smutniejszej, nie ma smutniejszej rzeczy (*7).*

Niektórzy respondenci mówią, że cena kariery jest **strasliwa**. Takie określenie pada z ust mężczyzny, który bardzo boleje nad tym, że nie widział, jak dzieci rosną, jak żona wygląda. Ponadto trzeba kontrolować swoje zachowania; *brak życia intymnego*.

Karierę polityczną jeden z radnych okupił chorobą serca, zakończoną koniecznością przeprowadzenia operacji. Ciekawe, że takim bogatym karierom towarzyszą równocześnie **uczucia spełnienia i niespełnienia się jako człowiek** i co więcej, wątpliwości, czy chciałoby się powtórzyć taki wariant kariery, który wymaga odejścia od zawodu. Bo, zdaniem naszego rozmówcy, nie jest możliwe połączenie pracy po stażu z pracą zawodową. Generalnie, sprawa jest trudna, ponieważ chęć pracy dla ogółu jest ... *pewnego rodzaju w cudzysłowie hazardem polegającym na tym, że chyba ktoś, kto czuje w sobie taką potrzebę, być może*

wcześniej, czy później ujawnioną, to chyba chciałby dalej działać na rzecz, to nie jest kwestia związana z jakimś tam statusem materialnym (*39).

KARIERY KOBIET W ŚWIECIE BIZNESU

Ścieżki karier

Od nauki do finansów

Przeorientowanie się z działalności naukowej na biznesową nie jest wśród kobiet rzadką sytuacją. W przypadku jednej z respondentek ukończenie dobrego liceum, wydziału ekonomii, dobre wyniki na studiach poprzedzały podjęcie pracy naukowej w jednym z instytutów ekonomicznych. Przeszkadzał jej fakt, że praca naukowa była zbiurokratyzowana, że trzeba było co roku *popępniać jakieś tam prace naukowe* (*41), ale się do tego przyzwyczaiła. W trakcie pracy w instytucie naukowym bardzo intensywnie uczyła się języka angielskiego. Zmieniła instytut na uniwersytet, zmieniła temat pracy doktorskiej, a przede wszystkim realizowanie badań na zlecenie GUS-u i ZUS-u nauczyło ją dystansu do pracy naukowej. Respondentka lubiła pracę dydaktyczną; *to może byłoby i fajnie, gdyby lepiej płacili* (*41), ale postanowiła pójść do biznesu.

Najpierw to był biznes rodzinny. Ale za namową swojego partnera poszła na kurs na doradcę inwestycyjnego, jeden z pierwszych tego typu, prestiżowy kurs w Polsce. Na tym kursie respondentka odkryła ogromną przydatność wiedzy zdobytej na uniwersytecie i w instytucie. Zajęcia podczas kursu prowadziły osoby z banku; dyrektor jednego z największych banków zaproponował jej pracę. Po rozmowie kwalifikacyjnej uzyskała pracę w finansach. Szybko awansowała: z pracownika szeregowego na kierownika zespołu, potem na naczelnika departamentu, a potem przeszła do innego banku. Ten pierwszy awans był ściśle związany z jej kompetencjami w dziedzinie rynków kapitałowych; stworzyła bowiem nowe procedury i było oczywiste, że to ona będzie tworzyć zespół.

Kariery miewają ciekawe kombinacje punktów: początkowego i końcowego (moment przeprowadzenia wywiadu). Jedną z takich karier są losy zawodowe menedżerki, która ukończyła SGGW, wydział żywienia człowieka, pracowała w tej uczelni 1,5 roku, a aktualnie pracuje jako kierownik działu kontroli wewnętrznej banku, który ma centralę w Amsterdamie. Sam przebieg 10-letniej kariery w banku był dość typowy – respondentka przeszła przez wszystkie działy łącznie z działem kontroli wewnętrznej. Po trzech latach zmieniła bank, w którym objęła stanowisko dyrektora kontroli wewnętrznej. W Polsce służbowo podlega tylko prezesowi banku; swoje sprawozdania wysyła do Amsterdamu. Jeszcze w trakcie pracy w pierwszym banku ukończyła roczne studium bankowości i finansów na SGH.

Nie chcę być nauczycielką - kariery po pedagogice

Pedagogika – to studia kobiece. Ich ukończenie nie zapowiada jednak oszałamiającej kariery. Kobiety, które osiągnęły wysokie stanowiska, zrobiły to poza resortem oświaty. Już na początku swojej kariery zawodowej powiedziały: „nie będę nauczycielką”. Jedna z respondentek od razu po praktykach zawodowych nabrała przekonania, że szkoła nie jest dla niej: *Wiedziałam, że na pewno nie będę pracowała w szkole. Uważałam, że to są ludzie niedowartościowani i nie wiem dlaczego szalenie mi się nie podobał pokój nauczycielski, szalenie nie podobały mi się panie nauczycielki. Koszmar w ogóle. Pamiętam jak miałam praktyki jak obmawiały uczniów, ich rodziców. To było nie do przyjęcia(*37).*

Zaczynała od pracy związanej z działalnością społeczno-wychowawczą w centrali związkowej, przez jakiś czas zajmowała się pisanem analiz w ośrodku badawczo-rozwojowym, z czego zrezygnowała ze względów politycznych: *My robiliśmy badania, które przekazywaliśmy do ministerstwa. Dopóki nie zaczęli nam poprawiać, to ta praca dawała satysfakcję. Potem całkowicie nie dawała satysfakcji. Bo praktycznie po co robić badania, jeździć jeżeli można usiąść, napisać, wymyślić, ktoś w Warszawie to poprawi (*37).*

Potem prowadziła wykłady z organizacji pracy, z zarządzania, z psychologii pracy, wreszcie podjęła pracę na stanowisku zastępcy dyrektora ZOZ-u. Na jej kolejne decyzje zawodowe miały wpływ chęć kierowania innymi, podejmowanie wyzwań, samodzielność i odpowiedzialność – cechy, które niekoniecznie przypisuje się kobietom: *I to mnie interesowało, żeby kierować innymi ludźmi, coś zrobić. Poza tym jak pracowałam w Ośrodku, gdzie widziałam bezradny zespół, rozchrzanioną pracę i jeszcze coś co można by zrobić. Doszłam do wniosku że spróbuję. Interesowało mnie to i to też było ważne. No i to że pan, który był naczelnym dyrektorem powiedział, że będę miała całkowitą samodzielność w jakiś określonych granicach. (...) Nie bałam się, bo ja wiedziałam, że tu nic nie ma i trzeba to zbudować od podstaw (*37).*

W tej chwili zajmuje stanowisko kierownika filii ośrodka pomocy społecznej, obejmującej swoim działaniem 100 tysięcy ludzi: *Może rozmiar odpowiedzialności finansowej ja podam. To jest około 15 milionów nowych złotych.(...) Rocznie, podpisuję decyzje. To są decyzje i płace w stosunku do pracowników i świadczeniowe. Ja za te 15 milionów odpowiadam. Każdym jednym moim podpisem. Nie wiem jakby te pieniądze wyglądały gdybym je ułożyła w paczkach (*37).*

Inna respondentka przez kilka lat pracowała w zawodzie nauczycielki. Zmieniła go, gdy przyjechała do Warszawy. Sytuacja ta uświadomiła jej konieczność nabycia nowych umiejętności: *Ja pamiętam, jak stanęłam wtedy przed problemem zmiany pracy i odbyłam kilka pierwszych rozmów i okazało się ja nic nie potrafię (...) I wtedy sobie przyrzekłam, że nauczę się tak wiele, żebym później, kiedy stanę przed takim problemem, żebym już umiała wszystko robić (*1).*

Respondentka ta skończyła bardzo wiele kursów, wielokrotnie zmieniała też pracę -m.in. pracowała jako kasjerka, później jako referent w różnych instytucjach. W końcu trafiła do redakcji analiz prasowych, gdzie w krótkim czasie awansowała na stanowisko kierownika do spraw ogłoszeń gazety. Obecnie zajmuje stanowisko dyrektora biura reklamy. *I to był właściwie taki pierwszy, najpierwszy taki moment, jakby zupełnego... zupełnej zmiany w moim życiu i taki pierwszy, myślę podstawowy awans po kilku latach takiego wspinania się do jakiegoś celu, bo...bo ja nigdy nie myślałam o tym, żeby wybić się ponad wszystko i żeby zrobić karierę.(...) Zawsze raczej myślę, że jeśli mi się nie uda, to przynajmniej żyć normalnie, uczciwie i... powiedzmy pokazać, że kobieta, nawet jeśli jest sama, potrafi wiele zrobić (*1).*

Obie respondentki w swoich karierach wiele razy zmieniały miejsca i charakter pracy, zanim doszły do zajmowanych obecnie stanowisk. Powyższy typ karier można nazwać **poszukującym**. Kobiety je realizujące poszukują bowiem pracy satysfakcjonującej, w której mogłyby się realizować, która zaspakajałaby ich ambicje i aspiracje – zmieniają nie tylko miejsca pracy, ale i ich charakter, nie boją się wyzwań i odpowiedzialności.

Menedżerka mimo woli

Kariera może również zaczynać się w ten sposób, że kobieta jako młoda osoba postanawia, że jej priorytetem życiowym będzie rola żony i matki, a kariera zawodowa nie jest dla niej istotna. Taki pogląd jedna z respondentek podziela do dzisiaj, chociaż życie wymusiło na niej inne rozwiązania, w których efekcie znalazła się w grupie badanych przez nas menedżerek.

Zmieniła kierunek studiów z farmacji na psychologię, bo jak mówi o sobie: *Z natury jestem osobą o wielkich umiejętnościach w sensie relacji z innym człowiekiem, mam nieprawdopodobną zdolność do kontaktu z dzieckiem (*29).*

Po ukończeniu studiów respondentka z przekonaniem podjęła pracę w poradni psychologicznej; udało jej się nawet ominąć wymóg stażu dwu lat pracy zawodowej przed podjęciem pracy w poradni. Zdobyła zaufanie kierowniczkii poradni i miała bardzo dobrą koleżankę wprowadzającą ją do zawodu. Wspomniana rozmówczyni posiadała wówczas odmienne od dzisiejszego nastawienie do pracy zawodowej. Traktowała ją wówczas jako dodatek do życia, a podstawową wartością była rodzina, chęć jej założenia.

Praca w poradni miała również dobre strony, nie była źródłem stresu, miała ruchomy czas pracy, poziomy układ relacji; oprócz dyrektora i administracji, pozostałe osoby to koleżanki i koledzy, z którymi było się na „ty”, bo taka była filozofia instytucji. Poradnia jednak nie mogła finansować jej dalszego rozwoju, edukacji, np. w dziedzinach pracy z dzieckiem dyslektycznym. Powody odejścia z poradni określa respondentka w sposób bardzo plastyczny: *moja bariera finansowa ograniczała mój rozwój zawodowy (*29).*

Po zmianie miejsca pracy udało jej się objąć samodzielne stanowisko specjalisty od *public relations* w spółce ciepłowniczej. Ale aby to stanowisko osiągnąć, musiała ukończyć studia podyplomowe w zakresie marketingu przemysłowego, przedsiębiorczości i zarządzania oraz studia podyplomowe w zakresie PR. Niektóre menedżerki doksztalają się bezustannie.

Kariery wymuszone

Kariery wymuszone to specyficzny typ karier mimo woli. W naszym badaniu jest prezentowany przez respondentkę, która obecnie zajmuje bardzo wysokie stanowisko zastępcy dyrektora ds. ekonomicznych i głównego księgowego. Przez 23 lata pracowała w jednym miejscu pracy, ośrodku badawczo-rozwojowym. Zaczęła od stanowiska referenta, awansowała na asystenta, potem starszego asystenta (stanowisko naukowo-badawcze).

Respondentka na początku swojej kariery myślała o stanowisku kierowniczym i był taki moment, że chciała zmienić pracę. Jednak w chwili, gdy po roku pojawiła się możliwość zmiany miejsca pracy i objęcia stanowiska kierowniczego, nie zrobiła tego: *Nie wiem dlaczego z tego zrezygnowałam. (...) Nie miałam w sobie takiej chęci do awansów. Tu się już przyzwyczaiłam, że tym kierownikiem być nie mogę (*35).*

W latach 90. niepewność funkcjonowania instytucji resortowych niejako wymusiła na respondentce działanie. Udało się jej załatwić pracę w księgowości w tej samej firmie – była tam jedyną osobą z wyższym wykształceniem. *To przejście do księgowości nie wiązało się z podwyżką, to była konieczność (*35).* Ukończyła kurs samodzielnych księgowych, gdyż miała potrzebę przypomnienia, potwierdzenia swojej wiedzy ze studiów z zakresu rachunkowości.

Jej kariera nabrała tempa. Szukała pracy, bo los instytucji, w której pracowała, był niepewny. Stanęła do konkursu z ogłoszenia – poszukiwano osoby do działu księgowości na uniwersytecie. Została zatrudniona na stanowisku specjalisty w dziale księgowości. Po kolejnych kilku latach pracy na uniwersytecie, awansowała na kierownika działu księgowości. W międzyczasie skończyła kurs dla głównych księgowych opłacony przez pracodawcę. Otrzymała od znajomego sygnał, że w szkole filmowej jest wolne stanowisko głównej księgowej. Złożyła papiery i została przyjęta – jest główną księgową i zastępcą dyrektora ds. ekonomicznych.

Dojść na szczyt

To nowy typ karier kobiecych charakterystyczny dla ludzi młodych. Opiera się silnej motywacji osiągnięcia sukcesu zawodowego, pragnieniu zajęcia najwyższych w danej dziedzinie stanowisk. Podejmowane działania są oceniane z tego punktu widzenia, a awans mierzony kolejnymi przesunięciami na drabinie hierarchii firmy. Ten typ kariery zilustrujemy przykładem najmłodszej respondentki, która swoje życie zawodowe związała z dużą amerykańską firmą reklamową.

Respondentka wychowywała się Stanach w rodzinie, w której oboje rodzice stanowili dla niej wzór aktywności zawodowych – oboje z wyższym wykształceniem: ojciec makler giełdowy na kierowniczym stanowisku, matka nauczycielka:... *widziałam to, co mama robi, widziałam, jaka jest w tym dobra i jak uczniowie do niej czasami przychodzili do domu, także zawsze mama była czymś tam wyższym, a potem taki był też moment (...) jak już byłam nastolatką i na studiach, to zaczęłam rozumieć to, co mój tata robi, to, że jest dyrektorem, że też jest, ma tam jakieś wyższe stanowisko, to też zaczęło imponować. Więc na pewno to, że rodzice... na pewno mieli wpływ, bardzo duży wpływ na to, oczywiście (*21).*

Zawsze była wspierana przez rodziców, popychana do różnego rodzaju aktywności, podejmowania nowych zadań, wyzwań, współzawodnictwa: *Jeżeli chodziło o takie, nie wiem, próbowanie różnych rzeczy, czy różnych kursów, czy cokolwiek innego, to zawsze wspierali i zawsze, zawsze pomagali też finansowo, jeżeli to chodziło o rozwijanie się (*21).*

Czteroletnie studia wyższe skończyła w trzy lata, gdyż *tak się spieszyła[m] do pracy.* Chciała pracować w największej firmie reklamowej w Nowym Yorku. Dzięki spotkaniu osoby tam właśnie pracującej, uzyskała możliwość odbycia - zakończonej sukcesem - rozmowy w sprawie pracy. *Zaczynałam na samym, samym dnie, jako asystentka chyba asystentki do asystenta.(...) Była to oczywiście praca za nic prawie że, ale chciałam po prostu w tej firmie pracować (*21).*

Firma ma strukturę piramidy, a ścieżka kariery i awansów jest w niej bardzo wyraźnie określona: *Widomo było tak na samym początku, że te awanse to są mniej więcej rok, półtora roku, zaczyna się wspinać po tej drabince, oczywiście potem im wyżej, im większe stanowiska dyrektorskie, no to już wtedy na pewnym stanowisku trzeba być od dwóch do pięciu lat zanim można przeskoczyć na jeszcze wyższe dyrektorskie stanowisko (*21).*

Pierwszy awans dostała automatycznie po roku. Kolejne zależne były od oceny kierownika. *To zawsze były ewaluacje półroczne i roczne, więc musiałam się sprawdzać, żeby, żeby te kolejne promocje dostać (*21).* Przy kolejnym awansie (po dwóch i pół roku) przeniosła się do Londynu, po roku do Kijowa na 10 miesięcy, teraz jest w Warszawie. Zajmuje bardzo wysokie stanowisko *client service director*, jej przełożonym jest tylko dyrektor generalny. Przed respondentką są jeszcze możliwości awansu na stanowisko dyrektora firmy:...*pewnie, że myślę o następnym awansie, ale to jeszcze wiele lat przede mną, bo na tym stanowisku będę musiała się sprawdzić jeszcze przynajmniej przez trzy lata, zanim będę mogła myśleć o kolejnym awansie (*21).* Może się on wiązać, co respondentka bierze pod uwagę, z kolejną zmianą miejsca pracy, np. *może do Azji (...)* *Wyzwanie kompletne* – dodaje.

Kariera a aktywność polityczna

Kariera zawodowa części menedżerek miała ścisły związek z działalnością polityczną. Jak mówi jedna z nich, we wczesnym okresie swej działalności zawodowej – mimo błyskotliwych sukcesów w pracy, nabytej szybko kompetencji w wielu dziedzinach związanych z planowaniem – nie miała szansy na awans, bo nie należała do PZPR-u i miała „nieodpowiednie” poglądy. To stanowiło również utrudnienie w osiągnięciu wyższego wykształcenia. Osoby nie należące do partii, aby dostać się na studia zaoczne, musiały zdawać egzamin. Nasza respondentka przygotowywała się do egzaminu przez rok. Była w grupie trzech osób ze 120, które zdały egzamin z matematyki.

Potem, jak sama mówi, powiązanie działalności politycznej z karierą zawodową ułatwiło jej zmianę pracy po wielu latach. Organizowała nową „Solidarność” w 1989 r. i zaproponowano jej start w wyborach samorządowych z listy „Solidarność”. Zauważono jej aktywność i umiejętność zjednywania ludzi. Została zaakceptowana również przez wyborców. Ale ważnym momentem był fakt, że zawiązała się grupa ludzi „aktywnych”, którzy (wraz z nią) decydowali o władzach i o tym, kto będzie realizował te nowe idee. Została członkiem zarządu rady i zapisała się do Unii Wolności. W momencie, kiedy została wybrana na radną, *automatycznie* poszła na bardzo wysokie stanowisko *nie funkcjonalne*, tylko *merytoryczne* (*31).

Zdarza się, że takie powiązanie prowadzi do klęski. Na przykład po kolejnych wyborach nie znajduje się pracy w zarządzie miasta, jest się wrogiem publicznym nr 1, traci się przyjaciół. Po tym doświadczeniu respondentka stwierdziła, że *nie chce pracy, która jest uzależniona od koniunktury, od tego kto rządzi w kraju, jaka partia* (* 31).

Kariery innych kobiet menedżerek nie mają aż tak ścisłych powiązań z działalnością polityczną, partyjną. Część w okresie socjalizmu należała do PZPR-u, ale ich przynależność nie wynikała z przekonań, była czysto formalna, dla świętego spokoju: *Jako młody nauczyciel, ja myślę, że większość nas wtedy...nie zdawała sobie, tak na dobrą sprawę sprawy z tego, co to było. Jeden wciągał drugiego (...) i tak na dobrą sprawę dla żartu się zapisywaliśmy... jeden drugiego rekomendował... i wciągał i ja byłam członkiem* (*1).

Po zmianie ustroju, gdy przynależność do partii przestała być wymogiem, czy mile widziana, gdy PZPR została rozwiązana, respondentki te nie należą już do żadnej partii i mówią, że nie zamierzają należeć.

Były i takie kobiety, które nawet formalnie nie chciały zapisać się do partii. Mimo nacisków nie uległy presji, wolały zrezygnować ze stanowisk, które wiązały się z koniecznością przynależenia do PZPR. Tak było w przypadku respondentki, która nie przyjęła propozycji dyrektorowania w ośrodku pomocy społecznej: *Nie skorzystałam z tej propozycji dlatego, że nie odpowiadało mi to, że moje stanowisko ma być stanowiskiem politycznym. Ja uważam, że pomoc społeczna powinna być apolityczna. (...) Miałam naciski. Jeżeli chodzi o sprawy to już było bardzo krótko przed przełomem. Tak byłam wałkowana żeby się zapisać do PZPR-*

*u. Tak tłumaczyłam, że przecież w niczym nie jestem gorsza. Pracuję, odpowiadam równo na interwencje komitetu tak samo jak na interwencje prezydenta. I co to ma zmienić. W czym ja będę lepsza. Dano mi spokój. I tak już to zostało. Dlatego mnie ten awans na szefowanie MOPS-a nie interesował (*37).*

Kluczowe momenty kariery

Kluczowym momentem kariery bywa **uświadomienie sobie swoich własnych cech i potrzeb**. Na przykład tego, że jednostce nie odpowiada praca dydaktyczna, praca naukowa, że postrzega ona środowisko naukowe jako mało dynamiczne, że trzeba czekać lata, żeby pójść do przodu.

Bywa nim również **podjęcie ryzyka**, podjęcie decyzji służbowej, która można porównać z otwarciem puszki Pandory. Ujawnienie przez jedną z respondentek określonej informacji wywołało trzęsienie ziemi: *Wiedziałam, że jeśli nawet nie ujawnią tej informacji, to i tak wyjdzie na jaw i to może mieć dla mnie jeszcze większe konsekwencje. Chciałam wiedzieć, co będzie. Był to moment w którym jeszcze nigdy nie czułam się tak blisko mojego zawodu, jak wtedy. Był to moment satysfakcji. Wiedziałam, że postępuje tak, jak należy postąpić, przy czym konsekwencje mogą być różne (*2).*

Momentem zwrotnym bywa też pójście do pierwszej pracy i przeżycie szoku bycia popychadłem wówczas, kiedy jest się lepszym zawodowo od swoich zwierzchników; kiedy widzi się błędy swoich szefów. Impulsem do działania mogą być **zranione ambicje**: *...o nie, nie pozwolę, żeby mną rządili ludzie, którzy są gorsi ode mnie, wiem, że to potrafię lepiej, zrobić. I stwierdziłam, że muszą skończyć studia (*31).*

Czasem kluczowe znaczenie mają **zdarzenia życiowe**. Istotnym momentem w życiu, a zarazem w karierze w przypadku jednej z respondentek była strata męża. Do czasu jego śmierci dochody z pracy naszej rozmówczynie były dodatkiem finansowym. Ale istotną sprawą było także to, iż po śmierci męża nie mogłaby nadal pracować w poradni, nie mogłaby pomagać innym ludziom. Przepracowała w poradni jeszcze 2 lata ze świadomością, że *mimo swojej wiedzy, chęć zarobkowania nie mogła zapewnić podstawowych rzeczy dziecku w życiu i to dziecko wyznaczyło chęć poszukiwania innego zajęcia (*29).*

Bywa, że kluczowymi momentami są kolejno: zmiana typu miejsca pracy, doksztalcanie się, zdecydowanie się na udział w rozmowie kwalifikacyjnej, decyzja, aby przejść do instytucji zagranicznej mimo bardzo szybkiej kariery w firmie polskiej, wyjazd na szkolenie do USA, co pozwoliło jednej z respondentek znaleźć się w elitarnej grupie pracowników dużych, bogatych firm zagranicznych.

Perspektywy i ograniczenia awansu

Niektóre menedżerki swoją postawą zaprzeczają stereotypowi mówiącemu, że kobiety wycofują się z walki o władzę. Pięćdziesięcioletnia, zatrudniona w banku menedżerka uważa, że jeszcze wszystko przed nią i że ma duże szanse na awans – na zostanie członkiem zarządu banku.

W niektórych przypadkach możliwości awansu są ograniczone, ponieważ odpowiedzialne stanowiska typu samodzielny specjalista nie są ulokowane w hierarchii. Bywają też stanowiska, na których praca jest satysfakcjonująca zawodowo i finansowo, ma dużo plusów, takich jak niezależność, warunki do pogłębiania wiedzy, ale ma minus, ponieważ nie ma dokąd awansować, chyba że za granicą. Jedyna możliwość awansu to zmiana firmy. Innymi słowy, w takiej sytuacji awans wymagałby przekwalifikowania bądź wyjazdu za granicę. W firmach zagranicznych... *ta hierarchia jest bardzo płaska, więc ja praktycznie doszłam do momentu, w którym pracownik lokalny (...) Polak (...) no praktycznie wyżej zajść nie może* (* 41).

Jedna z respondentek spodziewa się, że prędzej czy później obejmie stanowisko swojego szefa. Byłoby to najwyższe stanowisko, jakie mogłaby osiągnąć w swoim miejscu pracy. Ale „naprawdę” to chciałyby przestać pracować. Problem polega na tym, że jest przyzwyczajona do określonego standardu życia, którego nie zapewni jej żadne inne miejsce pracy. Przeszkadza jej to, że czuje się coraz bardziej pusta, a wie, że mogłaby robić dużo innych rzeczy: pracować jako wolontariusz, założyć rodzinny dom dziecka. Ma potrzebę, żeby nie pracować przy pieniądzach, tylko robić to, co jest rzeczywiście ważne dla ludzi i środowiska. Jest świadoma, że jest „zepsuta”, w związku z tym, kiedy potrzeby jej i jej dziecka będą zapewnione, to odejdzie z aktualnej pracy. Bo wykonując ją, *nie dożyje emerytury* (*41).

Wsparcie w karierze

Bywa, że jego źródłem są nauczycielki, mężowie kuzynek, którzy wpływają na rodziców respondentek, aby pozwolili swoim córkom zdobywać dalsze wykształcenie. Ale są również źródłem wsparcia **starsi koledzy**, z przedwojenną tradycją pracy, którzy potrafili młodej osobie przekazać umiejętność i znaczenie pracy rzetelnej i dobrze zorganizowanej. Nauczyli ją dobrego urzędniczego rzemiosła, które ona przekazuje teraz młodym pokoleniom. Respondentka jest świadoma, że mieli do niej szczególny stosunek, bo była protegowaną szefa.

Do grona mentorów można tu zaliczyć samych szefów, np. w banku, który wspierał i nie wykorzystywał przy tym respondentki do realizacji swoich strategii w instytucji. Jednej z menedżerek, zajmującej się *public relations*, na początku jej pracy na tym stanowisku bardzo

pomógł dyrektor ds. strategii i marketingu i pełnomocnik do spraw prywatyzacji. Ta osoba najbardziej „pchała” respondentkę, wierzyła w nią, dawała jej zadania i nie obchodziło ją, czy ona umie coś robić czy nie. W efekcie robiła rzeczy pionierskie w swojej branży.

Niektóre menedżerki w ogóle są zwolenniczkami układu mistrz i nauczyciel – młodszy potrzebuje doświadczenia i wiedzy starszych. Jedna z menedżerek podkreśla **decydującą rolę mentora** w rozwoju kariery: *Oprócz tego, że jesteś dobry, to żeby naprawdę zrobić karierę, to musisz mieć osobę, która po prostu będzie twoje interesy reprezentowała wyżej. Inaczej to żebyś nie wiem jak był dobry, to po prostu nie zajdziesz nigdzie* (*41).

Cytowana menedżerka miała takiego mentora, Amerykanina, który był wiceprezesem banku i po roku pracy posłał ją na szkolenia do Stanów. Nie przeszkadza jej to docenić roli, jaką odegrała w jej życiu zawodowym dyrektorka polskiego banku, w którym rozpoczęła się jej kariera finansowa.

Dość rzadko, ale spotyka się opinię, że bez posiadania osób wspierających można zrobić karierę. Natomiast generalnie, w niektórych firmach nośnikiem kariery są **relacje nieformalne**. Same kompetencje nie wystarczą. Trzeba umieć budować relacje z ludźmi.

Sukcesy i porażki. Koszty i zyski

Do puli sukcesów wchodzi oczywiście osiągnięcia o charakterze czysto zawodowym, takie jak skończenie dwu rodzajów studiów podyplomowych (jednych z wyróżnieniem), uczestniczenie i przeprowadzenie firmy przez proces prywatyzacyjny, świetnie przygotowany debiut giełdowy, wyróżnienie dla stworzonej przez siebie strony internetowej prezentującej firmę, czy wyróżnienie dla gazety firmowej, prowadzenie nowej ścieżki rozwoju w banku albo osiągnięcie pierwszego miejsca w rankingu po ukończeniu kursu specjalistycznego w Nowym Jorku.

Ale pojęcie sukcesu pojawia się również i w innych kontekstach. Kobiety menedżerki dobrze oceniają swoje dość odważne decyzje opuszczenia zakładu pracy po przepracowaniu w nim np. 20 lat. Zmiana pracy, pozwalająca poznać siebie i swoje możliwości, traktowana jest właśnie jako sukces. Większość kobiet bardzo dobrze ocenia swoje decyzje zmiany miejsca pracy. Ocenia je jako kluczowe dla swojej kariery.

Po stronie zysków mieści się też świadomość uczestniczenia w głównym nurcie życia. To coś w rodzaju narkotyku. Daje poczucie pewności, spełnienia, satysfakcji. Sukcesem bywa także połączenie gigantycznej pracy, zrealizowanie wszystkich zadań służbowych, napisanie dyplomu i pojechanie z dzieckiem na wakacje, czyli realizacja syndromu *super woman* (*29). Można odnieść wrażenie, że niektóre z menedżerek, wówczas kiedy gra toczy się na wysokich stanowiskach, odczuwają *brak takich męskich cech, jak: drapieżność,*

*kreatywność, agresywność (*41). Traktowane jako sukces pokonanie wewnętrznych barier związanych z niepewnością jest powtarzającym się wątkiem w ich wypowiedziach.*

Po stronie kosztów lokują się brak czasu na życie rodzinne, dla dzieci, na własne zainteresowania. Niedospane noce, stres, weekendowe bóle głowy; konsekwencje połączenia ról dobrego pracownika i dobrej mamy. Czasem dokucza własny pracoholizm. Jako porażka traktowany jest fakt, że: *Praca po prostu zajmuje mi całe życie. To jest efekt mojego sukcesu w karierze, prawda, że doszłam do takiego momentu, że praktycznie ja nie mam życia prywatnego... pracuję po 12 godzin dziennie, bardzo intensywnie, w dużym stresie (*41).*

Generalnie karierę robi się dla pieniędzy. Poświęca się życie prywatne, a zyskuje się pieniądze i władzę, z których trudno jest potem zrezygnować: *Człowiek przyzwyczaja się do dobrego życia i trudno z tego zrezygnować, bo człowiek jest chciwy i wygodny.(...) Zresztą trudno powiedzieć, czy moje życie jest bardziej wygodne, bo mam więcej pieniędzy (...) Bo ja jestem niewolnikiem (...) cóż z tego pieniądze (...) to są takie dylematy. Gdyby te sprawy były bardziej jednoznaczne, to bym już pewnie zrezygnowała (*41).*

Ale – zdaniem innej menedżerki - warto płacić taką cenę: *Ja lubię robić coś, a jak mi jeszcze coś wyjdzie, jeśli to się okazuje że ktoś to pochwali, to wtedy (...) jest ogromna satysfakcja (*29).*

KARIERY MĘŻCZYŹN W ŚWIECIE BIZNESU

Ścieżki karier

Ścieżki karier mężczyzn w porównaniu ze ścieżkami karier kobiet są bardziej stabilne, pewne, mniej ryzykowne. O ile w przypadku kobiet nie były rzadkością zmiany zawodu, przekwalifikowania, podejmowanie pracy w całkiem, lub trochę innej dziedzinie, zmiany miejsca pracy, zakładów pracy, to w przypadku mężczyzn jest to dużo rzadsze. Jeśli mamy już do czynienia ze zmianami, to dzieje się to zazwyczaj na początku ich drogi zawodowej.

Wymuszony początek

W zasadzie wszystkie kobiety, które osiągnęły w życiu zawodowym sukces, wchodziły na rynek pracy z wykształceniem wyższym. W przypadku mężczyzn nie zawsze miało to miejsce. Ich droga do stanowisk i awansów bywa związana z uzupełnianiem wykształcenia, kończeniem studiów.

Powtarzała się sytuacja, że początek kariery, który był po prostu początkiem drogi życiowej naszych rozmówców, podporządkowany był sytuacjom rodzinnym. U niektórych

mężczyzn menedżerów fakt posiadania rodziny (dzieci, *które śpią, kiedy wychodzi się do pracy, i śpią, kiedy z niej się wraca*) wpłynął na decyzję o podjęciu stałego zatrudnienia. W innym przypadku byłaby to może praca na własny rachunek, wiążąca się z pewną niestabilnością.

Fakt, że rodzice są „wiekowo zaawansowani” może sprawić, że trzeba porzucić marzenia o byciu pilotem czy studiach humanistycznych i szybko zdobyć zawód. Taki początek bywa równoznaczny z podjęciem nauki w technikum, a nie liceum. W efekcie tych decyzji jeden z respondentów początkowo pracował jako górnik dołowy, który aktywnie działał w ogniskach PTTK. To właśnie poszukiwanie tych innych aktywności uświadomiło mu, że chce od życia czegoś więcej: potrzebę zmienił w działanie i podjął studia.

W ten sposób po 8 latach pracy jako górnik dołowy i po okresie 3 lat studiów (które ostatecznie ukończył w pełnym zakresie) otrzymał stanowisko kierownicze w dziale, który wtedy (respondent ma 53 lata) nazywał się działem organizacji wypoczynku i sportu. Prawdopodobnie przy nominowaniu go na to stanowisko miała znaczenie jego duża aktywność w kopalnianym PTTK. Ale nie było to stanowisko wydumane, do którego nie miałby przekonania. Następnie doksztalał się na studiach podyplomowych, szkoleniach, kursach. Ostatni z nich był poświęcony bardzo ważnym dla aktualnie sprawowanego stanowiska umiejętnościom mediacyjnym (w kopalni funkcjonuje 12 związków zawodowych). Respondent podkreśla, że niektóre kursy były oferowane wszystkim pracownikom, *natomiast z ofert, które są rozliczane teraz, wybieramy kursy, które są przydatne konkretnym pracownikom* (*30).

Zdobycie odpowiedniego dla kariery wykształcenia, w przypadku kolejnego respondenta również nie odbyło się gładko. Sytuacja materialna rodziców nie pozwoliła mu skończyć wyższych studiów: *Rodzice powiedzieli, że na jednego, pierwszego postawią, żeby mógł się pouczyć* (*34). O kierunku nauki – w technikum mleczarskim – zdecydował ojciec respondenta. Chociaż po jego skończeniu marzyła mu się politechnika – wydział budowy maszyn, ze względów finansowych musiał podjąć pracę. Zaocznie skończył studia zgodne z już wykonywanym zawodem – wydział technologii żywności, specjalność mleczarska. Do kształcenia respondent przykładał, chyba jak żaden inny, ogromną wagę. Gdy odczuwał brak studiów typowo ekonomicznych, ukończył je. Dużo później prywatnie – dwuletnie zawodowe studium elektroniki (ukrywając dyplom). Cały czas czyta pisma techniczne, doksztala się sam.

Wyznaje zasadę, że awansuje się bardzo dobrze zmieniając zakłady (zawsze w branży, zawsze przy produkcji). *Tu przyszedłem na szefa produkcji. Stąd po roku czasu uciekłem do X na wiceprezesa. Był budowany nowy zakład. Pociągały mnie znowu rozwiązania techniczno-technologiczne. Tam Szwedzi wstawili część swoich urządzeń, w związku z tym*

to mnie korciło (*34). Pracę zmieniał cztery razy – obecnie jest wiceprezesem spółdzielni mleczarskiej.

Również w przypadku kolejnego respondenta o karierze zawodowej zdecydowała sytuacja rodzinna. Po skończeniu studiów prawniczych respondent podjął pracę jako aplikant, miał robić karierę w sądownictwie. Prezes sądu wojewódzkiego przedstawił mu bardzo wyraźną ścieżkę awansów: po ukończeniu aplikacji sądowej dwa lata na stanowisku asesora, nominacja sędziowska, prezes sądu powiatowego. Ale wówczas ożenił się, urodziło się dziecko, w sądownictwie mało płacono: *wtedy podjąłem decyzję że rezygnuję z tej ścieżki sądowniczej przechodzę do gospodarczej a najlepszy start gwarantował mi Śląsk i kopalnia, gdyż z tego środowiska od trzech pokoleń pochodziła moja rodzina,(...)w tym środowisku nazwisko nasze było cenione ze względu na polskość, udział w powstaniach śląskich i to już samo nazwisko dawało mi pewien kredyt w drodze zawodowej również w górnictwie (*27).*

Gdy po 10 latach nieobecności powrócił na Śląsk, został zatrudniony na stanowisku kierowniczym w dużej kopalni. Teraz zaczął robić błyskawiczną karierę. Od razu został kierownikiem działu zatrudnienia i spraw socjalnych w kopalni, po kolejnych awansach objął stanowisko zastępcy dyrektora kopalni do spraw pracowniczych. Od 1993 bez przerwy zasiada w radach nadzorczych jednoosobowych spółek skarbu państwa.

Poszukiwania kontrolowane

Zdarza się, że bardzo konkretne, młodzięcze plany – studiowanie w szkole morskiej – nie mogą być zrealizowane z powodów zdrowotnych (wada wzroku). Po tym zdarzeniu następuje okres poszukiwań, zmiany kierunków studiów. Jeden z naszych rozmówców, aktualnie dyrektor finansowo-administracyjny w firmie zagranicznej, miał precyzyjny scenariusz swojej drogi zawodowej. Zawierał on dwie możliwości: zatrudnić się w dużej, najlepiej międzynarodowej firmie i tam awansować albo zacząć pracę w małych firmach, ale starać się od razu pracować na samodzielnych lub kierowniczych stanowiskach. Wybrał drugą możliwość i zaczął pracować na stanowisku samodzielnym. Zamknięciem tej drogi jest podjęcie pracy w aktualnym miejscu pracy, początkowo na stanowisku głównego księgowego.

Łączenie pracy menedżera z pracą naukową

Zmiana systemowa umożliwiła dość malownicze kariery. Do takich należy na pewno taka, w której doktor filozofii po kilku latach pracy naukowej zostaje zastępcą dyrektora ds. strategii rozwoju firmy; zajmuje się marketingiem i pozyskiwaniem klientów, wymyślaniem nowych strategii kampanii reklamowych w firmie, spółce akcyjnej z 30-procentowym udziałem skarbu państwa, zatrudniającej 10 tysięcy osób. Nie ma rodziny (żony, dzieci).

Porównanie aktualnej pracy z pracą naukową wypada na korzyść tej pierwszej, która dostarcza zarówno adrenaliny i jest bardzo rozwijająca wewnętrznie, inaczej niż praca naukowa. Aktualne, bardzo wysokie stanowisko menedżer osiągnął stopniowo: poprzez stanowisko doradcy, przygotowanie ekspertyz firmy. Respondent mówi o prowadzeniu kariery równoległej, ponieważ nie porzucił prac naukowych, a swoją wiedzę wykorzystuje do pracy w firmie.

Pomału wyżej

To typ kariery zawodowej realizowany w jednym zakładzie pracy, w dość długim okresie czasu – pięcie się krok po kroku wyżej. Jej przykładem jest droga zawodowa respondenta, który z firmą związał się jeszcze w okresie studiów – odbywał w niej praktyki studenckie. Rozpoczął od najniższego stanowiska kierowniczego - mistrza stacji obsługi – zarządzającego trzema pracownikami. Gdy awansował na stanowisko starszego mistrza, miał już trochę więcej podwładnych. Na stacji obsługi pracował ok. 9 lat.

Znaczny awans miał miejsce na początku lat 90., gdy w firmie nastąpiła reorganizacja. W tym czasie objął stanowisko kierownika nowopowstałego działu technicznego. Potem przyjął propozycję objęcia stanowiska zastępcy dyrektora: *Ja pełniłem funkcję dyrektora, potem zostałem tymczasowym kierownikiem, później wygrałem konkurs (*33)*. Od 2,5 roku jest dyrektorem. Do wygrania konkursu przyczynił się, jak sam mówi, fakt jego długoletniego związania z firmą, załoga opowiedziała się za nim.

Kariera tego respondenta związana była z jednym miejscem pracy. Od samego początku w tej samej firmie, awansował gdy zwalniało się wyższe stanowisko. Nie podjął też wyzwania założenia swojej własnej prywatnej firmy - chociaż wiele osób namawiało go do tego, miał takie możliwości i rozważał, czy nie podjąć działalności na własny rachunek: *Jak wróciłem z Niemiec, niektórzy mnie namawiali: masz forszę, weź zrób interes. Miałem domek, jakieś pomieszczenie gospodarcze – miałem możliwości, mogłem coś otworzyć. Wtedy się to tak wahało. Miałem nawet jakąś pracę na Zachodzie załatwioną. (...)To był taki moment, kiedy mógłbym właściwie z tej pracy zrezygnować (*33)*.

Ścieżkę zawodową tego respondenta określić można jako karierę typu **pomału wyżej** – bezpiecznie, w znanym sobie środowisku, nie spiesząc się, ale zawsze wyżej. Respondent wspomina, że w chwili podpisywania swojej pierwszej umowy o pracę w tej firmie, a było to tuż po studiach, myślał o stanowisku dyrektorskim: *Muszę przyznać, że trochę myślałem, kiedy zostanę dyrektorem tej firmy (*33)*.

Problem wytyczenia ścieżki awansowania

Uwaga generalna: osoby, które pracę zawodową, czyli materiał/zaplecze kariery zawodowej rozpoczynały w poprzednim systemie, z czymś takim jak „wytyczanie” ścieżki zawodowej przez przełożonego w ogóle się nie stykały. Taka forma pracy i odpowiedzialności przełożonego w ogóle nie istniała. Jak mówi jeden z badanych: *Były to prawie że takie stosunki, jak kiedyś powiedzmy w warsztacie, gdzie mistrz – czeladnik i trzeba robić coś praktycznie tylko i wyłącznie dla siebie i do swojej mobilności, dla swoich powiedzmy właściwych relacji: przełożony – podwładny* (*30).

Są współcześni menedżerowie, którzy starają się mieć „plan strategiczny” i warianty rozwiązań od wczesnych etapów kariery zawodowej. Taki plan może obejmować np. założenie, aby awansować nie w określonej strukturze, ale przez zmianę pracy. Nawet jeżeli to się wiąże ze zmianą charakteru pracy, charakteru obowiązków i przyjęciem na siebie dużej odpowiedzialności. W ramach takiego modelu **kontrolowanej ścieżki awansu** mieści się również negatywna ocena podjętej decyzji, chociażby dlatego, że nowo podjęta praca stała się pracą *angażującą całościowo* (*20).

W przypadku firm zachodnich nierzadko mają miejsce ograniczone możliwości awansu na najwyższe stanowisko, co przez niektórych może być spostrzegane jako swego rodzaju pułapka. Nad menedżerem sprawującym obowiązki głównego księgowego w działającej w Polsce firmie zagranicznej, prowadzącej badania telemetryczne, wyżej w hierarchii stoi dyrektor generalny i prezes spółki, który nie bierze udziału w zarządzaniu i pojawia się w firmie (w Polsce) raz w roku na 2 dni. W takiej sytuacji nasz rozmówca nie może ubiegać się o awans, bo nie jest przygotowany merytorycznie do prowadzenia firmy międzynarodowej: *mój awans może polegać tylko na zmianie firmy* (*20).

Ale aktualny kryzys gospodarczy nie jest dobrym momentem do wykonywania takich ruchów. W dalszej perspektywie menedżer ten myśli o zmianie, np. o przejściu do spółki giełdowej, bo uważa, że mógłby *robić wiele rzeczy może i ciekawszych i wiążących się z lepszymi warunkami finansowymi* (*20).

Momenty kluczowe, zwrotne dla kariery

Dla niektórych menedżerów są takie dwa momenty: decyzja o **zmianie dziedziny**, którą będą się zajmowali, i decyzja o **podjęciu pracy samodzielnej** na kierowniczym stanowisku.

W pokoleniu 50-latków, w środowisku zawodowym, któremu przysługuje wcześniejsza emerytura (górnicy), zdarzają się osoby, które z tego nie korzystają, podejmując wyzwanie „rzeczywistość” i po likwidacji poprzedniego stanowiska zaczynają pracować na nowym trudnym stanowisku (zarządzanie zasobami – liczba pracowników podległych w zakresie spraw pracowniczych 3648). *Bardzo trudnym zadaniem na moim stanowisku jest restrukturyzacja (nie chodzi o majątek nieprodukcyjny, to są rzeczy żmudne, ale nie*

*podlegające emocjom) (...) to jest robota czysto prawnicza (...) Natomiast restrukturyzacja zatrudnienia to jest bardzo trudna (...) .ponieważ przynajmniej to pokolenie, z którym przyszło mi pracować, nie chce pracować poza państwowym zakładem, np. w spółkach węglowych (*30).*

Warto podkreślić, że podjęcie takiego wyzwania zawodowego nie jest równoznaczne ze znaczącą poprawą sytuacji materialnej: Odwrotnie, nasz rozmówca musiał zrezygnować z prac dodatkowych, które wcześniej, przed awansem, były źródłem dodatkowych dochodów.

Kariera zawodowa a przynależność partyjna potraktowana utylitarnie

W czasach socjalizmu, osoby sprawujące kierownicze stanowiska należały do partii (PZPR) i wszyscy badani, którzy w tamtym czasie realizowali swoje zawodowe kariery, mają w swoich życiorysach okres takiej przynależności. Swój związek z partią różni respondenci różnie traktowali. Obecnie nie należą do żadnej partii i nie zamierzają się zapisywać.

Jeden z rozmówców-menedżerów należał do PZPR od roku 1970 do końca jej istnienia. Był lektorem partyjnym. Wyszedł z domu lewicowego, był i jest lewicowcem, ale praca lektora partyjnego była dla niego „wprawkami językowymi”, „kontaktem z zespołami ludzkimi”, których potrzebę odczuwał studiując wówczas zaocznie prawo. Zaprzecza obiegowej opinii, że były naciski, żeby wszyscy należeli do partii. W sytuacjach możliwego awansu dwukrotnie nie dostał poparcia partyjnego (od PZPR-u). Nie ma również żadnego odznaczenia, które w okresie do 1989 r. rozdawano górnikom „garściami”. Rozmówca podsumowuje, że ta działalność polityczna była oddzielna od zawodowej, bo przecież pracuje w tej samej kopalni niezależnie od zmieniających się systemów politycznych.

Większość badanych podkreśla jednak swój dystans wobec partii i wszystkiego co się w niej działo. Często mówiąc o motywach wstępowania podają argumenty: „zmusili”, „aby mieć spokój”. Można uznać, że respondenci nie mogliby realizować swoich karier zawodowych, gdyby nie należeli do partii. Poza tym jednak, w ich ocenie, partia nie miała jakiegось pozytywnego znaczenia dla ich karier.

Jeden z respondentów został przymuszony, jak mówi, do wstąpienia do partii jeszcze w wojsku. Później próbował z niej uciec ale *Nie można się było wypisać (*34)*. Jego przynależność nie była tylko formalna - był w komisji kontroli partyjnej i dziś uważa, że w ten sposób mógł się przyczynić do wybronięcia wielu osób: *Ja uważam, że dobrze, że tam byłem. Co to kogo obchodzi, że sąsiad, będąc członkiem partii (...) że dziecko ochrzcił, wyjechał do drugiej parafii.(...) ci ludzie, bzdury jeden na drugiego pisał. (...) To był dół kloaczny, sprawy, które nigdy nie powinny wychodzić. Po co się sąsiad sąsiadem interesował i kablował „ja uprzejmie donoszę...”?(*34).*

Z kolei inny respondent nie od razu po przyjściu do pracy zapisał się do partii, a dopiero w latach 80. Należał do PZPR aż do jej rozwiązania, później do SdRP też, aż do jej rozwiązania. Do SLD już się nie zapisał. Respondent mówi, że w jego przypadku wpływ przynależności partyjnej na karierę był paradoksalny: *Kiedy byłem w PZPR nic z tego nie miałem, po zmianie zacząłem awansować (*33).*

Negatywne konsekwencje byłej partyjnej przynależności odczuł na własnej skórze, gdy solidarnościowy wojewoda nie chciał go z tego powodu zaakceptować na stanowisku dyrektora: *Był jeden konkurs, który wygrałem, był drugi, który też wygrałem i w końcu wojewoda to zaakceptował. Muszę przyznać, że dzięki dużemu poparciu. Bez tego by się nie obyło (*33).*

Kolejny respondent ocenia, że przynależność do partii w jego wypadku miała korzystne konsekwencje dla kariery: *Zapewniało mi to spokój. To znaczy nie byłem w żaden sposób no, byłem wiarygodny dla wszystkich dla dyrektorów dla przełożonych w zjednoczeniach itd. (*27).* Jednakże przy omawianiu kluczowych momentów w swojej karierze wymienia rok 1989 – czas weryfikacji przez Solidarność osób na stanowiskach: *89 rok kiedy po 4 czerwca, po wyborach i zwycięstwie wiadomo OKP i Solidarności okazało się że wszyscy, którzy pracowali to są źli, niedobrzy, nic nie potrafią i trzeba było weryfikować się w różny sposób poprzez rady pracownicze poprzez spotkania ze związkowcami ponownie weryfikować swoje umiejętności ale już nie tylko zawodowe ale i polityczne, poglądy i to było dla mnie też zaskoczeniem (...) Nagle musiałem weryfikować swoje jeszcze życie i zawodowe z poglądami ludzi którzy po prostu moim zdaniem nie powinni o to w ogóle pytać no i to było dosyć trudne dla mnie (*27).*

Wsparcie w karierze

Wsparcie rodziny, to najbardziej zauważalne organizacyjne i psychiczne, jest bardzo potrzebne. Ale to nie ma nic wspólnego z podpowiadaniem czy sugerowaniem, jak rozwiązać problem. Można tylko *dobrotliwie wysłuchać o tych kłopotach (*30).*

Możemy chyba powiedzieć, że często wśród naszych rozmówców, niezależnie od płci i wieku, powtarza się wątek pozytywnych konsekwencji kontaktu, szczególnie na początku drogi zawodowej, z osobami, które nauczyły ich podstaw zawodu i niezależnych od systemu politycznego kryteriów dobrej, rzetelnej pracy. Takie doświadczenie często owocowało później, na wyższych szczeblach kariery zawodowej.

Spotkałyśmy się z poglądem, że osoba, która systematycznie wspiera jednostkę w życiu zawodowym, nie jest szczególnie potrzebna. Inaczej sprawy się mają, gdy chodzi o zmianę miejsca pracy. Tutaj ... *za każdym razem, kiedy zmieniałem pracę, ktoś polecał mnie na to stanowisko. Decyzja o moim zatrudnieniu była podejmowana w oparciu o opinię, kto mnie*

polecał (*20). To nie muszą być osoby na wysokich stanowiskach. Ważne są personalne związki.

Nie są to tylko doświadczenia określonego respondenta menedżera. Również w jego miejscu pracy przy doborze osób, które mają zająć ważne stanowiska, firma odwołuje do rekomendacji osób, którym ufa. Są one równie ważne, jak umiejętności merytoryczne, kwalifikacje.

Czasem warunkiem niezbędnym uzyskania „wsparcia” w miejscu pracy jest własna **inicjatywa**. Potrzebny jest nacisk ze strony zainteresowanej jednostki, w tym rozmówcy menedżera, aby przekonać o potrzebie poniesienia dodatkowych kosztów na zatrudnienie dodatkowej osoby, niezbędny program komputerowy. Ciągłe dokształcanie rozmówca opłaca ze swoich zarobków.

Można się spotkać z **niesentymentalną interpretacją wsparcia** w środowisku zawodowym. Niektórzy rozmówcy bardzo doceniają znaczenie wsparcia w miejscu pracy, ale nie mają złudzeń, że jest ono podyktowane *przychylnością wyrażoną do podwładnego*, tylko uważają, że po prostu wynika ono z faktu, że *moje błędy mogły zaszkodzić mojemu przełożonemu, który w sumie odpowiada za mnie* (*30).

To „wsparcie” było ważne, bo wydarzyło się wówczas, kiedy nasz rozmówca przeszedł od pracy górnik dołowego do pracy w administracji, ale nie zmienia to jego poglądu, że:

... nie bardzo wierzę w menedżera, który kształtuje swojego podwładnego, bo widzi jego możliwości. Po to mnie kształtował, żebym nie popełniał głupstwa (*30).

Sukcesy i porażki. Koszty i zyski.

Satysfakcjonująca praca może być źródłem stresu i zmęczenia. Może być również nużąca i nudna, ponieważ nie jest zgodna z zainteresowaniami czy pasją, np. żeglarstwem, które, być może, gdyby stało się zajęciem zawodowym, np. pracą instruktora żeglarskiego, też może przestałoby być przyjemnością. Poważnym źródłem stresu dla jednego z respondentów są opisane przez niego sytuacje: *Każda praca, którą udaje się wykonywać sprawnie, daje satysfakcję. W tej pracy jest wiele skomplikowanych problemów, trudnych do rozwiązania. Nie zawsze można je rozwiązać, chociażby dlatego, że przepisy (są) niejasne i sprzeczne ze sobą, że nawet NSA wydaje w identycznych sprawach sprzeczne wyroki* (*20).

Ale największym sukcesem okazuje się odzyskanie bardzo dużej kwoty pieniędzy na rzecz firmy od Urzędu Skarbowego, którą wcześniej urząd pobrał na skutek błędnej decyzji. Sprawa toczyła się 3 lata i zakończyła wyrokiem NSA.

Sukcesem bywa fakt, że... *na przestrzeni lat pracuję w kopalni, kiedy to się warunki ustrojowe zmieniły i warunki gospodarcze (...) i to, że praktycznie we wszystkich*

*trudniejszych sprawach, które dotyczyły kopalni, zawsze miałem swój udział. (...) Chyba byłem człowiekiem na trudne czasy (*30).* Autora tej wypowiedzi cieszy fakt awansu na stanowisko wicedyrektora do spraw pracowniczych – można sądzić, że rozpatruje go w kategoriach sukcesu. Ma dla siebie uznanie, za rzetelną i dobrą pracę. Ale ten sam respondent uważa, że gdyby żona miała odpowiedzieć na pytanie o sukces, to by powiedziała, że on, dyrektor działu zarządzania zasobami ludzkimi, dużej kariery w kopalni nie zrobił.

Niektórym menedżerom trochę szkoda czasu, który stracili zmieniając kierunki studiów. Stracili parę lat, dzięki którym mogliby być teraz osobami bardziej doświadczonymi i wykształconymi. Ale zarazem strategia kariery i jej efekty jest dla nich źródłem zadowolenia, ponieważ cały czas starali się być na kierowniczym stanowisku, i to im się udawało.

Robiąc karierę, zyskuje się pieniądze. Traci na tym życie rodzinne. Taka transakcja nie zawsze oceniana jest jako dobra. Zdaniem jednego z rozmówców, robiąc karierę zawsze zyskujemy rozwój intelektualny i uczestnictwo w wydarzeniach w kraju. Ponadto możliwość podejmowania decyzji, które mają wpływ na życie ludzi, jest na tyle intrygująca, że to wystarczy.

CZĘŚĆ 2. BARIERY AWANSÓW KOBIET

STEREOTYPOWE OPINIE NA TEMAT FUNKCJONOWANIA KOBIET

Szczególnie mocno wydają się być przywiązani mężczyźni do stereotypu **kobiecości delikatnej, łagodnej, wrażliwej**. Wizja ta jest zarazem przyjmowanym przez jednego z respondentów **wyjaśnieniem** faktu dysproporcji udziału kobiet wśród osób sprawujących władzę: *Często ze względu na swoją na pewno większą taką... taką ludzką, humanistyczną wrażliwość decydują się... rezygnują ze sprawowania takich... takich funkcji. Bo mężczyźni czasami wypada brzydko zakląć, nie wiem, ciepnąć drzwiami, z kobietą łączą się jednak dużo delikatniejsze postawy, pewnych sytuacji powinna przynajmniej unikać, żeby nie gubić swojej roli kobiecej, bo w przeciwnym wypadku będzie postrzegana jako... babo-chłop, no. Niektóre kobiety mogą być z tego dumne, że się o nich mówi, że jest to „jedyne chłop”, prawda? Ale jednak tak chyba nie powinno być (*6).*

W przypadku kobiet zachowania naruszające stereotypową wizję kobiecości są ostro napiętnowane: *Facet prędzej walnie pięścią w stół i nakrzyczy na swojego pracownika, niż ja to zrobię. Bo to jest jakby odgrywanie swojej męskiej roli. Ja często słyszę, „nie przystoi kobiecie”, a to nie ma nic wspólnego z płcią (*26).*

W obrazie kobiecości jednego z radnych nie mieści się np. szybkie, zdecydowane działanie, które w przypadku kobiet zdecydowanie gani i uważa za przejaw ich **niecierpliwości**: *W moim odczuciu przynajmniej z tymi, z którymi ja się spotykam, to mężczyźni są dużo bardziej wyważeni w swoich decyzjach, ostrożniejsi. Natomiast kobiety oczekują natychmiastowego efektu swoich decyzji. Jeżeli tego efektu nie ma, to czują się oszukane, przegrane, że postanowiły tak, a jeszcze to się nie dzieje, prawda? Tylko wtedy mam satysfakcję że coś uczyniłam, jeżeli natychmiast widzę zmiany, prawda? To wtedy wiem, że o, proszę bardzo, zrobiłam, pracuję (*6).*

Ten sam radny, formułując dalsze opinie na temat swych współpracowniczek, odwołuje się do kolejnych elementów stereotypowej wizji kobiecości, takich jak **większa emocjonalność**: *Mam wrażenie, że mężczyzna łatwiej wychodzi z emocji i od razu wchodzi w sprawę, którą mu się przedstawia, referuje, nie myśli już o tym co się wydarzyło pięć minut temu, tylko konkretyzuje się na tym, co teraz jest. Natomiast jakieś przykre zdarzenia, które mają miejsce, kobiety absorbują dużo dłużej i z tego powodu dużo dłużej są również jakby mentalnie wyłączone z takiej rzeczywistej... rzeczywistej aktywności (*6).*

A także **nieprzewidywalność** kobiet: *Nie zawsze mogę spodziewać się podobnych zachowań w typowych sytuacjach. Nie wiem, idę z określoną sprawą, przedstawiam ją, raz uzyskuję decyzję pozytywną, innym razem uzyskuję negatywną, nie wiem dlaczego* (*6).

Jednocześnie nasz respondent zupełnie otwarcie przyznaje się do stosowania manipulacji w relacjach z kobietami: *Dlatego trzeba troszeczkę, mniemam, więcej wyrachowania, przebiegłości po to, żeby uzyskać taki efekt, jaki... jaki by się chciało. Jakby obserwować kobiety sprawujące istotne funkcje, żeby maksymalnie szybko wyczuć ich nastawienie, nastrój. (...) Często, nie wiem, może to nieładne, ale sądzę, że trzeba w przypadku kobiet umieć doprowadzić do tego, żeby były przekonane o tym, iż to one podejmują właśnie taką decyzję, że to jest tylko i wyłącznie ich decyzja i... a jednocześnie jest to taka decyzja, jaką chciałbym uzyskać. Troszkę więcej, nie wiem, przebiegłości, dyplomacji* (*6).

Ten sam radny uważa, że kobietom zdarza się **wykorzystywanie walorów swej płci**, szermowanie kobiecością po to, by uzyskać korzystną dla siebie decyzję. Autor poniższej wypowiedzi nie ocenia zresztą do końca negatywnie takiej strategii – wszak sam jest zwolennikiem makiawelistycznych metod - jego zdaniem najważniejsza jest skuteczność: *Dużo trudniej, przypuszczam, odmawia się kobiecie. One mogą również i w formie żartobliwej, i lekkiej tego rodzaju argumentację stosować, i ja to słyszałem, że pani wójt głęboko zaglądając staroście w oczy wymusza na nim określoną decyzję, i choć on nie chciał jej podjąć, właściwie już ją podejmuje, chociaż wie, że dla powiatu nie jest ona korzystna, ale podejmuje ją, bo nie umie jej odmówić. W porządku, jest skuteczna dla siebie, dla społeczności, którą reprezentuje. Potrafią to robić* (*6).

Innym zarzutem kierowanym pod adresem kobiet jest **brak inicjatywy, brak przedsiębiorczości**: *No, z perspektywy tych 20 lat pracy zawodowej, to panie, z którymi się spotkałem, były sumienne, pracowite, ale może zbyt mało było w nich inicjatywy, jednak mężczyźni, z którymi miałem do czynienia, byli bardziej przedsiębiorczy niż kobiety, może to zbieg okoliczności, ale ja miałem akurat z takimi paniami, którym mogłem powierzyć obowiązki, wiedziałem, że one wykonają prawidłowo, nie mają jednak... takiej iskry bożej w nich nie było* (*11).

Stereotypowe atrybucje negatywnych cech czynione w stosunku do kobiet są zresztą nie tylko męską domeną. Spotkać się z nimi możemy i w niektórych wypowiedziach kobiet. Jedna z radnych piętnuje kobiece **plotkarstwo**, podając je jednocześnie jako przyczynę preferowania przez siebie współpracy z mężczyznami: *Zawsze wolałam pracować z mężczyznami, nie lubię plot. Kobiety mają to do siebie, że za dużo zwracają uwagi na swój wygląd, na to, jakie mają włosy, paznokcie czy ma pomalowane, czy ma długie. Tego nie zostałam nauczona chyba w swoim życiu* (*19).

Zdarza się, iż fakt, że to mężczyźni zajmują większość wysokich stanowisk, jest traktowany również przez kobiety jako ułatwienie przy załatwianiu spraw: *Ja zakładam, że*

większość takich wysokich stanowisk to są mężczyźni, w związku z tym kobietom jest lepiej (...) załatwiać sprawy (* 8).

Uważają przy tym, że *kobiety są bardziej emocjonalne. Emocje w pracy czasem utrudniają, a niekiedy ułatwiają. Mężczyźni od razu – zdaniem tych badanych – wyznaczają kierunek i rolę, a kobieta często oczekuje pomocy. Nawet na kierowniczym stanowisku kobieta oczekuje, że jej się pokaże, jak rozwiązać problem, a ona przykłaśnie pomysłów albo nie* (*2).

Zdarza się, zdaniem tych samych respondentek, że kobiety nie obejmują stanowisk, bo nie mają wiary w siebie, mają trudności z artykulacją problemów, nie radzą sobie z agresją przełożonych, potrzebują ich akceptacji, są pełne wahań, trudno im zabrać się do działań. *Mężczyźni są przekonani, że są bardziej predestynowani do stanowisk kierowniczych. Zakładają, że sobie poradzą. Kobiety są tą wizją przestraszone. Częściej podpierają się fakultetami* (*2).

Jedna z radnych wskazuje na kobiece ograniczenia, jakimi są **lęk, brak odwagi formułowania i wyrażania własnych potrzeb, brak asertywności**, odnosząc to w stosunku do samej siebie: *Może moje życie, jakie ja miałam, wpłynęło na to, że moje marzenia były piękne, wspaniałe, tylko ja nie miałam siły zmobilizować, ja się bałam wyjść naprzeciw, gdybym ja miała poprzednio taki stosunek, jak mam teraz, to zapewne bym zrealizowała wiele rzeczy. Szkoda, że nie można cofnąć czasu. Ja byłam bardzo taka, no troszeczkę chyba przygaszona, miałam dobre myśli, ale nie mogłam wyjść naprzeciw, bałam się jak gdyby o tym powiedzieć* (*19).

W kontekście przedstawionego powyżej negatywnego naznaczenia wielu cech stereotypowo łączonych z kobiecością, nie dziwi wyznanie innej respondentki, w świetle którego jej „męskie” **cechy** jawią się **jako gwarancja sukcesu**: *Ja mam wszystkie męskie cechy po ojcu. Organizacyjność, zdecydowanie, konsekwencja. To są męskie cechy i one decydują o tym, że ja sobie z tym wszystkim radzę* (*4).

STOSUNEK MĘŻCZYŹN DO Kobiet W RAMACH WZAJEMNEJ WSPÓŁPRACY

W wypowiedziach badanych – zarówno kobiet, jak i mężczyzn - odnaleźć można wiele sygnałów wskazujących na nieprawidłowości we wzajemnych relacjach. Ogólnie rzecz biorąc, można odnieść wrażenie, że kobietom w ramach tej wzajemnej współpracy nie jest lekko. Jedna z radnych opowiada: *Bardzo ciężko pracuje się na takich stanowiskach, dlatego że ja jestem oceniana przez swoich kolegów i koleżanki, ale ja jestem podwójnie oceniana, ja nie wiem, z czego to wynika. Na efekty mojej pracy czy kobiety dyrektora departamentu*

*patrzy się inaczej, tu każde spotkanie jest 100 razy gorsze niż te same spotkania moich kolegów. O nich nikt nie wie i nie zdaje sobie sprawy (*26).*

Przede wszystkim funkcjonują **odmienne standardy ocen** pracy. Inaczej oceniane są efekty pracy kobiet, inaczej – mężczyzn. Męskie niedociągnięcia i ich wady traktowane są większą wyrozumiałością, na co zresztą zwraca uwagę jeden z nich: *Ogólnie kobietom jest trudniej, to jest może banał, tak jest, na więcej może sobie pozwolić mężczyzna, może mieć mniejsze doświadczenie, może mieć więcej wad i one są na ogół z przymrużeniem oka traktowane, kobieta na to sobie nie mogłaby pozwolić (*11).*

Jedna z menedżerek stwierdza, iż sytuacja kobiet zawsze była trudniejsza: *Trudniej zawsze było kobietom (...) w poprzednich czasach kobiety nigdy nie awansowały. (...) Teraz jest trudniej kobietom, bo kobiety zawsze muszą wiedzieć więcej i więcej umieć, i więcej mieć zdolności, żeby wyprzedzać mężczyznę (*31).*

Nieliczne kobiety, które znalazły się w męskim świecie elity biznesu, doskonale zdają sobie sprawę z tego, że aby móc w nim funkcjonować, muszą spełniać inne niż mężczyźni, wyższe standardy: *Ja muszę być lepsza niż mężczyźni. Może teraz już nie wiem, jakby się z tym oswoiłam i tak nie widzę tego mocno, ale to gdzieś naprawdę jest, że gdzieś ja muszę być lepsza (*18).*

Kobiety zmuszone są pracować bardzo ciężko, muszą być w tym, co robią, zdecydowanie lepsze od mężczyzn, by zdobyć pozycję. Konieczność bardzo intensywnej, wytężonej pracy i **konieczność ciągłego udowadniania swojej wartości** przez kobiety jest wielokrotnie powtarzającym się motywem. Co ciekawe, zwracają na to uwagę również mężczyźni: *Muszą być tu bardzo... bardzo zdecydowane w tym... w tym, co czynią i nie mogą... muszą zmusić mężczyzn do szacunku dla swojej osoby, nie tylko ze względu na kobiecość, ale ze względu na możliwości intelektualne, pracowitość, umiejętności, walory zawodowe. A to trzeba przez cały czas udowadniać. Mężczyzna, jeżeli osiągnie jakąś pozycję, to wszyscy już właściwie gotowi są mu te walory na stałe przydawać, natomiast kobieta ciągle musi udowadniać, że umie, że potrafi (*6).*

Na kobiety spogląda się dodatkowo przez pryzmat ich **kobiecości**: *U nas oceniają rzeczy merytoryczne, ale ocena pracy kobiety na wyższym stanowisku jest podwójna – jest to ocena jej kobiecości i ocena jej pracy merytorycznej (*26).*

Jeden z radnych, oprócz akcentowania wymogu szczególnie intensywnej pracy w przypadku kobiet, zwraca też uwagę na **skłonność mężczyzn do przejmowania efektów pracy kobiet**: *Jeżeli zostanie, nie wiem, przyjęta do pracy do jakiegokolwiek instytucji, firmy, czegokolwiek, to musi przez pierwsze dni niesłychanie intensywnie pracować na swoją pozycję. Dlatego że jest łatwość ciągle pomniejszania roli kobiet. Nawet wtedy, gdy są one od nas, od mężczyzn, lepsze, mamy skłonność do przejmowania efektów ich pracy i prezentowania jako własnych (*6).*

Podobnie sytuacja wygląda z perspektywy kobiecej. W cytowanej poniżej wypowiedzi jednej z radnych pojawia się powracający również w wielu innych miejscach motyw męskiej solidarności: *Ja muszę naprawdę wypracować, żeby moje sprawy zostały zaaprobowane przez wszystkich.. Natomiast mężczyznom przychodzi to łatwiej. Gdzieś tam sobie omówią to wcześniej. Gdzieś się pewnie na koniak spotkają, coś zrobią. Są solidarni w stosunku do siebie. Będą za sobą stali (*26).*

Można się również spotkać z przeświadczeniem o istnieniu **zawiści i zazdrości mężczyzn o osiągnięcia kobiet**, z opinią, że mężczyźni są po prostu zazdrośni: *że kobieta może być od kogoś lepsza, coś lepiej robić – to jest przez mężczyzn nie do przyjęcia (*14).*

Wielu kobietom przeszkadza we wzajemnych relacjach niczym nie uzasadniony **protekcjonalizm mężczyzn**: *Jeśli moi koledzy nie mają żadnych argumentów, to zawsze wtedy mówią, a to jest kobieta, no przecież nie możemy się z kobietą kłócić, jest taki... nie powiem lekceważący, ale taki protekcjonalny stosunek (*17).*

Ów protekcjonalny stosunek mężczyzn do kobiet przejawia się np. w zachowaniach typu pouczenia: *Jestem na przykład pouczana przez swoich kolegów. Ja jestem pouczana – oni siebie nie pouczają, ale mnie tak. (...) Ja, kiedy o czymś mówię, to mój kolega potrafi mi przerwać mówiąc, że już powiedziałam. To wynika z tego, że jak istnieje stereotyp pouczania żony, tak istnieje stereotyp pouczania koleżanki (*26).*

Zdarza się także, że podwładni-mężczyźni nie okazują szacunku szefowej-kobiecie. Podobne okazywanie **braku respektu** wobec mężczyzny-szefa byłoby, zdaniem opowiadającej o tym respondentki, nie do pomyślenia: *No buntują się. Jeśli jeszcze mają jakąś funkcję, to buntują się. Ja wielokrotnie powtarzam swoim znajomym: mężczyźni, którzy ze mną pracują, nigdy w stosunku do mężczyzny na moim stanowisku by się nie zbuntowali, a mnie potrafią się zbuntować. Nigdy by nie powiedzieli nie, a mnie potrafią (*26).*

PRZYPIISANIE KOBIEC DO TRADYCYJNYCH RÓL

Kiedy pytaliśmy respondentów o przyczyny mniejszej obecności kobiet w życiu publicznym, najczęściej pojawiającym się wątkiem w ich wypowiedziach było bez wątpienia uwikłanie kobiet w obowiązki związane z pełnieniem przez nie tradycyjnych ról. Są one przyczyną **mniejszej dyspozycyjności** kobiet: *Oczywiście kobiety są mniej dyspozycyjne, choćby z powodu tego, że są bardziej związane z rodziną (*3).*

Na **społecznie formułowane oczekiwania** wobec kobiet w tym zakresie zwracają uwagę sami mężczyźni. Zdaniem jednego z radnych przyczyną nieobecności kobiet w życiu publicznym są: *Warunki życia, w jakich funkcjonuje całe społeczeństwo, które kobietę obarcza większymi obowiązkami jednak, a w szczególności kobietę pracującą, która ma*

*dodatkową pełną gamę obowiązków domowych, którą jak jest pełne partnerstwo w rodzinie, to mężczyzna to zauważa i ją wspomaga, ale w głównej mierze jest to jednak na barki kobiet (*5).*

Ten sam respondent zwraca uwagę na wynikający z tych obciążeń brak obecności kobiet w miejscach publicznych, należących do sfery nie tylko pracy, ale i wypoczynku, w miejscach, które – jak wiadomo z innych fragmentów wywiadów – są niezwykle istotne do funkcjonowania w strukturach pozaformalnych: *Jednak w restauracjach częściej spotyka się mężczyzn niż kobiety, w piwiarniach też częściej mężczyzn niż kobiety, którzy w ten sposób uciekają od tych różnych obowiązków i to wszystko razem powoduje, że kobieta jest w zdecydowanie trudniejszej sytuacji (*5).*

Nawet seksistowskie w niektórych wypowiedziach menedżerowie dostrzegają, że mężczyznom łatwiej zrobić karierę, ponieważ są *bardziej bezpieczni dla pracodawcy. Znaczenie ma kodeks pracy, który daje szereg uprawnień kobietom. (...) Zatrudnienie kobiety rodzi szereg problemów, zwłaszcza jeśli kobieta rodzi dziecko, bierze urlop wychowawczy. To ich odstrasza. (...) Najbardziej konfliktowym przykładem jest urlop macierzyński. (...) Po powrocie z takiego urlopu stanowisko pracy, na którym była kobieta, jest już obsadzone i pracodawca nie ma ochoty ponownie ryzykować (*20).*

Kobiety często stawiają rodzinę na pierwszym planie, można to zaobserwować u wielu z nich: *Mimo wszystko stawiam dom, rodzinę na pierwszym miejscu, na pierwszym miejscu i to sobie zawsze powtarzam, nawet czasem się zapomni pewnych rzeczy, więc sobie sama wytykam, umiem się przyznać, nawet jeżeli coś zapomnę, to potrafię przeprosić domowników. (...) Mąż to jest wiadomo mężczyzna, który też chce mieć żonę, więc ja muszę być dla niego i to nie ma znaczenia, że coś jest ważniejsze, musi być ten mąż, dzieci ważniejsze (*19).*

To **głębokie uwewnętrznienie społecznie formułowanych oczekiwań przez same kobiety** sprawia, iż w wielu wypadkach wycofują się one z życia publicznego czy też raczej nawet nie podejmują próby włączenia się w nie: *Jakby nie ma jeszcze w naszym społeczeństwie, wśród nas Polaków, takiego... takiego powszechnego przekonania, że oto nie tylko mężczyzna jest predestynowany do takiej kariery zawodowej, samorządowej, jakiegokolwiek, że często ciągle ten tradycyjny podział ról przypisuje się w określony sposób i w ten sposób kobiety tak samo postrzegając to, choć często się z tym nie godzą, ale postrzegając tę swoją rolę, decydują się rezygnować z tego, ustępują (*6).*

U kobiet częsty jest zatem **opóźniony z powodu macierzyństwa start w pełnowymiarową aktywność publiczną**. Kobiety później startują, bo najpierw muszą odchowić dzieci. *Potem jednak przychodzi okres macierzyństwa, ale świat porusza się w takim tempie, że nawet ten niewielki okres wytrąca ją z rytmu, stąd rzeczywista kariera kobiety angażującej się jest wtedy, kiedy dzieci zbliżają się do pełnoletności i wtedy ona*

*może więcej czasu poświęcić, ale wtedy już stało się to, te miejsca są obsadzone i jest jej trudniej. To wymaga czasu, bo być może dojdziemy do takiego okresu, że właśnie kobiety mając więcej czasu, właśnie ze względu na pełnoletność dzieci, będą mogły intensywnie włączyć się w życie publiczne i to wypełnić. Na razie trzeba do tego doczekać (*5).*

W organizacjach politycznych zdecydowaną większość stanowią mężczyźni, liczba kobiet jest bardzo mała, co wynika właśnie z tej różnicy ról. Bardzo ciekawa jest obserwacja jednego z radnych dotycząca **nieuwzględniania obciążeń kobiet w planowaniu pracy organizacji**: *Na zebranie, w szczególności w tygodniu przedświątecznym, bardzo chętnie mężczyźni pójdzie, a kobieta zostanie w domu poprzedzającym... ważne święta. (...) kobiety, gdyby planowały, na pewno nie zaplanują w tym czasie takiego zebrania, zdając sobie sprawę z ilości obowiązków, które ciążą na domu, również i na nich. A mężczyźni jest to normalny tydzień. On niczym się nie różni. Ja podałem ten przykład właśnie jako pewien obyczaj panujący wśród nas, trwający, który pokazuje na różnicę ról (*5).*

Większe rzeczywiste obciążenia kobiet sprawiają, że te z nich, które zdecydowały się podjąć działalność samorządową, starają się bardziej gospodarować przeznaczonym na nią czasem i **efektywnie ten czas wykorzystywać**. O różnicach w tym zakresie między kobietami a mężczyznami mówi jedna z respondentek: *Wszystkie spotkania, które ja prowadzę, są bardzo krótkie i szybkie. Ja zauważyłam, że mężczyźni są w większości nieprzygotowani, nie wiedzą, o czym mówią. Kobiety się trzymają ziemi – wiedzą, że muszą przyjść do domu, ugotować obiad i posprzątać. W sejmiku jest mało kobiet, w gminie też, ale wszystkie są bardzo merytoryczne, kompetentne – mówią do rzeczy i krótko (*14).*

Z omówionymi tu **relacjami wiąże się także odmienne postrzeganie roli rodziny** dla przebiegu kariery **przez mężczyzn**. Dużo bardziej prawdopodobne jest, że wypowiedź *były okresy, kiedy ja byłam po prostu gościem weekendowym w domu (*11)*, padnie z ust mężczyzny. W ich przypadku posiadanie rodziny jest uznawane za czynnik wzmacniający: *Nie, przeszkodą na pewno nie było, jeżeli już to mogło być, no, jakby pomocne, bo to (...) zawsze jest dobrze (...) mieć gdzie się schronić. To jest chyba zrozumiałe, gdzie jest się zupełnie prywatnie, gdzie można się zrelaksować, tak że rodzina, jak sądzę, pomaga (*5).*

Firmy: macierzyństwo – podstawową barierą w karierze

O ile w przypadku karier samorządowych najpowszechniejszą strategią jest opóźnione rozpoczęcie aktywności, o tyle wśród menedżerek obserwować możemy odwróconą kolejność preferencji. Wyraźne jest w chwili obecnej zjawisko **opóźnienia momentu urodzenia pierwszego dziecka**, młode kobiety dążą do tego, żeby zacząć karierę zawodową, żeby jakoś spróbować. Panuje wśród naszych respondentek absolutna zgoda, że młode kobiety, nastawione na zrobienie kariery, życie rodzinne, a szczególnie posiadanie

dzieci, odsuwają na dalszy plan. Albowiem macierzyństwo i jego konsekwencje są bardzo źle widziane w instytucji: *mój szef na przykład, jak się dowiedział, że moja koleżanka jest w ciąży, to powiedział żeby się zastanowiła, bo to będzie miało wpływ na jej karierę. (...) Kobieta kobiecie tak by nie powiedziała (*41).*

Jedna z rozmówczyń stawia rozsądne pytanie, czy w gospodarce rynkowej jest możliwe, aby ktoś wypadł z rynku pracy na okres 3 lat, czyli wychował dziecko do wieku przedszkolnego, a potem wrócił nań bez żadnych konsekwencji.

Bywa, że jeżeli kobieta menedżer urodziła dziecko przed rewolucją na rynku pracy, to te dwie sfery życia nie kolidują ze sobą tak dramatycznie, jak ma to obecnie miejsce w przypadku młodych kobiet. Jedna z menedżerek stwierdza, że nie wie, jak by się potoczyła jej kariera, gdyby teraz miała małe dziecko. Ale odczuwa brak życia rodzinnego, ona pracuje po 12 godzin, a *za swój czas po prostu kupuję usługi... (pranie, sprzątnięcie, prowadzenie domu) (* 41).* W takich sytuacjach partner menedżerki jest z jednej strony dumny, z drugiej zaś podkreśla, że jej firma bardzo wykorzystuje ludzi, niewiele za to oferując; że wymiana nie jest ekwiwalentna. Poniekąd ma – jej zdaniem – rację, jeśli bowiem funkcjonuje się w zbrutalizowanym świecie instytucji współczesnych, *jeżeli tej rodziny się nie ma, to praktycznie nie ma niczego (*41).*

SPECYFIKA ŚWIATA POLITYKI: PARYTET – LISTY – WYBORY

Stosunek do parytetu

Z poglądami na temat 30-procentowego udziału kobiet np. we władzach samorządowych czy partyjnych większość mężczyzn się nie zgadza. Ten wymóg wywołuje u niektórych mężczyzn-radnych zdecydowany sprzeciw: *Dla mnie to jest głupie, głupie po prostu, coś mi to za różnica płci, czy coś po prostu, jest ktoś dobry, to trzeba go faworyzować (...) czy to kobieta czy mężczyzna, a co to ma dla mnie za znaczenie (*15).*

Odnosić trzeba, że zdarzają się również przypadki deklarowanego przychylnego stosunku do idei parytetu: *Wzorem krajów zachodnich próbujemy wprowadzić w naszym ustawodawstwie, na razie w programach partii pojawia się gwarancja dla płci, która jest różnie odbierana przez własne zbiorowości płci, niektórzy uważają, że to jest ujma, ale ja myślę, że takie rozumowanie jest wadliwe, ponieważ trzeba doprowadzić do pewnego standardu, a czasami taki standard może być wprowadzony w drodze regulacji administracyjnej. Oczywiście to jest trudne (*5).*

Kobiety są jednak – niestety – nierzadko traktowane jedynie jako „środek” mający służyć **złagodzeniu obyczajów** w polityce: *Myślę, że nawet w polityce powinno być więcej pań,*

*może one by te męskie obyczaje hamowały, bardziej kulturalni panowie by byli, panowie przy paniach starają się nie mówić brzydko, nie wyrażać (*19).*

Słabe pozycje kobiet na listach wyborczych

W przypadku karier samorządowych decydującym momentem są wybory. Wynik w postaci liczby zdobytych głosów w dużej mierze zależy od tego, jakie miejsce na liście zajmuje osoba kandydująca. Według relacji jednej z radnych, ok. 30% głosów zdobywa się tylko z tytułu zajmowania pierwszego miejsca na liście. Praktyką, która zdecydowanie dominuje w czasie konstruowania list wyborczych, jest **umieszczanie mężczyzn na pierwszych miejscach list**.

*Ja byłem w ścisłym kierownictwie gminy, miałem nazwisko w jakimś sensie wypromowane i to zdecydowało o tym, że w zasadzie wielkiej dyskusji nad tym, że będę otwierał listę, nie było (*3).*

Mężczyźni traktują pierwsze miejsca na listach wyborczych jako coś **oczywistego** i nie podlegającego dyskusji: *Po pierwsze byłem szefem tego ugrupowania (...) no i swoje zaangażowanie, trochę sam tak oceniałem, a trochę, myślę, oceniali ci, którzy ze mną współpracowali, że na tę pozycję zasługiwałem (*6).*

Kobiety są doskonale świadome realiów i panujących **układów** decydujących o ich pozycji. Oto fragment wywiadu z jedną z radnych, zajmującą w czasie poprzednich wyborów samorządowych drugie miejsce na liście:

A: Dlaczego nie była Pani wyżej, dlaczego nie pierwsza?

R: O, no wie Pani! Kobieta na pierwszym miejscu? To i tak miałam cudowne miejsce, o które zresztą walczyłam. Nie, nie było szans, to jest pewien układ partyjny...

A: Pierwszy był mężczyzna?

*R: No oczywiście. To jest pewien układ partyjny, i tu nie może być mowy o innej historii. Listę otwierał... Proszę Pani, może Pani tego nie wie, ale to jest pewien mechanizm w solidnych, rzetelnych partiach, które wiedzą, jak wygrywać wybory, że listę konstruuje się tak, żeby lista wygrała. (...) To jeszcze nie jest tak, że demokratycznie możemy sobie wybierać, kogo chcemy. (...) Nie ma cudów, lista musi być tak skonstruowana, żeby lista wygrała (*4).*

Inna respondentka swój przypadek kandydowania z pierwszego miejsca na liście podaje jako przykład **wyjątku** potwierdzającego regułę: *Byłam chyba jedyną kobietą w całym województwie, która miała pierwsze miejsce na liście. Trudno mi nawet powiedzieć, dlaczego tak się zdarzyło, że na pierwszym, bo teraz nie chce się tak zdarzać (*26).*

Obecnie natomiast – podczas przygotowywania list do ostatnich wyborów – ów wyjątek przestał obowiązywać, jego miejsce zajęła reguła: *W tej chwili jest konstruowana lista. Ja pełnię funkcję w zarządzie, czyli pełnię najwyższą funkcję w ramach swojego klubu, jako*

*kobieta byłam pierwsza w swoim okręgu na pierwszym miejscu listy wyborczej i w tej chwili walczę o to, żeby zostawili mnie na tym miejscu, bo to pierwsze miejsce jest przewidziane dla mężczyzny, dla mojego kolegi, ja mogę mieć drugie (*26).*

*Zamierza jednak z determinacją walczyć o to pierwsze miejsce: Ale ja zadaję cały czas pytanie, „dlaczego ja mam ustąpić z pierwszego, tak samo on może mieć to drugie”? (...) To są inne formy wyborów i to, czy ja dobrze pełnię swoją funkcję, nie będzie decydowało, czy zostanę wybrana. Mam nadzieję, że to wywalczę, ale do końca nie wiem. A jeśli wywalczę, to w efekcie zdobędę kilku nowych wrogów. Ale muszę to zrobić, bo ktoś musi mi wytłumaczyć, dlaczego ja miałabym stracić, dlaczego coś mi się w tej chwili odbiera, żeby dać komuś innemu. Nie ma takiego powodu, dla którego powinno tak się dziać, bo gdyby powiedziano „ona nie zrobiła tego czy tamtego”, ale nie ma takiego argumentu (*26).*

Wewnętrzne rozstrzygnięcia dotyczące rozdziału stanowisk

Opis rozstrzygnięć dotyczących rozdziału stanowisk dokonany przez radnego – bezpośredniego uczestnika tego procesu – jest zwięzły i zarazem niezwykle plastyczny: *Jak doszło do tego, że odnieśliśmy sukces, to w grupie zaczęliśmy się zastanawiać, jak to skonsumujemy. Wtedy padła propozycja, dostałem propozycję od grupy, żeby zostać wiceburmistrzem (*3).*

Jedna z respondentek podaje dość szeroką listę kryteriów naboru ludzi na ważne stanowiska, która zawiera zarówno poparcie członków partii, jakieś osiągnięcia, merytoryczne przygotowanie, jak i trochę praktyki, a przede wszystkim otwartość na ludzi. Opis mechanizmu naboru ludzi na wysokie stanowiska jest nieco zagmatwany: *To już później zawsze jest jakaś grupa i zarząd, jakaś grupa funkcjonuje, która później wybiera, to potem się głosuje, z każdym członkiem rozmawia itp., przekonuje go, a potem głosowanie, jednak ta demokracja jest (*16).*

Wśród mechanizmów i kryteriów rekrutacji osób, które mają zająć ważne stanowiska, pełnić jakieś funkcje, najważniejsze jednak wydają się być **znajomości, układy personalne**. Świadomość tych reguł doboru istnieje zresztą nie tylko w środowisku samorządowców. Jedna z radnych tak wspomina swoje doświadczenia związane z rekrutacją i oceną kadr: *Ja zawsze miałam wrażenie, nawet wtedy gdy zajmowałam się oceną kadr z ramienia egzekutywy komitetu, czyli takiej wojewódzkiej najwyższej władzy, że mimo konstruowania kryteriów ocen, ankiet, konkursów, to ostateczną instancją decydującą o znalezieniu się kogoś na określonym stanowisku jest układ personalny, znajomości, tego typu rzeczy. Co oczywiście nie jest... nie jest tak do końca złe, bo jeśli kogoś znamy (*4).*

O tym, że ktoś dostaje stanowisko w radzie, decyduje popularność, kompetencje, ale analiza wywiadów pokazuje, że również **zdyscyplinowana lojalność**. Na przykład z jednego

z nich dowiadujemy się, że pozytywną, bardzo istotną partyjną ocenę dostali wszyscy radni, członkowie danej partii. Podczas gdy nasz respondent w innym fragmencie rozmowy stwierdza, że według niego nie wszyscy na taką ocenę zasługują. Decydujący głos mają osoby z układów politycznych: *To są aparaty polityczne – kilka osób w każdej formacji i to one decydują* (*14).

Ważne jest też funkcjonowanie w innych strukturach, pełnienie tam ważnych funkcji i stanowisk: *To jest... to jest takie... to jest takie... kręcenie się wokół... w pewnym kręgu towarzyskim, koleżeńskim, to jest takie jak podwórko. Są też pewne klucze, szczególnie klucze partyjne, kogoś nie można polubić, bo on już jest..., ktoś wnosi coś do tej organizacji, niekoniecznie tylko swoje kompetencje, ale przez fakt, że zajmuje np. stanowisko gdzieś tam, pełni ważną funkcję gdzieś tam, on znajduje się również i tutaj, bo coś przenosi się z jednego miejsca na drugie. Informacje... nie wiem, może inne rzeczy* (*4).

Tak więc bardzo istotną barierą kobiecych karier jest **brak wsparcia dla osób (kobiet) spoza układów**. Mężczyźni wspierają siebie nawzajem, zwłaszcza gdy znajdują się w korzystnym układzie politycznym: *Nie jestem wspierana przez moich kolegów, bo jestem za nisko umocowana.(...) Weszłam do władz statutowych partii z tego powodu, że jestem radną, nie odwrotnie. Bo może być też mechanizm odwrotny. Ktoś jest mocno umocowany partyjnie, to go się stawia na liście na takim miejscu, że wygrywa i kółeczko się obraca. Ja przeciw temu kołu wystartowałam: najpierw radna – tyle głosów, uznali, że jestem ważnym, kompetentnym człowiekiem i w związku z tym do władz statutowych partii, ale nie jestem w tych kręgach, które... no wie Pani, zawsze są w każdej organizacji, są te kręgi, które, wokół których kręci się karuzela i te, które są jakby ta szarą masą, podglebiem* (*4).

SOLIDARNOŚĆ MĘSKA, SOLIDARNOŚĆ KOBIECA

Respondentki-radne są świadome tego, że mężczyźni **nie wysuwają kobiet do ważnych funkcji**: *Jest u mężczyzn taka mentalność, takie ogólne przeświadczenie, że kobieta jest na pewno gorsza. Widzę to wszędzie: jak jest wybór, mężczyźni wybierają zawsze mężczyzn, chyba że tę kobietę dobrze znają i wiedzą, że jest ona znacznie lepsza* (*14).

Jedna z respondentek chciała pełnić wysoką funkcję w zarządzie, ale nie otrzymała rekomendacji partyjnych. Na funkcję tę został mianowany jej kolega: *W wyborach ten pan dostał mniej głosów, ale to nie miało przy wyborze na wicemarszałka żadnego znaczenia. Nie ma znaczenia kwestia przygotowania merytorycznego ani pracy, to nie ma znaczenia* (*26).

Ta sama radna stwierdza, że w swojej pracy jest absolutnie zdana na to, co sama robi. Może liczyć wyłącznie na siebie, w żadnym wypadku – na pomoc kolegów: *Na pomoc moich kolegów w zarządzie na pewno nie mogę liczyć.(...) Ja mogę wyniki uzyskiwać wśród anonimowych wyborców, natomiast nie mogę uzyskać, tak jak wiele kobiet, na forum konkurencji partyjnej. Nie ma takiej możliwości, o tym wiem. Ale nie ma na to techniki też (*26).*

Zdaniem naszej rozmówczynie, zmienna, jaką jest płeć, ma kluczowe znaczenie: *To płeć decyduje. W statucie partii jest zapisane 30% kobiet na funkcjach kierowniczych w strukturach partii. Formułuje się nowy rząd i w tym rządzie jest teraz jedna kobieta. Rząd lewicowy, który ma kobiety do wyboru. Te kobiety są wiceministrami, sekretarzami stanu. One z powodzeniem mogłyby pełnić funkcje w rządzie. Dlaczego tego nie robią? Bo decyduje o tym lobbing męski. To są koledzy, to jest ta solidarność. Oni się znają, współpracują, funkcjonują. Oni szanują swoje koleżanki, wiedzą o tym, że są, ale muszą obdzielić siebie. Tak to wygląda. Nie dlatego, że są nieprzygotowane, bo rzeczywiście są. Zresztą jak ona jest wiceministrem, to i tak ona pracuje za ministra i za siebie (*26).*

Tak więc wyjaśnienie kryje się w **solidarności męskiej**, która ma bardzo długą tradycję: *To wynika, po pierwsze, z tradycji, bo zawsze są solidarni. Solidarnie siadają do kolacji, piją wódkę, spotykają się na rybach. Mają swoje kluby towarzyskie. Tak było w historii. Razem palili cygara, razem się wspierają. Rządziej siebie próbują, jeśli są w układach, w jednej strukturze zarządu czy prezydium, to rządziej między sobą siebie rozprawdzają. Bo porozumiewają się w układach pozazawodowych. To wynika z tradycji (*26).*

Jeden z respondentów wprowadza korektę, która od razu sytuje kategorię męskiej solidarności jako pochodną i narzędzie **dyskryminacji** kobiet: *Znaczy, chodzi nie o męską solidarność, znaczy się jest szereg spraw, które nie powinny być przekazywane paniom, bo panie są do tego zbyt delikatne (...) mam wiceprzewodniczącą, wydawałoby się, że jest to dziewczyna z jajem, zresztą świetnie prowadzi jakieś tam imprezy dla młodzieży czy Owsiała (...) a tu się spala, gdy ma prowadzić obrady. Jest za bardzo skrzepowana, ta opozycja od razu się na nią rzuca (*15).*

Można powiedzieć, że ma tu miejsce zderzenie dyskryminujących postaw mężczyzn radnych ze słabą asertywnością ich koleżanek: *Kobietę jest zdecydowanie łatwiej wprowadzić w zakłopotanie, powiedzmy, postawić w sytuacji, kiedy de facto trzeba się zachować jak mężczyzna w takim negatywnym jego wizerunku (*17).*

Solidarność kobieca?

Często komentarz do pytania o kobiecą solidarność ogranicza się do stwierdzeń typu: *nie ma o czym mówić (*17)*. Opinie tych osób, które zdecydowały się jednak je sformułować,

zazwyczaj kreślą obraz zjawiska w niedwuznaczny sposób: *Baby się nie znoszą, generalnie organicznie się nie znoszą i robią sobie właśnie przykrości na zasadzie: „Zobacz, jak się ubrała, durna. Zobacz, jak wygląda, w kapciach dzisiaj przyszła. A zobacz, jaka głupia. A zobacz, jak prowadzi tę komisję. Trzeba ją stamtąd...”* (*4).

Inna respondentka-radna swoje obserwacje odnosi nie tylko do realiów polskich: *Jest jedna zła cecha kobiet: kobiety – i w kraju i na obczyźnie – wciągają się na siłę do kotła, niszczą się nawzajem. Dla mnie to jest straszne* (*14).

Zjawisko **braku solidarności, niechęci, zawiści kobiet wobec siebie** badana obserwuje wśród radnych sejmiku. Zjawisko to odnosi się również do mężczyzn, ale *kobiety bardziej zajadle to robią. Mężczyźni mają dyplomatyczne, zawoalowane te metody. Popieram kobiety, ale one są wyjątkowo złośliwe, zazdrosne i paskudne. Kobieta, jak ma do wyboru kobietę i mężczyznę, to wybierze zawsze mężczyznę. I to jest dla mnie straszne i niewytłumaczalne* (*14).

Solidarność kobieca jest, zdaniem innej radnej, *bardzo mała, bardzo krucha... jak gdyby kobieta jedna drugiej zazdrościła, żeby nie była lepsza. Podczas gdy... mężczyźni są bezwzględni, jeśli chodzi o karierę... mogą sobie iść na wódkę* (*16).

Powyższe niedomówienia mogą świadczyć o wielu mechanizmach, ale na pewno o jednym z nich, o hamujących się wzajemnie zachowaniach kobiet i skrajnie pragmatycznym postępowaniu mężczyzn wówczas, kiedy chodzi o ich karierę. Zdaniem innej respondentki fakt, iż kobiet w elitach jest tak mało, powinien je skłaniać do popierania się, a nie zwalczania: *Ja uważam, że kobiet jest tak mało, że one powinny się popierać. Jak któraś ma szanse gdzieś zaistnieć, to pozostałe z tej grupy powinny ją poprzeć. Tak się nie dzieje. (...) Z wyrachowania powinny się nawet popierać... bo jest ich mało. Tak nie jest. Nie potrafię tego wytłumaczyć. Może to nie cechy nas – Polaków – ale tylko kobiet jako grupy. Są zawistne i zazdrosne – już to na studiach obserwowałam. (...) Ja zwracam uwagę na kobiety, bo kobiet jest wszędzie mało – i w pracy zawodowej i w społecznej* (*14).

Jedna z zajmujących dość wysokie stanowisko radnych ma natomiast własną teorię na temat braku kobiecej solidarności. Dokonana przez tę respondentkę niezwykle ciekawa analiza odnosi się do faktu **znikomej reprezentacji kobiet** w jej środowisku, wśród osób sprawujących władzę: *O solidarności w stosunku do kobiet czy solidarności kobiet nie można mówić, bo jeśli ja jestem sama, to muszę zabiegać o solidarność swoich kolegów, nie mogę zabiegać o solidarność koleżanek, bo ich nie ma* (*26).

Jej zdaniem, wśród mężczyzn również toczy się ostra walka o władzę. Ponieważ jednak grupa męska jest znacznie liczniejsza, mężczyźni mogą wchodzić ze sobą w rozmaite koalicje i sojusze – korzystne z punktu widzenia własnych interesów. Mała liczba kobiet sprawia, iż mają one mniej możliwości podejmowania konstruktywnych wspólnych działań, a zarazem ich zachowania destruktywne są bardziej widoczne. *Ponieważ kobiet jest mniej w*

*gremiach wyższych, to dlatego to jest bardziej widoczne i bardziej przykre, bo ma pan 2 czy 3. Jak ma pan 30 mężczyzn, to z nich oczywiście 15 będzie solidarnych, a 15 nie, ale to nie jest tak zauważalne. Natomiast tu pan widzi, bo ich jest mało. Wystarczy 2 albo 1 i nie ma żadnej. Natomiast tam na 30, 15 pozostaje solidarnymi i mówi się męska solidarność. Ale jak by było ich dwóch, to też by jej nie było (*26).*

Tak więc solidarność kobieca nie jest manifestowana. Wtedy kiedy jest ona bardzo potrzebna i kiedy kobiety powinny siebie wspierać, pozostawiają często same swoje koleżanki lub wręcz starają się im zaszkodzić. Dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź znowu tkwi w **zdominowaniu sfery władzy przez mężczyzn**. Wszak to oni podejmują najważniejsze decyzje, od nich zależą rozstrzygnięcia odnoszące się np. do awansów poszczególnych kobiet, czego kobiety są doskonale świadome: *Jak będą solidarne w stosunku do siebie, to wtedy jedna naraża się światu mężczyzn. Świat mężczyzn to odbiera, że one są solidarne. Jeśli jest wśród nich taka kobieta, która chce otrzymać poklask lub otrzymać jakąś funkcję, to otrzymuje ją nie od kobiet, ale od mężczyzn. Wtedy jest w stanie być niesolidarna w stosunku do swojej koleżanki, żeby zaskarbić sobie solidarność kolegów. Wtedy najprostszym sposobem zaskarżenia sympatii mężczyzn jest pokazanie, jak ta koleżanka jest głupia, jak ona nic nie potrafi. Nie kolegi, bo oni są solidarni. Pokazanie swojej koleżanki. Zrób coś takiego, aby ją wyeliminować, a dostaniesz coś innego. Kij i marchewka (*26).*

Trafność powyższych spostrzeżeń potwierdza sformułowanie, które padło z ust innej radnej: *Większość kobiet ma jednak stanowiska mniej eksponowane od mężczyzn i one się boją o swoje stanowiska (*17).*

Zazwyczaj zagadnienie kobiecej solidarności, a właściwie jej braku, jest szybko rozpoznawane przez respondentów. Jeden z menedżerów wydaje się jednak przekonany, że coś takiego, jak kobieca solidarność, istnieje, **nie jest jedynie zauważalne** w jego środowisku pracy: *Jeżeli mówimy o kobiecej solidarności w pracy, zwłaszcza u nas, która miałaby przełożenie na wykonywanie zawodu, to nie. Na przykład: systematycznie oceniamy pracowników, jest to podstawa do ustalania wynagrodzeń, premii, bonusów i nie widzę tutaj żadnych uprzedzeń. Kierowniczkę oceniają obiektywnie pracę. Zdarza się, że wysuwają do nagród mężczyzn, nie przyznając ich kobietom (*32).*

Firmy: brak miejsca na jakąkolwiek solidarność

Na przejawy solidarności w niektórych współczesnych instytucjach (finansowych) nie ma miejsca. Jest miejsce na **pozory życia towarzyskiego**. Ta ocena dotyczy zarówno środowiska mężczyzn, jak i kobiet. *Nie spotkałam się ani z kobiecą, ani z męską solidarnością. Mężczyźni bardziej rywalizują ze sobą. Kobiety nie są w tej rywalizacji*

*traktowane poważnie i może dlatego częściej widzę, jak mężczyźni wspierają działania kobiet (*2).*

Idealem jest typ *profesjonalnego pracownika... z wypranym mózgiem, mówiąc brutalnie, zachowującego się w określony sposób (*.41).*

Kolejne cytaty są potwierdzeniem tej diagnozy: *Dlatego, że mam określony wiek, to widzę, jak te współczesne instytucje funkcjonują... jak są totalitarne i jak manipulują ludźmi. (...) Myślę, że mechanizmy tej instytucji są na tyle brutalne, że... taka siatka więzi międzyludzkich po prostu jest niszczona (*41).*

Czasem pojawia się także **klubowa wizja solidarności męskiej i solidarności kobiecej**. W takiej wizji mężczyzna idzie z grupą kumpli na piwo; kobiety piją *kawusię* i rozmawiają sobie o maseczkach i wszyscy się dobrze czują we własnych *klimatach* (*29).

KOBIETY, MĘŻCZYŹNI. SZEFOWIE, PODWŁADNI

Opinie kobiet

Odwołując się również do prowadzonych od wielu lat badań opinii publicznej musimy powiedzieć, że w tej sprawie mamy do czynienia z jakąś zagadką socjologiczno-psychologiczną. Kobieta, która sama bywała szefem, uważa, że kobiety są lepszymi szefami, bo im bardziej zależy na zrobieniu czegoś, na utrzymaniu czegoś i muszą pokonać zdecydowanie większy opór niż mężczyźni. Na pytanie, czy wolałaby mieć zwierzchnika kobietę czy mężczyznę, odpowiada, że mężczyznę, bo z nimi pracowała i ponieważ sama ma *też może troszkę męski umysł* (*17). Równocześnie ta sama kobieta deklaruje, że kobiety powinny zajmować najwyższe stanowiska, bo niczym się nie różnią od mężczyzn. Przy wspieraniu osób w awansowaniu nie kieruje się ich płcią.

Można powiedzieć, że problem „różnicy” między kobietami a mężczyznami jest nieprzepracowany i może być **źródłem dysonansu**. Kobiety są przekonane, że nadają się do sprawowania najwyższych bądź też wysokich stanowisk (w podtekście inne niż ja), a ich brak na tych stanowiskach tłumaczą sobie tym, że *te rozsądniejsze się nie pchają tam* (*16). Chcą mieć kobiety za podwładnych, bo są dokładniejsze od mężczyzn.

Przydatność kobiet do pełnienia wysokich funkcji i zajmowania najwyższych stanowisk wymyka się więc czasem **jednoznacznej ocenie**. Z poniższej wypowiedzi trudno np. wywnioskować, czy bardziej odporni psychicznie są mężczyźni, czy kobiety. Przy całym szacunku dla walorów kobiet, autorka tej wypowiedzi zdaje się jednak skłaniać ku preferowaniu mężczyzn na najwyższych stanowiskach: *Mężczyzna jest bardziej stanowczy,*

*kobieta może mieć takie cechy matki, tak są postrzegane i odbierane. Może w pewnych sytuacjach nie poradzić sobie ze stresem, może mężczyzna wydawałby się bardziej odporny na to, chociaż nie w każdych sytuacjach. Bywają takie sytuacje, że kobieta jest bardziej odporna psychicznie niż mężczyzna. Niemniej może w pewnych sytuacjach na takich wysokich szczeblach mężczyzna potrafiłby być taki bardziej odpowiedni, chociaż uważam, że w tej chwili kobiety na stanowiskach potrafią coraz więcej (*28).*

Kobiety i mężczyźni na kierowniczych stanowiskach

Według niektórych kobiet menedżerek, kobiety są bardziej skoncentrowane na organizacji i myśleniu o zespole i jego potrzebach. Mężczyźni zaś w większym stopniu koncentrują się na robieniu własnej kariery: *Czyli tak naprawdę, gdzie ja chcę zajść i jak mam do tego mój zespół wykorzystać (...) Taki jest męski punkt widzenia (*41).*

Pojawia się też opinia, że **mężczyźni rzeczy załatwiają wprost** i dlatego wolą ich jako szefów. Kobiety, ich zdaniem, częściej próbują owijać sprawy, nie zmierzając do rozwiązania problemu najprostszą drogą. Te same osoby nie umieją wyobrazić sobie w roli szefa „zarządzającego” mężczyznami. Co nie przeszkadza być przekonanym, że kobiety w takim samym stopniu mogą sprawować pewne funkcje jak mężczyźni; to jest ich wybór, czy chcą być bardziej „rodzinne” czy „zawodowe” (*29).

Kobiety sprawujące władzę dużą wagę przywiązują do partnerskich relacji z podwładnymi, co w literaturze określa się mianem „**orientacji interpersonalnej**”. Jednocześnie w swej pracy nie rezygnują z „**orientacji zadaniowej**”, czyli nastawienia na osiągnięcie wytyczonych celów, postawy wymagającej i konsekwentnej:

*Nigdy nie byłam takim szefem tyranem, raczej preferuję takie stosunki partnerskie i chyba to zdaje egzamin, niemniej potrafię być bardzo konsekwentna i w pewnych sytuacjach będąc taką liberalną. Pracownicy wiedzą, że są innego rodzaju sytuacji, że jestem bardzo konsekwentna i wymagająca, więc znają mnie na tyle, że wiedzą, czego od nich wymagam. Ale to zupełnie nie psuje relacji między mną a podległymi pracownikami (*28).*

Szefowie – podwładni. Seksizm czy genderowa mentalność menedżerek

Dla niektórych menedżerek nie ma znaczenia to, czy szefem jest kobieta, czy mężczyzna. Ważne są cechy, które reprezentuje. Podobnie jest z podwładnymi.

Są wśród nich i takie osoby, które zarówno w roli szefów, jak i podwładnych (mimo wszystkich zastrzeżeń) **wolą mieć do czynienia z mężczyznami**. W przypadku szefów jest to związane z tym, że z mężczyznami lepiej układają się relacje; są bardziej merytoryczne. W przypadku podwładnych płeć zasadniczo nie odgrywa roli, ale ta sama respondentka

mówi, że z paniami dogadywała się gorzej, bo one stosują szantaż emocjonalny. Ponadto narzucanie swojej woli kobiecie przychodzi jej *o wiele trudniej niż mężczyźni. Jeżeli mężczyźni mówią, że ma coś wykonać to on to robi, a kobieta ma większy opór do zrobienia tego* (*2). Co ciekawe, takie poglądy nie kolidują z głoszeniem opinii, iż jeśli chodzi o ocenę pracy, to jest równie dobra w przypadku kobiet, jak mężczyzn.

Dla innych natomiast ważniejsze są relacje z podwładnymi niż z przełożonymi: *No bo oni decydują o moim sukcesie, cóż mi zwierzchnik, jeśli ja nie mam roboty wykonanej* (*31). W przypadku zwierzchników działa bowiem zasada wspólnego interesu, tzn. kobieta, będąca bezpośrednim zwierzchnikiem, wiedziała, że *jej kariera związana jest też z tym, że jej podwładni dobrze pracują, w związku z tym po prostu dbała o nas* (*41).

Zdaniem niektórych kobiet menedżerek nie ma problemu, jeśli zatrudnia się osoby nieznanne, to wtedy stosunki są jasne i dobrze się układają.

Ocena współpracy z mężczyznami i kobietami

W opinii respondentek kobiety mają dużo dobrych cech jako pracownicy: są **ambitne w dobry sposób, cierpliwe, lojalne, poukładane**: *Kobieta myśli znacznie bardziej perspektywicznie, długoterminowo, ceni stabilność pracy, atmosferę w pracy (...) niż rywalizację i szybkie robienie kariery* (*41).

Poza tym, niestety, **godzą się na gorsze warunki pracy**.

Z perspektywy czasu zmieniają się niekiedy opinie, poglądy i oceny współpracy z kobietami i mężczyznami. Jedna z menedżerek stwierdziła, że z wiekiem, doświadczeniem, własną hierarchią zawodową zmieniła zdanie i teraz może powiedzieć, że lepiej się jej pracuje z kobietami. Na przykład młodzi mężczyźni są ambitni w tym sensie, że wykonywanie prostych spraw jest dla nich uwłaczające; chcą przechodzić od razu do najtrudniejszych i odpowiedzialnych, choć nie mają do tego kwalifikacji i doświadczenia.

Niektóre kobiety menedżerki uważają, że: *Mężczyźni są bardziej prości w obsłudze (...) jeśli mam zastrzeżenia do pracy mężczyzny, to broni się on argumentacją w sposób mniej czy więcej, ale racjonalny. W przypadku kobiety muszą przyjąć inną postawę, bo ona traktuje wszelkie uwagi bardzo osobiście wysuwając argumenty nieracjonalne, pozamerytoryczne. (...) Rozmowa z kobietą wzbudza zawsze większe emocje. Z moich doświadczeń wynika, że kobiety częściej używają argumentów niemerytorycznych, używają sztuczek psychologicznych dla osiągnięcia swojego celu. (...) Bierze się to z ich słabszej postawy wobec mężczyzn. (...) Jakość tych kontaktów jest podobna* (*2).

Opinie mężczyzn

Kiedy staramy się poznać poglądy radnych-mężczyzn na relacje kobiet i mężczyzn w kontekście ról szefa i podwładnego, znajdujemy **nastawienie dyskryminujące kobiety**. Mężczyźni wolą pracować „pod” szefem mężczyzną, bo z męskiej perspektywy *kobieta przełożony to horror w zakładzie piekarskim* (*15).

Czystej wody seksizm odnajdujemy także w wypowiedzi jednego z mężczyzn reprezentujących grupę menedżerów: *Trudno, żeby ktoś w kiece wykonywał pewne zawody* (*10).

Ten sam respondent jest autorem następującej wypowiedzi: *Kiedy kobieta jest właścicielem kapitału i sama zakłada firmę, to już wtedy jest to inna sytuacja. (...) Ma prawo decydować, co będzie w danej firmie robić, bo nie musi być oczywiście szefem, może być sekretarką prezesa, którego zatrudni u siebie* (*10).

Mężczyźni nie chcą na ważnym stanowisku kobiety m.in. dlatego, że zasady, które wyznają, nie pozwalają kobiecie powiedzieć, co się nie podoba, zrobić jej awanturę itd. Jeden z respondentów stwierdza: *Gdyby aktualnie na stanowisku księgowej był mężczyzna, dawno by już nie pracował, a ponieważ jest kobieta, to jest na razie chroniona, ale cierpliwość pewnie mi się kiedyś wyczerpie* (*7).

Po wielu latach przepracowanych w jednym miejscu pracy (kopalni) menedżer mężczyzna stwierdza, że płeć zatrudnionych osób nie ma wpływu na organizację pracy. Natomiast ma wpływ na to, **w jaki sposób przekazywać zadanie**: *O ile mężczyznom podaje się polecenia w formie czystej, to w stosunku do kobiet ta forma czysta polecenia nie zawsze jest najwłaściwsza (...) jest to gra psychologiczna, która niejako polega na tym, że jak np. podwładną poprosi się, zamiast wydać polecenie, to się większy sukces odniesie (...) bo kobiety, tak jak ustrój, są wrażliwe* (*30).

Kobiety i mężczyźni na kierowniczych stanowiskach

Kobiety i mężczyźni **różnią się** sposobem sprawowania władzy. Zdaniem niektórych menedżerów różnice polegają na tym samym, na czym polegają różnice w pracy między kobietami i mężczyznami. Czyli: *Mężczyźni bardziej kierują się racjonalnością, a kobiety bardziej emocjami. Mam wrażenie, że kobiety są bardziej zmotywowane do pracy. Przez to bardziej zdecydowane, a nawet bardziej bezwzględne w swoich działaniach. (...) Są gotowe poświęcić wszystko, aby dopiąć celu. Mężczyźni są bardziej otwarci (...) (kobiety) są bardziej konsekwentne w dążeniu do celu, bardziej uporządkowane. (...) Chociaż zmienność tych cech jest duża i u kobiet, i u mężczyzn* (*20).

Kobiety, mężczyźni jako podwładni. Czy to tylko dyskryminacja, czy już seksizm?

W wypowiedziach mężczyzn pojawiają się sygnały **preferowania kobiet w roli podwładnych**, bo jest *dużo przyjemniej, łatwiej, weselej (...) mniej konfliktowo: Kobiety starają się zawsze znaleźć takie wyjście, które zadowoli wszystkich (...). Mężczyzna nie lubi zmieniać decyzji, natomiast kobieta, jeżeli dłużej zastanowi się i przyjdzie się do niej po raz drugi, jeszcze raz zreferuje, nawet używając tych samych argumentów i spokojnie przekona, to ona powie: „wiesz.. .O.K. masz rację, to nie było tak” (*6).*

Niektórzy menedżerowie odpowiedzialni za finanse lubią mieć kobiety-podwładnych, ponieważ w takich instytucjach: *Kobiety bardzo dobrze się sprawdzają, ponieważ są odporne na pracę monotonną, nużącą. Mężczyźni szybciej się męczą takimi pracami i szukają ciekawszych rzeczy, ale ktoś tę pracę musi wykonywać. (...) Zdarzało mi się mieć podwładnych mężczyzn. Ich zaletą jest to, że są bardziej konkretni. Nie muszę wielokrotnie, jakich rzeczy wymagać, przypominać. Wystarczy wyjaśnienie sprawy i mogą zapomnieć o tym (*20).*

Ocena współpracy z mężczyznami i kobietami

Zdaniem niektórych radnych, kobiety są w pracy bardziej skrupulatne, mniej plotkują od mężczyzn. Oczekują docenienia efektu swojej pracy, podczas gdy mężczyźni się tego domagają, poza tym mężczyźni chcą zajmować stanowiska przekraczające ich kompetencje. Jeden z radnych akcentuje **większą rzetelność kobiet**, z którymi zdarzyło mu się współpracować w trakcie działalności społecznej: *Ja mam duże zaufanie do kobiet, które decydują się na podjęcie działania (...) też sobie taką własną teorię na ten temat sformułowałem, że biorąc pod uwagę warunki, w jakich żyjemy my wszyscy, kobieta decydując się na podjęcie jakiegoś działania, robi to w sposób zdecydowanie bardziej przemyślany, analizując rzeczywiste możliwości funkcjonowania, mężczyzna natomiast częściej robi to spontanicznie i nie zawsze jest to z odpowiednim skutkiem. I stąd to moje zaufanie większe do pań wynikało, przynajmniej w tej działalności społecznej, że kiedy decydowała się, to wiadomo było na pewno i nie trzeba było tego sprawdzać. Z mężczyzną było zawsze... już trochę... zawsze to trochę jeszcze uczeń był (*5).*

Ten sam respondent zwraca uwagę na różnice w sposobach organizowaniu działań przez kobiety i mężczyzn, które utożsamia on z **odmiennymi sposobami myślenia**, zaznaczając jednocześnie, że tej odmienności nie wartościuje: *Uważam, że kobiety myślą analogowo, a mężczyźni step by step. To nie ma lepszego-gorszego myślenia, tylko one są różne. Takim ewidentnym przykładem, w którym można zaobserwować różnice, jest gotowanie obiadu przez kobiety i przez mężczyznę. Mężczyzna gotując obiad wykonuje wszystkie czynności po kolei i to trwa dłużej, a kobieta robi wiele czynności na raz (...) właśnie ta różnica w sposobie myślenia, organizowania się wynika właśnie z roli, jaka była, jaka jest jej*

*przypisana, bo np. musi gotować zupę i jednocześnie patrzeć na malutkie dziecko, które żeby się nie oparzyło (*5).*

CZĘŚĆ 3.

DYSKRYMINACJA I JEJ WIELOZNACZNOŚCI. REALNE SZANSE KOBIEC

OBSZARY DYSKRYMINACJI

Dyskryminacja miewa różne oblicza i przetworzenia. Na terenie **domu** objawia się **tradycyjne oblicze**, w którym pracy w domu się nie uznaje, *gdzie ojciec jest bogiem, a żona to przynieś, wynieś, pozamiataj* (*16). Wypowiedź jednej z respondentek ukazuje relacje między matką a ojcem, które uznaje ona za niewłaściwe: *Bolało mnie, że on ją traktował jako podległą osobę, nie jak partnera. Uważałam, że związki małżeńskie powinny być partnerskie, a nie taka bezpośrednia podległość kobiety mężczyźnie. To wyniosłam z domu – to mi się nie podobało. Nie może być tak, żeby kobieta była tak podległa i wykonywała wszystkie polecenia i była zupełnie podporządkowana mężczyźnie, nie miała swobody. Nawet jak miała swoje zdanie, to mogła je tylko wyrazić, jeżeli ojciec tego nie zaakceptował, musiała się z tego wycofać* (*23).

W niektórych przypadkach można powiedzieć, że **niemożność działania kobiety w sferze publicznej** jest funkcją jej dyskryminacji przez męża. Oto przykład: *Dlaczego nie startuję w tych wyborach, bo to wszyscy się dziwili dlaczego, masz szansę, bo rzeczywiście szanse mam, i to szanse bardzo duże, pewnie bym przeszła, ale wycofałam się i powiedziałam, że nie ze względów rodzinnych. (...) Mąż jest na emeryturze, jak z doskoku pracował, to mogłam działać. No, w tej chwili absolutnie się nie zgadza na to i musiałam zrezygnować (...) on nie może ścierpieć, że miałabym jakieś zajęcia* (* 16).

Dyskryminacja kobiet w życiu zawodowym

Dyskryminację przejawiającą się w postaci **trudności z uzyskaniem pracy** przez kobiety dostrzegają nawet niektórzy mężczyźni: *Moim zdaniem kobiety są w zdecydowanie trudniejszej sytuacji niż są mężczyźni i stąd wielu pracodawców, a to może wyznaczać pewien element dyskryminacji, wielu pracodawców uzależnia np. zatrudnienie od wieku dzieci* (*5).

Kobiety są dyskryminowane w życiu zawodowym, aczkolwiek – zdaniem jednej z radnych – jest to **bardzo trudno udowodnić**. *Dlaczego trudno jest udowodnić? W momencie, kiedy pragniemy obsadzić jakieś stanowisko, to i do kobiety, i mężczyzny można powiedzieć, że jest zła, zły merytorycznie. Częściej zostanie wybrany mężczyzna. Argumenty będą takie: nie*

*chcę, żeby była w ciąży, nie chcę, aby poszła na urlop macierzyński, ale nikt tego nie powie oficjalnie. Nie będę w nią inwestował, bo ona odejdzie, bo znajdzie męża. Czyli nie chce się młodych. Ja patrzę po różnych firmach małych, dużych, średnich, jak nie chcą już tych młodych dziewcząt: „wolę młodego chłopaka mówią, bo one mi pójdą”. Życie macierzyńskie jest podstawową przeszkodą (*26).*

Ta sama respondentka podkreśla, że nikt się nie zastanawia nad tym, że trzeba wrócić do takiego modelu, w którym zaczniemy wytwarzać tzw. **przyjazne środowisko** kobietom pełniącym funkcję macierzyńską. Trzeba, jej zdaniem, wrócić do rozwiązań ułatwiających kobietom godzenie różnych funkcji – to jest powrót do żłobków, do przedszkoli.

Jednocześnie pracujące kobiety, które przebywają na urloпах wychowawczych, są najłatwiejszym celem, gdy konieczne są **zwolnienia** pracowników: *Przykład myślenia pracodawców i dyrektorów w wielu instytucjach. Jeśli instytucja publiczna musi zrezygnować z etatów, to mówi się, trzeba usunąć wszystkie etaty, które są urlopami wychowawczymi. Praktycznie do urzędów wracają kobiety po urlopach wychowawczych i dla nich nie ma miejsc pracy. Ma Pan na przykład instytucję, gdzie jest 40 kobiet na urlopach wychowawczych. To potencjalne 40 miejsc, które pracodawca zwolni (*26).*

W świecie biznesu, jak twierdzi jeden z jego reprezentantów – mężczyzna, najistotniejszym wymiarem jest profesjonalizm, kwalifikacje i przygotowanie merytoryczne. Kwestia płci danej osoby **nie odgrywa większej roli**. Oparte na rzeczywistych umiejętnościach partnerskie relacje są konieczne, by utrzymać wysoki poziom wykonywanej pracy: *Kobiety zajmują u nas najwyższe stanowiska. Wiceprezesem jest kobieta, jednym z trzech dyrektorów jest kobieta. Trzy stanowiska kierownicze zajmowane są przez kobiety. Są profesjonalne, więc mężczyźni muszą zaakceptować ich wyższość, ale nie widzę, że jest to wymuszane. Ta praca wymaga współpracy, najwyższego poziomu. Mężczyźni widząc, że kobiety są lepsze, akceptują to, proszą o pomoc, konsultują i traktują je jak partnerki (*32).*

Ten sam respondent jako przykład przytacza sytuację, w której skorzystanie przez pracującą w jego firmie kobietę z urlopu macierzyńskiego nie stało się jednocześnie pretekstem do pozbawienia jej stanowiska. Dzięki decyzji swego szefa po kilku miesiącach mogła ona wrócić do swej pracy. Swoją postawę nasz respondent prezentuje jednak jako coś **wyjatkowego**: *Tylko względy merytoryczne odgrywają rolę. Nie kieruję się niczym innym. Tylko przydatnością pracownika do tego, co robi. Podam jako przykład. Odeszła koleżanka na urlop macierzyński. Kierowniczką grupy planistów. Odchodząc powiedziała, że wraca po urlopie do pracy. W związku z tym ja zamroziłem strukturę, nie dokonałem żadnego ruchu. To obciążało bardzo firmę i kolegów, bo musieli za nią pracować. Wszyscy się na to zgodzili, bo docenili wartość, jaką prezentowała (*32).*

Menedżerki żywią przekonanie, że fakt bycia kobietą powoduje **pomijanie ich przy awansach**: *Myślę, że zawsze dlatego jestem zastępcą, zawsze mężczyzna... szefem (*31).*

Zastanawiają się, dlaczego tak się dzieje, że kiedy do szkoły, w której jest 50 nauczycielek, przychodzi mężczyzna, to bez względu czy się nadaje, czy nie, to on zostaje kierownikiem szkoły. W bankach występowało podobne zjawisko. Zdaniem jednej z menedżerek na początku najbardziej przy ocenie liczył się fakt bycia młodym mężczyzną. Ale ponieważ młodzi ludzie bez doświadczenia nie potrafili sprościć zadaniom, zrezygnowano z tej strategii. *Dyskryminacja w życiu zawodowym jest zakamuflowana; awansuje się mężczyznę (...) choć jest gorszym kandydatem niż kobieta (*31).*

Szczególnym przypadkiem **dyskryminacji kobiet przy obsadzaniu stanowisk** jest z jednej strony faworyzowanie pewnych kobiet, a dyskryminowanie innych – tych, które nie zyskują uznania mężczyzn dla swych walorów fizycznych: *Kobiety są dyskryminowane. Też widzę to przy obsadzaniu stanowisk. Jak szefowi się podoba dana kobieta z wyglądu – nie musi mieć z nią nic wspólnego w kontaktach damsko-męskich – awansuje ją. Jemu się podoba ona, a nie jej umiejętności. W większości przyjęć do pracy tak jest. (...) W sejmiku również. Jest ładna, może być dobra – tak się mówi (*14).*

Ale sytuacja taka może być jak kij, który ma dwa końce: *Pojawiały się argumenty, że ja robię karierę tylko poprzez – ordynarnie mówiąc – łóżko. To oczywiście była nieprawda. Teraz też się z tym spotykam. Jak gdzieś pracują jakieś młode dziewczyny, to się mówi: to jest kochanka tego i tego. (...) Tu wychodzi ta złośliwość i zazdrość. Tylko w stosunku do kobiet tak się postępuje, nigdy tak się nie mówi o mężczyznach, że ten ma z szefową romans (*14).*

W niektórych instytucjach, np. bankach, kobiety są postrzegane w roli **służb pomocniczych**, a nie jako osoby, która przejmą przywództwo, kierownictwo, doprowadzą projekt do końca. Ich rola w projekcie jest zawsze pośrednia, pomocnicza. Stąd może bierze się powszechność sytuacji, w których młodym mężczyznom, będącym bezpośrednio po studiach, prezesi banków od razu wyznaczają „ścieżkę kariery”. W krótkim czasie zajmują oni stanowisko kierownicze. Z jedną z naszych respondentek prezes nie rozmawiał, rozmawiał tylko z mężczyznami. Wprawdzie zaznacza ona, że być może nie podobała mu się z innych powodów, a nie dlatego, że jest kobietą, ale możemy powiedzieć, że jej doświadczenie „nie jest unikalne”. Równocześnie ta sama osoba twierdzi, że nie zetknęła się z dyskryminacją kobiet w życiu zawodowym.

Jednym z przejawów dyskryminacji jest także **dyskryminacja płacowa**. Kobietom płaci się mniej niż mężczyznom na równorzędnych stanowiskach. Zwraca zresztą na to uwagę respondent: *Ja obserwuję to tutaj z pozycji fabryki danej czy poprzedniej, że gdyby na stanowisku kierownika, np. ekonomisty, byłby facet mężczyzna, on miałby stawkę większą, a że jest kobieta, ona ma stawkę mniejszą. Nie wiem, z czego to wynika, to jest chyba w podświadomości, no nie? Tak mi się to wydaje, chociaż uważam, że wiele kobiet jest takich,*

które są prężne i tak wspaniale sobie radzące ze wszystkimi zawodowymi czynnościami czy pracą trudną (*12).

STOSUNEK DO DYSKRYMINACJI

Stosunek kobiet do dyskryminacji

Zjawisko dyskryminacji jawi się jako **wielowymiarowe i niejednoznaczne**. Może być przez kobiety dostrzegane i akceptowane, a przy tym nienazwane: *powiem szczerze, że zawód nauczycielski jest sfeminizowany, to się wiąże z pensjami, to nie zarobek i pensja dla mężczyzny* (*8). Takie odczuwanie mechanizmów życia społecznego nie przeszkadza, by na zadane wprost pytanie, czy zdarza się, że kobiety są dyskryminowane w życiu zawodowym, uzyskać odpowiedź: *O nie, ja nie spotkałam się z czymś takim* (* 8). Ta ocena dotyczy również działalności samorządowej czy społecznej.

Na pytanie wprost, czy doświadczały dyskryminacji w karierze politycznej, kobiety na ogół odpowiadają, że *mnie to akurat nie za bardzo, ale gdybym była mężczyzną, miałabym większe pole do manewru i nie szło by mi to, jak po grudzie* (*16). Znaczące jest tutaj zastrzeżenie, że „**mnie to nie dotyczy**”, pozostające w sprzeczności z resztą wypowiedzi. Równocześnie na pytanie, czy mężczyźni i kobiety różnią się stylem zarządzania, przy okazji uzyskujemy wypowiedź: *Dawniej to było tak, że jak był mężczyzna, to musiał być kierownikiem, nic nie robił, wszyscy za niego robili, ale on był kierownikiem. (...) Jak mi kiedyś dokładali dodatkowe prace, pytam się z głupia frant „ale na jakiej podstawie”, przecież dlaczego ja, jeżeli mam takie obowiązki, zakres obowiązków większy i bardziej odpowiedzialny, dlaczego ja mam niższe uposażenie, powinnam mieć przynajmniej równe. Bo już nie mówię o wysłudze lat, jakieś tam inne powiedział: „no bo pani jest kobietą, a ten kolega jest mężczyzną i dlatego on ma wyższe”* (*16). W innym zaś miejscu: *mogłabym objąć jakieś stanowisko, ale go nie dostawałam* (* 16).

Zdarzają się deklaracje, w których kobieta menedżer stwierdza, że **nigdy nie zetknęła się** z dyskryminującymi podziałem na kobiety i mężczyzn. Co nie przeszkadza jej w innym fragmencie rozmowy stwierdzić, że *ponieważ jestem kobietą, dlatego zawsze jestem zastępcą, a nie szefem* (*31). Zjawiska dyskryminacji kobiet w sferze zawodowej czasami znane są respondentkom tylko ze słyszenia lub ze środków masowego przekazu: *Pisze się o takich jakichś wymuszeniach i podpisywaniu lojalek – tak to się nazywa – i pisze się, że w ciągu takiego to a takiego okresu nie będę miała dziecka, no słyszy się coś takiego, że na równorzędnych stanowiskach kobieta zarabia mniej (...) Prasa, telewizja, radio to jedno, natomiast to co widzimy wokół siebie to drugie.* (*18).

Niekiedy przed dyskryminacją w miejscu pracy chroni to, że zwierzchnikami są kobiety. Poza tym można powiedzieć po prostu, że *nie mam takiej fobii* (*29), czyli generalnie nie dostrzegać tego zjawiska. Podkreślmy, że to się dzieje w przypadku „menedżerki mimo woli”, które rozpoczęła życie zawodowe z przekonaniem, że będzie przede wszystkim żoną i matką.

Być może najbardziej prawdopodobnym wyjaśnieniem owych niespójnych postaw kobiet w tej dziedzinie jest wyjaśnienie psychologiczne. Niewykluczone, że u kobiet włączają się **mechanizmy obronne** osobowości. Ma wtedy miejsce samoobrona – obrona własnego „ja”, poczucia własnej wartości, wysokiej samooceny – poprzez samooszukiwanie się, niedopuszczanie lub wypieranie ze świadomości zagrażających informacji o byciu obiektem dyskryminacji. Takie mechanizmy ze swej natury mają nieświadomy charakter – osoby je stosujące nie zdają sobie sprawy z ich stosowania.

Dosyć rzadko spotkać się można w grupie kobiet z **uświadamianiem** sobie przez nie istnienia dyskryminacji i **głośnym jej nazywaniem**. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku tej radnej: *Mogę powiedzieć, że moja działalność i zawodowa, i społeczna jest pewnym przejawem dyskryminacji kobiet. Gdyby mnie ktoś spytał, czy jestem dyskryminowana, a dziennikarze pytali o to, to mogę powiedzieć, że jestem nawet w swoim zawodzie dyskryminowana. Choćby tym pokazywaniem miejsca i pouczaniem mnie, i tym, że ja rzeczywiście muszę kilkanaście razy więcej rzeczy zrobić, żeby otrzymać w miarę pozytywną ocenę. Mało tego, jestem upominana ciągle, że ta płęć ma decydować o tym, że ja mam być łagodniejsza, że ja nie mogę zakłóć, że ja nie mam być konsekwentna, że mam nie wymagać, że mam nie być zdecydowana, konsekwentna. To jest źle odbierane. Dla mnie jest to forma dyskryminacji. To jest przypominanie o tym, że jesteś kobietą, a tego nie można dlatego, że to nie jest argument zawodowy* (*26).

Respondentka ta próbuje walczyć z dyskryminującymi postawami swoich kolegów: *Ja tłumaczę swoim kolegom, że my tu przyszliśmy pracować, pełnić funkcje zawodowe i nie ma nic do rzeczy, czy ja jestem blondynką, czy ja mam zieloną czy czerwoną sukienkę, bo tak samo oni są blondynami, brunetami, w okularach, mają brudne czy czyste garnitury, takie czy inne krawaty, ale to nie powinno wpływać na jakość wykonywanej pracy.* (*26)

Stosunek do dyskryminacji bywa aktywny na poziomie indywidualnym. Ponieważ mąż zabronił jednej z respondentek kandydować w wyborach samorządowych '2002, ona postanowiła, że zapisze się do stowarzyszenia miłośników swojego miasta i będzie aktywna w Demokratycznej Unii Kobiet.

Przyczyny i korzenie zawodowej dyskryminacji kobiet tkwią, jak wskazuje jedna z respondentek, w tradycyjnej **wizji mężczyzny jako żywiciela rodziny**: *Tak zdecydowanie, tak uważam, że są dyskryminowane, bo mężczyzna z natury jest traktowany jako ktoś, być*

*może, że jest lata zaszłości, kiedy to mężczyzna był istotnie najważniejszym w domu, utrzymywał rodzinę itd., uważam, że są dyskryminowane (*9).*

Stosunek mężczyzn do dyskryminacji

Wśród radnych-mężczyzn obserwujemy swoistą **dwulicowość, hipokryzję oraz potrzebę dystansowania się od problemu**. Dyskryminacja to, ich zdaniem, temat, *który rozwija się na łamach mediów od bardzo dawna, oczywiście szczególnie nasilony jest on teraz po roku 1989. Ja myślę, że jest to dyskusja zastępcza. Nie opowiadam się w sposób dogmatyczny ani za jedną, ani za drugą ze stron. To znaczy, nie jestem zwolennikiem tych kobiet, które twierdzą, że kobiety muszą wszystko robić (...) ani tych mężczyzn, którzy by chcieli kobiety stworzyć tylko do garów i rodzenia dzieci. Natomiast ja szukam tego złotego środka (*7)*. Przyczyny i korzenie zawodowej dyskryminacji kobiet tkwią, jak wskazuje jedna z respondentek, w tradycyjnej **wizji mężczyzny jako żywiciela rodziny**: *Tak zdecydowanie, tak uważam, że są dyskryminowane, bo mężczyzna z natury jest traktowany jako ktoś, być może, że jest lata zaszłości, kiedy to mężczyzna był istotnie najważniejszym w domu, utrzymywał rodzinę itd., uważam, że są dyskryminowane (*9).*

Określają się jako zwolennicy i miłośnicy (w zakresie możliwości żonatego mężczyzny) kobiet i zaznaczają przy tym, że nie lubią, nie cierpią „babochłopów” .

Spotykamy się z takimi sytuacjami, w których mężczyźni, **dyskryminując kobiety swoimi przekonaniem i działaniami**, równocześnie twierdzą, że **z dyskryminacją kobiet się nie zetknęli**. Na poziomie „refleksji” wyraża się to np. w następujący, oparty na sprzeczności sposób: *Jak się zastanawiam nad tą różnicą płci... jak to jest, że niby wrażliwe itd., a jeżeli chodzi o zawartość tego, co tam w środku w człowieku siedzi, to niewiele tego jest. (...) Polskie kobiety są piękne, inteligentne, miłe (*15).*

Na poziomie „obserwacji” przekonanie o braku dyskryminacji kobiet w życiu zawodowym bywa budowane na podstawie istnienia znanych sobie kobiet we władzach samorządu, które *robią to dobrze i akurat nadają się do tego, ja nie mam żadnych zastrzeżeń. (...) Uważam, że nie są dyskryminowane. Że to jest sztucznie nagłaśniany problem, żeby zwaśnić to towarzystwo męsko-damskie (*15).*

Na poziomie behawioralnym możemy spotkać kolejną sprzeczność, która łączy wyznanie: *Ja nie dyskryminuję ich (kobiet) (*15).*

Jeden z respondentów dostrzega np. obecność dyskryminacji w **możliwości manipulowania widełkami płacowymi**. Ale to jest trudne do udowodnienia, bo zawsze można się odwołać do wyższych kompetencji mężczyzny. Jego zdaniem, potrzebna jest zmiana świadomości, bo samo wywalczenie statusu prawnego nic nie zmieni. Pewna

nadzieja w sprawie osłabienia dyskryminacji kobiet może być pokładana w naszym przystąpieniu do Unii Europejskiej.

ŚWIADOMOŚĆ WŁASNYCH MOCNYCH STRON

Duża część respondentek podziela opinię, iż **kobiety nadają się do sprawowania stanowisk publicznych**. Uznaniem niektórych kobiet menedżerek cieszy się np. posłanka Zyta Gilowska, którą widziałyby na najwyższych stanowiskach, ponieważ dysponuje ona takimi cechami, jak: przygotowanie merytoryczne, aktywność, konkretność, umiejętność analitycznego myślenia, budowanie argumentów lepszych od tych, które proponują koledzy.

Respondentki nie tylko uważają za pewną oczywistość to, iż kobiety nadają się do sprawowania stanowisk publicznych, ale też podają przy tym rozbudowaną argumentację, będącą uzasadnieniem tego sądu. Zdaniem niektórych radnych, kobiety nadają się do tego **nawet bardziej niż mężczyźni**: *Dlatego że są bardziej wewnątrznie zorganizowane, może bardziej sprawiedliwe, widzą więcej rzeczy – kobieta zna lepiej życie, bo takiej małej organizacji uczy się w rodzinie. Jak kobieta nie przejdzie do pokoju z kuchni, jak czegoś po drodze nie zabierze, to ona sobie cały czas myśli. To samo jest w każdej pracy. Widzę, że kobiety lepiej organizują pracę, są konkretniejsze, nie rozgadniają się za bardzo nad szczegółami, szanują bardzo czyjś czas, czego w ogóle o mężczyznach nie można powiedzieć. Na każdym szczeblu mężczyźni w ogóle nie szanują swoich współpracowników, rozmówców. To się dzieje przy tej nadmiernej gadaninie, przy robotach, których nie powinno się wykonywać. Kobiety się trzymają życia (*14).*

W powyższej wypowiedzi wypunktowane zostały następujące pozytywnie wartościowane cechy kobiet:

- **zorganizowanie,**
- **sprawiedliwość,**
- **trzymanie się konkretów,**
- **szacunek dla drugiej osoby i jej czasu.**

Lista mocnych stron kobiet, których są one doskonale świadome, jest jednak znacznie dłuższa. Przedstawiamy ją poniżej, ilustrując każdy przywołany przykład odpowiednim cytatem:

- **kobieca, miękka forma sprawowania władzy**

Kobiety sprawują władzę mniej autorytarnie. Są bardziej otwarte na bliższy kontakt z personelem nawet swoim bardzo bliskim. Nie przywiązują tak dużej wagi do funkcji, stanowiska, które posiadają. Nie starają się pokazywać, że ta funkcja decyduje o tym, że tu

drzwi nie można otworzyć, albo nie można usiąść z sekretarką czy z asystentem. Kobiety częściej tak robią, że rozmawiają bardziej prywatnie. Nie wymagają takiego, jak powiedział ostatnio jeden kolega, szacunku do siebie (*26).

- **elastyczność negocjacyjna, skuteczność w negocjacjach**

Inaczej kierowałam rozmowę... jeśli zauważyłam, że szefem firmy była kobieta, a inaczej kiedy mężczyzna... Kobiety niejednokrotnie mają większą siłę przebicia, jeśli chodzi o załatwianie. (...) Wydaje się, że kobiety mogą niejednokrotnie więcej załatwiać aniżeli mężczyźni (* 8).

- **uczciwość w relacjach z ludźmi**

Mogę spokojnie ludziom patrzeć w oczy, mogę ze wszystkimi rozmawiać, nie jestem skonfliktowana z nikim. Bo wiadomo, że takie jakieś stanowisko, to są kością niezgody, czy jakiejś głupiej zawiści (...) nie mam zbyt wielu wrogów, że w pewnym momencie ludzie doceniają to, co robię, że spotykam się z taką właśnie życzliwością, serdecznością. Myślę, że to chyba jest najważniejsze (*8).

- **odporność na korupcję**

Nie dają się tak szybko wmanewrowywać w układy, w zależności korupcyjne, matactwa. Idą raczej prostą drogą. (...) Są w stanie tego wysłuchać, nie traktują tego jako formę, która mogłaby zadecydować o ich karierze albo o sprawowaniu władzy czy pomóc im w czymkolwiek. Nie wiem, czy boją się, czy nie znają tego, nie wchodzą w takie układy. Są bardziej impregnowane na takie propozycje (*26).

- **predyspozycje osobowościowe**

Ja to widziałam, ale musiałam mieć jakieś predyspozycje w genach. Już od samego początku rządziłam w szkole. (...) Tam się udzielałam (na studiach), byłam szefową, wszędzie należałam – do ZMS, starościną roku przez cztery lata byłam. Zawsze mnie wybierano na przewodniczkę grupy a ja sobie radziłam (*14).

- **rzetelność w pracy**

Bardzo rzetelnie pracowałam i jak już coś robiłam, to dobrze (*14).

Można powiedzieć, że wiele z tych cech jest ściśle podporządkowanych wymogowi budowania dobrych relacji. W kobiecych decyzjach **czynnik ludzki** odgrywa często duże znaczenie: *Kobiece decyzje są, że tak powiem, bardziej rozważne i ukierunkowane na człowieka, natomiast mężczyźni potrafią być czasem impulsywni, wydają decyzje szybko, ad hoc i czasami one nie są słuszne. (...) Decyzja powinna być przemyślana, powinny być wszystkie za, przeciw; i czynnik ludzki powinien być uwzględniony. My jesteśmy takimi osobami, no matkami itd., mamy to, że tak powiem, bardziej ta opiekuńczość jest bardziej rozwinięta, i, i od strony krzywdy, żeby moja decyzja nie wyrządziła komuś niepotrzebnej krzywdy. Albo minimalną, o ile muszę taką decyzję niepopularną podjąć (*9).*

Świadomość własnych mocnych cech może czasem działać jak **mechanizm napędowy**. Nawet jeśli nie ma się daleko wybiegających w przyszłość marzeń, można rzeczy bieżące robić z pasją, ale tylko te, które nas interesują: *Zawsze kiedy coś robiłam, to starałam się wykonać to najlepiej, dla mnie to była satysfakcja. (...) Jak poszłam do tego liceum, to dla mnie pasją stała się rachunkowość, spodobało mi się to, byłam w tym najlepsza. To co lubiłam, to starałam się rozwijać, a to co nie potrafiłam zrobić albo mnie nie interesowało, to tak zostawiałam na boku* (*31).

W pracy zawodowej niektóre kobiety, przyszłe menedżerki, uświadamiają sobie, że są samodzielne, potrafią wpływać na innych, zjednywać sobie sojuszników, że są autorytetem w swojej dziedzinie. Te same osoby miewają problemy z wejściem w układy polityczne niezgodne z ich systemem wartości, nie potrafią „się sprzedać”. Trzeba podkreślić, że niekiedy świadomość własnych możliwości stwarza **szansę niepoddania się stereotypowi** i staje się zaczynem przyszłej kariery. Tak było prawdopodobnie w przypadku menedżerki, która tak wspomina doświadczenia z okresu dzieciństwa: *Ja się spotkałam w szkole podstawowej, że jeśli mężczyźni, chłopcy to są w ogóle geniusze matematyczni, a ja to się zjawiłam jako fenomen, jakiś wyrzutek społeczny, bo dziewczynka i umie matematykę* (*31).

W niektórych wypowiedziach kobiet pojawia się jednak **fasadowa skromność**. Sztandarową wypowiedzią, należącą do tej kategorii, są słowa jednej z radnych: *Nie dobijam się, ludzie mnie dostrzegają* (*8).

Czasami znajduje się fragmenty wypowiedzi, które kompletnie zaskakują, chociażby ze względu na typ kariery, który jest udziałem rozmówczynie. Kobieta, która osiągnęła duży sukces w „finansach”, potrafi powiedzieć: *Jako kobieta nie miałam jakichś takich zbytnich ambicji, żeby zostać profesorem i dostać nagrodę Nobla* (*41).

Świadomość swoich cech – dysonans z tym związany

Jedna z respondentek od dzieciństwa odczuwała dysonans między wysokimi ocenami, które płynęły pod jej adresem ze strony innych osób, a samooceną: *Sama nie byłam w stanie docenić swoich cech, które mam, i poziomu wiedzy i kwalifikacji. Ja myślę, że to mam cały czas, nie pozbyłam się tego (...) to uczucie gdzieś tam z tyłu głowy mam do tej pory* (*41).

Poczucie niepewności, czy też raczej **nieprzygotowania** do zajmowanego stanowiska, występuje nawet u kobiet, które zrobiły realną, błyskotliwą karierę. Równocześnie kobieta, niedoceniająca swoich zalet merytorycznych, jest świadoma swoich zalet jako zwierzchnik: *Jestem po prostu osobą, którą ludzie szanują (...) za moją wiedzę, za to, że im pomagam, także w karierze, po prostu dbam o ich interesy* (*41).

Taka postawa ma swoje pragmatyczne przesłanki, ponieważ respondentka jest świadoma, że: *Tak naprawdę moja siła to jest siła moich pracowników (...) więc jeżeli oni*

*będą zadowoleni, będę o nich dbać, nie będę utrudniać im rozwoju, a wręcz przeciwnie, ułatwiać (...) to tak naprawdę oni pracują na moje konto (*41).*

Podobne cechy niektórych kobiet menedżerek, takie jak łatwość w nawiązywaniu i zdobywaniu informacji, zdobywaniu zaufania, również bywają **podsyte lękiem związanym z posiadanymi kompetencjami**: *Zawsze zaskakuje mnie brak własnej wiedzy i doświadczenia, zawsze mi tego mało, zawsze boję się, że nie sprostam jakiemuś problemowi (*29).*

Ta sama kobieta, która obawiała się o swoje kompetencje, niepewna siebie, po śmierci męża i po zmianie miejsca pracy, której to zmianie przyświecało dobro dziecka, potrafi o sobie powiedzieć: *Potrafię zorganizować duże przedsięwzięcie i podchodzę do tego lekko. Nie bagatelizuję, ale problem rozwiązuję koncentrując się na nim (...) ten problem mnie nie poraża (*29).*

PERSPEKTYWY MŁODYCH KOBIET

Kariery dawniej i dziś

Zaczynać karierę jest dzisiaj zarazem **i łatwiej, i trudniej**. Łatwiej, bo są bardziej przejrzyste kryteria i nie trzeba się zapisywać do żadnej organizacji, aby zostać kierownikiem. W przypadku karier biznesowych mniej liczy się polityka i przynależność partyjna. Trudniej, bo ciężko jest znaleźć stałą pracę. Młodym ludziom niełatwo o pracę, przy dużych możliwościach rozwoju zawodowego, pracy zagranicą itp. Rozmówcy znają osoby, które szukają pracy bez specjalnych sukcesów; doświadczenie, wiek, wykształcenie przestały być atutami. Panuje duża zgodność opinii, że okres po 1989 r. był korzystny na rozpoczęcie kariery zawodowej, bo *było dużo nisz, w które można było wejść i zacząć karierę pomimo tego, że wykształcenie nie przystawało do potrzeb (*20)*. Teraz trudno się przebić.

Zdaniem jednej z rozmówczyń menedżerek, dawniej był *równy brak szans, a teraz są szanse i jest wyścig szczurów (*41)*. Według tej samej kobiety pokusa robienia kariery jest obecnie bardzo silna. Ludzie widzą szansę. Ponieważ świat się zmaterializował i **pozycję wyznacza posiadanie**, młodzi ludzie na to się łapią. Dzieje się to kosztem ich rozwoju, szczęśliwego życia, posiadania rodziny. Bo właściwie muszą dokonać wyboru: rodzina czy kariera i ileś tam dóbr materialnych. Ten ostatni wybór szczególnie dotyczy kobiety. Nawet w takiej formie, że mężowie niekiedy nie wytrzymują, że żona robi karierę, a oni nie.

Na przykładzie biografii osób uczestniczących w naszym badaniu widać też wyraźnie, że zmiana ustrojowa była momentem, który dla wielu jednostek był impulsem do zmiany pracy, niezależnie od wieku danej osoby. Otworzyła się większa oferta możliwości, praca stała się bardziej różnorodna, a ludzie bardziej elastyczni przy podejmowaniu zawodowych decyzji. Według niektórych respondentów ich los w dużym stopniu zależy od tego, co może oferować im dom rodzinny, ale na pewno mają **otwarcie na świat**, którego nie miały poprzednie pokolenia. Dla niektórych bulwersujący jest fakt, że młodzi nie widzą tych możliwości.

Szanse młodych kobiet

Zdarza się, że respondenci do ich opisu używają wyłącznie kategorii pozytywnych. Są przekonani, że współczesna młodzież, którą postrzegają jako **przebojową**, potrafi walczyć o swoje prawa. Ten optymizm dotyczy również kwestii równouprawnienia i likwidacji dyskryminacji kobiet.

Poruszający jest „seksizm” niektórych wypowiedzi. Niektórzy radni-mężczyźni twierdzą, że dzisiaj łatwiej jest zrobić karierę dziewczętom, niż było to dawniej. Zwracają uwagę na tzw. rynek komercyjny, dzięki któremu dla dziewczyny karierą jest pojawienie się na okładce kolorowych pism, wystąpienie w telewizji. Te sytuacje są traktowane jako trampolina do dalszej kariery, w tym mieści się też znalezienie męża.

Kobiety muszą wybrać – dom, dzieci czy kariera. Te, które decydują się na posiadanie dzieci, muszą mieć taki okres, w którym ograniczą swoją aktywność. Młode kobiety są, zdaniem badanych – o czym już była wcześniej mowa – dyskryminowane właśnie z tego powodu. Pracodawcy wolą mężczyznę, który nie będzie brał urlopu wychowawczego, zwolnień na chore dziecko. Mimo to znane są respondentkom nieliczne przypadki współczesnych kobiet, które zrobiły karierę większą niż pokolenie kobiet 45-letnich.

Polityka jest obszarem, gdzie różnice między karierami kobiet i mężczyzn są **wyraźniejsze** dlatego, że w świecie polityki mniej liczą się kompetencje niż w pracy zawodowej, a bardziej układy. Kariery młodych przebiegają często pod okiem starych – mentorów: *Ja widzę młodych w polityce – oni są pupilkami tych starych, bo można nimi łatwo rządzić: na niczym się nie znają, nic nie wiedzą i będą zawsze rączki podnosić tak, jak góra będzie chciała. Tu kariery młodzi robią. To widać (*14).*

Powtarza się opinia, iż w karierach zawodowych, branżowych kobiet i mężczyzn nie ma takiej różnicy, jak w polityce, w której kobiety zdają się być bardziej przegrane. Upartyjnienie i kumoterstwo są zagrożeniem dla samorządności. Respondentki są przekonane, że w dalszym ciągu kobietom jest trudniej robić karierę ze względu na płeć – *to płeć przeszkadza (*16).*

VADEMECUM KARIERY MŁODEJ KOBIETY

Vademecum kariery politycznej

Wprawdzie zdaniem niektórych respondentów współczesne młode kobiety są bardziej zainteresowane robieniem kariery zawodowej niż politycznej, ale są w stanie sformułować następujące rady: żeby zrobić karierę **trzeba być bezwzględny a nie skromny**, zabiegać o siebie i promować po prostu swoją osobę.

Wspomniane vademecum można zawrzeć w przytoczonych poniżej dyrektywach. Warto podkreślić jest fakt, że dwie z tych dyrektyw występują zarówno wówczas, kiedy jest mowa o tym, w jaki sposób zostać radnym SLD, jak i wtedy, kiedy rozmowa dotyczyła wskazań dla młodej kobiety, która chce zrobić w Polsce karierę polityczną. Te dwie dyrektywy to:

- **zapisać się do partii,**
- **mieć kontakty z ludźmi.**

A ponadto:

- być zdyscyplinowanym, nie prowadzić własnej polityki,
- wystrzegać się patriotyzmu lokalnego, jeśli reprezentuje się szersze społeczności,
- być przygotowanym do sesji, szczególnie gdy się ja prowadzi,
- wczuć się w rolę.

Do młodych kobiet bywają skierowane **ostrzeżenia**, na co powinny uważać. A więc powinny uważać na *pokusy życia*, na *puste slogany*, pamiętać, że *teraz młodzież jest bardzo inteligentna i spostrzegawcza* (*15) i trzeba uważać na słowa. Powinny też zwracać uwagę, żeby sobie nie pozwolić na jakieś *zależności męsko-damskie*, *za to być przygotowanym merytorycznie* (*16).

W przypadku kandydowania do samorządu nie ma, zdaniem jednej z radnych, aż tak wielkiego znaczenia program: *Ludzie patrzą, jak się wygląda, jaką się ma intonację głosu – to jest najważniejsze. Oni chcą wiedzieć coś o mnie, a nie o programie. Program ma cała formacja – ja muszę przedstawiać program wszystkich, a nie swój, bo ja swojego nie mam* (*14).

Jedna z radnych szczególnie mocno podkreśla **konieczność nabycia przez kobiety umiejętności funkcjonowania w męskim świecie**. Kobiety decydujące się na działalność w sferze polityki *muszą nauczyć się poruszania w męskim świecie władzy. Bo pełniąc najwyższe funkcje, będą zawsze narażone na to, że muszą współpracować z mężczyznami. Muszą się tej umiejętności współpracy nauczyć. Bez tego jesteście ułomne. To jest*

najważniejsza rzecz. Merytorycznie są przygotowane, wykształcone. Muszą nauczyć się tego umiejętnego lawirowania pomiędzy światem mężczyzn a swoją merytoryczną działalnością. Bez tego nie są w stanie. To jest mordercza praca, jak się tego nie potrafi. Ja się tego jeszcze nie nauczyłam, ale kiedyś w ogóle tego nie umiałam. Tego trzeba się nauczyć, bo to jednak mężczyźni sprawują władzę (*26).

Z innej wypowiedzi tej samej respondentki przebija przekonanie, iż decyzja o zaangażowaniu w działalność polityczną ma sens tylko wtedy, gdy dana kobieta jest osobą wyjątkowo silną. W środowisku tym toczy się bowiem **bezwzględna, wściekła walka**: *Argument mężczyzn jest „Dlaczego nie ma kobiet? Bo one nie chcą pełnić funkcji, bo one nie chcą być na listach wyborczych”. Nieprawda. One po prostu tak długo nie będą walczyły o to, o co mogą. Oni kobiety doprowadzają do płaczu i mówią, że to rozplakana baba, i tak jest. Kobiety się wycofują, odchodzą od tej wściekłej walki. Bo to jest wściekła walka. Nie liczy się przyjaźń, miłość, uczucia, cokolwiek co człowiek widział w drugim człowieku, z którym pracował. Nie liczy się nic. Po prostu jest bezwzględna walka o to. I kobiety z tej walki wysiadają. Mówią „Dziękuję. Ja już dłużej o to miejsce na liście nie będę walczyła, bo już nie mam siły”. I panowie przychodzą nowi (*26).*

Vademecum kariery zawodowej

Młode kobiety są postrzegane jako dokładniejsze, bardziej pracowite niż ich poprzedniczki, mające świadomość, że gra, ze względu na charakter rynku pracy, idzie o dużą stawkę. Czyli **lepiej przygotować się do robienia kariery**. Największą wagę trzeba przywiązywać do wykształcenia. Jednocześnie nie można popaść w pracoholizm ani zachłysnąć się pierwszym sukcesem.

Ważne, aby z rzeszy ludzi wykształconych, władających językami czymś się odróżniać. Mieć jakąś dojrzałość, wizję tego, co się chce robić. Trzeba mieć osobowość, trzeba się czymś wyróżniać w tym zunifikowanym świecie. Ponadto szczególnie młode kobiety powinny być wykształcone w kierunku, w którym chcą robić karierę. Być otwarte na propozycje pracodawcy. Przekonać do siebie. Nie czekać aż ją dostrzegą, tylko samej coś zaproponować. Nie czekać, aż samo przyjdzie, bo nigdy samo nic nie przyjdzie.

Ponadto trzeba mieć pozytywne podejście do pracy, czytać książki z dziedziny zawodowej i literaturę. Trzeba się szkolić, rozwijać, uczyć języków, wyjeżdżać na szkolenia. Trzeba mieć duże umiejętności, chęć poznawania, otwartość, nastawienie na pokonywanie problemów. Określoną energią, która się odczytuje: *jak czegoś nie umiem, chętnie się nauczę (*29)*. Jak powiedziała jedna z badanych osób: *Ważne jest dobre przygotowanie zawodowe, merytoryczne, studia, znajomość języków obcych. W pracy duże zaangażowanie w wykonywanie swoich obowiązków. Ważna też jest umiejętność współpracy w zespole,*

*lojalność wobec pracodawcy i współpracowników kolegów, umiejętność współpracy w zespole. (...) Decydujące na pewno jest to, co reprezentuje dana osoba. Nie ma co oglądać się na zewnętrzne czynniki, trzeba konsekwentnie dążyć do celu, który sobie wyznaczamy (*20).*

Niezbędne są zdolności samoorganizacyjne, opanowanie własnych słabości i przekuwanie ich na siłę wewnętrzną. Karierę na pewno ułatwia sposób prezentacji, w którego ulepszeniu mogą pomóc specjaliści. Rady te dotyczą raczej kobiet przebojowych, które niczym nie różnią się od mężczyzn robiących karierę. Młode kobiety są bardziej wyemancypowane i mniej zdeterminowane przykazaniami mamusi "bądź dobrą żoną, mamą". Są bardziej niezależne.

Jedna z respondentek zwraca uwagę na rzeczywiste uwikłanie innych osób w rodzinie w fakt zaangażowania się jednej z osób w robienie kariery: *Zaczynając myśleć o karierze, należy przede wszystkim rozmawiać z rodziną, czy podołamy. Bo robienie kariery przez jednego osobnika w rodzinie łączy się z tym, że faktycznie w karierze uczestniczą wszyscy członkowie (*28).*

Trzeba przyznać, że losy starszych kobiet menedżerek potwierdzają trafność wybranych wyżej porad. Ale to nie koniec. Porady płynące z ust kolejnej kobiety menedżerki można zawrzeć w wypowiedzianym przez nią zdaniu: *nie rezygnowałbym z rodziny. Nie stawiałabym na kartę, którą jest praca (*41).*

Kandydatki do kariery muszą być zatem świadome **ceny**, jaką przyjdzie im zapłacić, a bywa nią życie osobiste, *u kobiety na pewno (* 16)*. Trzeba przy tym zaznaczyć, iż oprócz wizerunku współczesnych kobiet, *które są ambitne, skłonne do robienia kariery kosztem życia rodzinnego (*30)*, funkcjonuje również przeciwstawny ich wizerunek. Postrzega się je jako znerwicowane, mające trudności z łączeniem obowiązków rodzinnych i kariery.

W wielu wypowiedziach pojawia się motyw **zagrożonego życia osobistego**. Mężczyźni nie lubią się wiązać, dziewczyny myślą o karierze zawodowej, a nie o dzieciach. Jeden z respondentów konstatuje: *Znam kilka pań, które zrobiły bardzo wysoką karierę od, powiedzmy, recepcjonistek po szefów marketingu w firmach, nawet po prezesurę w tychże firmach, ale wszystkie te panie są stanu wolnego mając po 40 lat, blisko 40 lat. Tutaj wyraźnie widać koszty społeczne dla tych osób, że ta kariera, że ta kariera jest przyplacona życiem osobistym (*11).*

Młodzi pracownicy jednej z menedżerek w większości to osoby samotne, które nie mają rodzin, poświęcają się całkowicie pracy. Ona im mówi: *idźcie do domu i uzyskuje odpowiedź, ale my to chcemy jeszcze przemyśleć. Zapomniały o domu; ten dom jest w pracy (*31).*

PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADANIA

Zjawisko „szklanego sufitu” trudno jest dostrzec i trudno opisać, nawet wówczas, gdy dysponujemy wynikami badania empirycznego poświęconego temu zagadnieniu. Złożoność zjawiska, wielość czynników, które się nań składają, ich wzajemne rozliczne powiązania, ujawnione sprzeczności sprawiają, że niemożliwe jest traktowanie przedstawionych czynników jako systematycznego i logicznego zarazem zbioru twierdzeń empirycznych. Dlatego podsumowanie wyników przeprowadzonego przez nas badania jest raczej bogatym zestawem udokumentowanych empirycznie hipotez, które są podporządkowane zadaniu pokazania mniej lub bardziej widocznych barier hamujących dostęp polskich kobiet do najwyższych stanowisk w dwóch sferach życia publicznego: w świecie polityki i świecie biznesu.

Każdy ze światów ma swoją specyfikę. Specyfiką świata biznesu jest większa rola kompetencji i przygotowania fachowego. Ponadto czasami reguła awansowania w świecie finansowym w jednakowy sposób dyskryminuje polskie kobiety i polskich mężczyzn w porównaniu z ich zagranicznymi koleżankami i kolegami. W przypadku świata polityki zarówno kobiety, jak i mężczyźni są świadomi znaczenia i roli układów personalnych w kształtowaniu karier. Są świadomi znaczenia „zdyscyplinowanej lojalności” i „umocowania partyjnego”.

Chcemy podkreślić, że stwierdzono duże podobieństwo generalnych mechanizmów decydujących o funkcjonowaniu kobiet w świecie polityki i w świecie biznesu. Równocześnie na podstawie badania zauważono intrygujące sprzeczności między faktami a opiniami, rzeczywistością i jej odbiorem oraz odmienny charakter uwikłań kobiet i mężczyzn w kulturowe wzorce kobiecości i męskości.

POŚREDNIE BARIERY AWANSU KOBIEC

Bariery i ograniczenia karier kobiet są kreowane, czy też raczej znajdują swój wyraz, w ścieżkach realizowanych przez nie karier. Zarówno tych związanych ze światem polityki, jak i tych związanych ze światem biznesu.

W przypadku świata polityki możemy powiedzieć, iż:

1. U mężczyzn bardziej widoczna, bardziej deklarowana jest potrzeba zrobienia kariery politycznej i świadomość, że taką decyzję – z wszystkimi działaniami będącymi jej konsekwencją – właśnie się podjęło. Łącznie z gratyfikacją porównywalną do satysfakcji, jaką daje uprawianie hazardu.

2. Kobięce drogi do działalności samorządowej mają zróżnicowany przebieg. Czasem realizowane są w zamierzony sposób, ale nierzadko wiążą się z pewną przypadkowością. U

niektórych kobiet mamy do czynienia z karierami „mimo woli” opartymi na: pracy społecznej, która pełni rolę wehikułu kariery publicznej czy wykonywaniu zawodu zgodnie z powołaniem, w sposób, który zwraca publiczną uwagę, co w efekcie prowadzi do uruchomienia **wytypowania**, jednego z zasadniczych mechanizmów karier polskich kobiet.

3. Kobiety i mężczyźni różnią się sposobem wykorzystania swojej przynależności partyjnej. Postawy kobiet częściej charakteryzuje ambiwalencja (ich spektrum postaw jest bardzo szerokie) i dysonans związany z taką sytuacją. Postawy mężczyzn cechują się znacznie większym zrozumieniem znaczenia przynależności partyjnej w budowaniu własnej kariery oraz silniejszą idealizacją własnego ugrupowania politycznego.

4. W świecie polityki tylko w sytuacji kobiet zetknęliśmy się z ujawnianiem – towarzyszących realizowanej w nim karierze – uczuć lęku przed sukcesem, brakiem asertywności, mentalnością siłaczki, ograniczonymi aspiracjami.

5. Kobiety odczuwają/deklarują obecność różnorodnych form wsparcia w trakcie kariery samorządowej: od opieki mentora poczynając, przez nauczyciela dobrej pracy, po nić kontaktów nieformalnych możliwych dzięki ich postawie *ekumenicznej*.

6. Przy ocenie sukcesów i porażek związanych z karierą polityczną, kobiety kładą nacisk przede wszystkim na wymiar relacji (zyskuje się władzę kosztem utraty uczucia dzieci bądź zaufania kontrahentów i współpracowników). Mężczyźni natomiast akcentują bardzo wyraźnie sukcesy i porażki ściśle polityczne (zostanie posłem, niezostanie burmistrzem, klęskę partii, do której się należy).

Ścieżki karier kobiet i mężczyzn w świecie biznesu wydają się mniej zróżnicowane, niż miało to miejsce w przypadku świata polityki.

1. Motywy wstąpienia na ścieżkę kariery w biznesie są podobne u kobiet i mężczyzn. I to zarówno jeśli chodzi o wymiar finansowy, jak i rolę konfiguracji zdarzeń losowych.

2. W przypadku mężczyzn zakres kluczowych momentów kariery ogranicza się do sytuacji zmiany dziedziny zawodowej lub podjęcia pracy na samodzielnym stanowisku. Kobiety natomiast zwracają również uwagę na momenty o charakterze psychologicznym: uświadomienie sobie swoich cech i potrzeb, sytuacje podjęcia ryzyka w pracy, pójście na rozmowę kwalifikacyjną, zranione ambicje.

3. Na podstawie niniejszego badania możemy powiedzieć, że kobiety w przeciwieństwie do mężczyzn, nie odwołują się do wsparcia ze strony rodziny w trakcie kariery biznesowej. Mężczyźni zwracają uwagę na znaczącą rolę wsparcia przy zmianie miejsca pracy. Nie mają oni również złudzeń, że w wielu wypadkach uzyskują wsparcie po to, by nie popełnić błędu, którego konsekwencje odczuliby ich szefowie.

4. Między kobietami i mężczyznami istnieje duże podobieństwo w postrzeganiu sukcesów i porażek, kosztów i zysków związanych z funkcjonowaniem w świecie biznesu. Szczególnie

zwraca uwagę podobnie silna wrażliwość na fakt udziału – poprzez swoją pracę – w głównym nurcie życia, wydarzeniach w kraju, możliwość podejmowania decyzji, które mają wpływ na życie innych ludzi. Kobiety i mężczyźni biznesu podzielają pogląd, iż ceną za karierę i związane z tym pieniądze jest życie rodzinne i jego jakość.

5. Kobiety zwracają również uwagę na czysto psychologiczny wymiar odczuwanych sukcesów. Jest nim bowiem np. pokonanie wewnętrznych barier i realizacja syndromu „super woman”. Niektóre z nich jako porażkę odczuwają obserwowany u siebie brak charakterystycznej dla mężczyzn drapieżności, kreatywności, agresywności.

BARIERY AWANSU KOBIET

Wszechobecne przypisywanie kobiet do tradycyjnych ról

1. Badane kobiety i mężczyźni, przedstawicielki i przedstawiciele świata biznesu i polityki, podzielają pogląd, iż macierzyństwo jest przyczyną mniejszej dyspozycyjności kobiet, a w konsekwencji przyczyną ich mniejszej obecności w życiu publicznym. Wzmocnieniem tej zależności jest głębokie uwewnętrznienie przez kobiety społecznych oczekiwań związanych z macierzyństwem oraz brak uwzględniania obciążeń kobiet w planowaniu życia organizacji i instytucji.

2. Macierzyństwo, zdaniem większości badanych, jest podstawową barierą w karierze kobiet realizowanej w gospodarce rynkowej.

3. Dla mężczyzn świata polityki i biznesu rodzina jest wzmocnieniem i wsparciem w karierach, dla większości zaś kobiet oczywistością i sensem życia, niekiedy też przeszkodą w robieniu kariery.

Stereotypowe opinie na temat funkcjonowania kobiet

1. Mężczyźni akcentują i podtrzymują kulturowy wzorzec kobiecości. Szczególnie przywiązani są do stereotypu kobiecości delikatnej, łagodnej, wrażliwej. Szybkie, zdecydowane działanie kobiet jest już dla nich niecierpliwością. Zdaniem mężczyzn, kobiety cechuje większa emocjonalność i nieprzewidywalność, pozbawione są inicjatywy i przedsiębiorczości. Mężczyźni zwracają również uwagę na manipulacyjne wykorzystywanie przez kobiety walorów swojej kobiecości.

2. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni zwracają uwagę na – jak powiedzieliśmy – „psychologiczne konsekwencje funkcjonowania takich stereotypów”. Niektóre z nich podzielają pogląd o większej emocjonalności kobiet i ich pragmatycznym stosunku do własnej kobiecości. Ale wymieniają ponadto obserwowany u kobiet: brak wiary w siebie, brak

odwagi formułowania własnych potrzeb, lęk przed zajmowaniem kierowniczego stanowiska, podpieranie się fakultetami i trudności w podejmowaniu działań. Podkreślają także u siebie brak asertywności.

Stosunek mężczyzn do kobiet w ramach wzajemnej współpracy

W tej sprawie, wbrew pozorom, miały coś do powiedzenia nie tylko kobiety. Możemy jednak przyjąć, że kobiety mówiły tutaj o barierach w ich czystej formie.

1. Kobiety są świadome i doświadczają odmiennych standardów ocen własnej pracy i pracy mężczyzn. Wiedzą, świadomie i podświadomie, że muszą być lepsze od mężczyzn.

2. Kobiety są świadome konieczności ciągłego udowadniania swojej wartości.

3. Kobiety wiedzą, że są oceniane podwójnie; że ocenie podlega zarówno ich kulturowo ukształtowana kobiecość, jak i praca merytoryczna.

4. Kobiety doświadczają ze strony mężczyzn protekcjonalizmu, braku respektu, przejmowania efektów swojej pracy oraz ich zawiści i zazdrości o swoje osiągnięcia.

5. Dyskryminujący stosunek do kobiet przejawiają niektórzy szefowie-mężczyźni także i wtedy, gdy mówią, że wolą pracować z kobietami-podwładnymi. W uzasadnieniu podają, iż kiedy kobiety się pojawiają, jest przyjemniej i weselej, lub też ponieważ ktoś musi wykonać prace nużące, monotonne (specyfika świata finansów), które nie są atrakcyjne dla mężczyzn.

Bardziej mężczyźni, ale i niektóre kobiety, wolą pracować z podwładnymi-mężczyznami, ponieważ relacje z nimi są prostsze – łatwiej przekazać im polecenia wprost. Dzieje się tak dlatego, że relacje pomiędzy płciami są określone kulturowo i silnie uwikłane w kulturowe wzorce męskości i kobiecości. Mężczyźni mówią, że trudno jest przekazywać kobietom polecenia, upomnienia, nagany w sposób bezpośredni, tak jak mężczyznom, ponieważ „kobieta jest tak wrażliwa jak ustrój”. Trudno jest przekazywać polecenia „w formie czystej”.

Przekonania o kobietach i mężczyznach jako o szefach

Można powiedzieć, że problem „różnicy” między kobietami i mężczyznami w tym zakresie jest nieprzepracowany i może być **źródłem dysonansu**, wywoływanego u kobiet przez sprzeczności pomiędzy ich doświadczeniami i nastawieniami. Mimo odczuwanego i wyrażanego dysonansu, jaki wyzwała u kobiet sytuacja, kiedy kobieta jest szefem, możemy stwierdzić, iż:

1. Niektóre kobiety zauważają, że kobiety-szefowie są bardziej od mężczyzn skoncentrowane na organizacji pracy i myśleniu o zespole. Łączą w swojej pracy orientację interpersonalną z orientacją zadaniową.

2. Równie częste jest przekonanie, że kobiety na stanowisku szefa w większym stopniu używają argumentów niemerytorycznych, sztuczek psychologicznych, co wynika z ich słabej pozycji wobec mężczyzn. Stąd niektóre kobiety wolą mężczyzn-szefów.

3. Niektóre kobiety nie umieją wyobrazić sobie, że to one „zarządzają mężczyznami”.

Mężczyźni są bardziej jednoznaczni w opiniach na ten temat.

1. W postrzeganiu kobiet-szefów przeciwstawiają ich otwartość i emocjonalność racjonalności mężczyzn-szefów. Widzą kobiety jako osoby konsekwentnie, wręcz z uporem, dążące do celu.

2. Mężczyznom nieobce są seksistowskie poglądy. Tak można interpretować opinie: „kobieta szef to horror w zakładzie piekarskim” czy też nie mniej spektakularne poglądy, zgodnie z którymi kobieta może być sekretarką w firmie, której sama jest właścicielką.

Pojawiają się również, zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, stanowiska neutralne: bywają kobiety, którym jest wszystko jedno, kto jest ich podwładnymi czy szefami: kobiety czy mężczyźni. Bywają mężczyźni, którzy unikają wypowiedzania jednoznacznych opinii w tej sprawie, zwracając przy tym uwagę, że zmienność cech jest duża zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn. Niektóre kobiety, które zarówno w roli podwładnych, jak i szefów wolą mężczyzn.

Status solidarności męskiej i solidarności kobiecej

Prawdopodobnie ta słabo zanalizowana teoretycznie kategoria odgrywa jedną z wiodących ról wśród barier awansu kobiet.

1. Uzyskany w badaniu materiał pokazuje świadomość istnienia silnej tradycji solidarności męskiej i brak solidarności kobiecej. Przez całą historię bowiem mężczyźni porozumiewają się ze sobą w układach pozazawodowych. Lobbing męski ma swoją długą historię również w wersji klubowej.

2. Brak solidarności kobiecej wynika z braku obecności kobiet w gremiach zdominowanej przez mężczyzn sfery władzy zarówno w polityce, jak i biznesie. Spowodowany jest lękiem kobiet o swoje stanowiska.

3. Różne – inne niż płeć – kategorie podziałów społecznych utrudniają budowanie solidarności kobiet. Istnieją liczne kryteria podziałów społecznych, które przebiegają w poprzek podziału kobiety/mężczyźni, i które w sposób bardziej widoczny określają interes jednostki (np. podziały wewnątrz firmy na poszczególne działy, wyższe i niższe stanowiska).

Znaczenie kategorii solidarności zwróciło naszą uwagę i z tego względu, że współczesne instytucje/firmy, postrzegane są jako miejsca, gdzie nie ma przestrzeni na jakąkolwiek solidarność. Ponadto uzyskane wypowiedzi skłaniają nas do takiej interpretacji, w której męska solidarność jawi się jako pochodna i narzędzie dyskryminacji kobiet.

REALNE SZANSE KOBIET I ICH OGRANICZENIA

Powyższe ustalenia i zróżnicowany materiał, którego dotyczą, najlepiej pokazują, z jak skomplikowaną materią mamy do czynienia, kiedy mówimy o „szklanym suficie” w odniesieniu do karier kobiet.

Stosunek do dyskryminacji

Pomijając fakt, iż dość powszechnie podzielany jest pogląd, że macierzyństwo jest podstawową przeszkodą i źródłem odmiennego traktowania kobiet i mężczyzn na rynku pracy, zjawisko dyskryminacji postrzegane jest w niejednoznaczny sposób.

1. Kobiety dostrzegają i doświadczają dyskryminacji, a zarazem jej nie nazywają. W pewnym stopniu (niektóre) ją akceptują. W większości nie posługują się terminem „dyskryminacja” na określenie sytuacji, w których jawnie jej doświadczyły, co być może jest wynikiem nieświadomego stosowania mechanizmów obronnych osobowości.

2. Postawy niektórych mężczyzn wobec dyskryminacji charakteryzuje hipokryzja i dystansowanie się („to temat zastępczy”). Niektórzy z nich dyskryminując kobiety (np. postrzegając je wyłącznie w roli służb pomocniczych czy manipulując widełkami płac, pomijając przy awansach) twierdzą zarazem, że z dyskryminacją kobiet się nie zetknęli.

Świadomość własnych mocnych i słabych stron oraz dysonans z tym związany

1. Zdaniem dużej części kobiet, nadają się one do sprawowania władzy i zajmowania wysokich stanowisk.

2. To przekonanie opierają m.in. na własnym doświadczeniu, które pokazuje, że świadomość własnych mocnych stron pełni dwojaką funkcję: jest mechanizmem napędowym kariery i stwarza szanse na niepoddanie się stereotypom określającym status i pozycję kobiety w tradycyjny sposób.

3. Wymieniając pozytywne cechy kobiet, zwracają np. uwagę na ich zorganizowanie, uczciwość w relacjach z ludźmi, szacunek dla drugiej osoby i jej czasu, skuteczność w negocjacjach, kobiecą „miękką” formę sprawowania władzy, odporność na korupcję, rzetelność w pracy, predyspozycje osobowościowe, trzymanie się „konkretów”.

4. Wydaje się, że siłą kobiet mogłaby się okazać również świadomość swoich słabych stron. Do takich na pewno można zaliczyć „fasadową skromność”, którą budują opierając się na przekonaniu, że nie warto się dobijać o karierę, bo ludzie nas dostrzegą, bądź odwołują się do swojego braku ambicji, mimo że zrobiły znaczącą karierę.

5. Zasoby psychologiczne, które na pewno pozwoliłyby kobietom bardziej skutecznie pokonywać „szklany sufit”, byłyby dla nich bardziej dostępne, gdyby udało im się zredukować odczuwany przez nie dysonans wywoływany:

- płynącymi z zewnątrz wysokimi ocenami i niską własną samooceną,
- poczuciem niepewności w sferze kompetencji merytorycznych i świadomością swoich zalet jako zwierzchniczek,
- lękiem kompetencyjnym i przekonaniem o swoich dużych możliwościach organizacyjno-kreatywnych.

Czy wejście do Unii zmieni sytuację kobiet w życiu publicznym?

Sytuacja w krajach członkowskich Unii Europejskiej każe bardzo sceptycznie odnieść się do przekonania, że wejście Polski do Unii zmieni coś w znaczącym stopniu w sytuacji polskich kobiet w życiu publicznym. W krajach Unii podejmowane są działania na rzecz równości kobiet na rynku pracy, ale nie są one, jak dotąd, ani konsekwentne, ani skuteczne. W krajach Europy:

- kobiet na stanowiskach ciągle jest mniej niż mężczyzn, nie one zajmują te najwyższe,
- kobiety wszędzie zarabiają mniej niż mężczyźni
- wciąż istnieje segregacja zawodowa, a kobiece zawody są mniej płatne niż męskie (np. pielęgniarki),
- w nielicznych krajach wprowadzono parytet płci w organach wybieranych,
- brakuje polityki na rzecz redystrybucji obowiązków i prac domowych, co stawia kobiety przed dylematem dom czy praca i zmniejsza ich możliwość udziału w życiu publicznym.

Przed nami długa droga

Wyniki prezentowanego badania oraz ograniczone możliwości rozwiązań będących konsekwencją przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nie pozwalają mieć nadziei na radykalną zmianę pozycji kobiet w życiu publicznym. Aby taka zmiana mogła zaistnieć, przede wszystkim – poza odpowiednimi regulacjami prawnymi - przełamane musiałyby zostać funkcjonujące w tej chwili stereotypy. Niestety, szereg przytoczonych w raporcie sformułowań, które padły z ust naszych respondentów, potwierdza funkcjonowanie wielu

elementów stereotypowej wizji kobiecości mającej wyraz w różnych wymiarach psychologicznych.

To nie znaczy, iż w zebranych materiale nie da się odnaleźć - obecnych jednak zazwyczaj jedynie wśród kobiet - sygnałów ich przełamania. Do tych zwiastunów zmian na poziomie świadomości w grupie radnych-kobiet zaliczyć można następujące elementy:

- przedefiniowanie pracy społecznej, która zmienia się w wehikuł kariery politycznej
- uświadamianie sobie wagi zaplecza politycznego
- świadomość uzyskiwania wpływu, rozumienie mechanizmów władzy
- hierarchizowanie i wytyczanie sobie coraz wyższych zadań
- zdawanie sobie sprawy z konieczności autopromocji.

W grupie menedżerek zaobserwowałyśmy:

- element optymizmu u kobiet w starszym wieku – „jeszcze wszystko przede mną”
- świadomość własnej wartości (ale też braku cech męskich)
- przełamywanie poczucia niepewności wymuszone decyzjami o zmianach
- kierowanie się motywacją osiągnięć, nie tylko chęcią poprawy warunków bytowych.

Mimo tych pozytywnych elementów, materiał zgromadzony w badaniu skłania do wysunięcia tezy raczej o podtrzymywaniu niż przełamaniu istniejących społecznych stereotypów, które można traktować jako przesłanki zachowania istniejącego porządku rzeczy w elitach. Jądro stereotypu roli kobiecej, jakim jest macierzyństwo i związane z nim obowiązki, nadal stanowi najpoważniejszą przeszkodę w realizowaniu karier przez kobiety. Wśród naszych respondentek ujawniły się w tym zakresie dwa najbardziej powszechne rozwiązania: rozpoczęcie kariery już po wypełnieniu obowiązków macierzyńskich (kariery radnych) lub tymczasowe zrezygnowanie i przesunięcie ich na później (kariery menedżerek). Oba te warianty nie podważają stereotypowego przekonania, iż to kobieta w głównym stopniu ponosi odpowiedzialność za wychowywanie dzieci. Jednoczesne zaangażowanie w macierzyństwo i karierę zawodową zdają się być ciągle przeważnie nie do pogodzenia. Nie możemy oczekiwać, że jutro obudzimy się w świecie, w którym mężczyzna będzie odpowiedzialny za opiekę nad dziećmi, tak jak kobieta za materialne utrzymanie rodziny.

Bardzo trudnym do przełamania zjawiskiem wydaje się też głęboko zakorzeniona niechęć – obserwowana zarówno wśród mężczyzn jak i kobiet – do zajmowania najwyższych stanowisk przez kobiety, sprawowania przez nie władzy. Nie mniej problematyczne są wewnętrzne bariery i ograniczenia samych kobiet, jak i nie należące do rzadkości dyskryminujące kobiety postawy mężczyzn, którzy w tej chwili dominują w sferze władzy.

Dyskryminacja kobiet w życiu publicznym jest często zakamufLOWANA, trudno uchwytnie są jej konkretne przykłady. Nie wynika bowiem ona z przyczyn formalnych, np. określonych przepisów czy zarządzeń. Jej źródeł należy poszukiwać w kulturze, a także w mentalności kobiet i mężczyzn, zazwyczaj obejmującej takie same bądź wspierające się założenia i

przekonania. To one określają cechy kobiet i cechy mężczyzn, ich powinności i wzajemne relacje. Jako wszechobecne są w dużej mierze oczywiste i tym samym niewidoczne. Dlatego też zjawisko barier w uzyskiwaniu awansu przez kobiety określane jest mianem „szklanego sufitu”. Istniejący realnie, udokumentowany tym badaniem, składa się z elementów bardzo wrośniętych w naszą kulturę, a tym samym przezroczystych.

NOTA O AUTORKACH

dr Bogusława Budrowska pracuje w Zespole Badań nad Kobietami i Rodziną w Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. Główne zainteresowania i przedmiot badań:

- instytucja i doświadczenie macierzyństwa

- kobiety w rolach przywódczych; zjawisko „szklanego sufitu”
- ukryte obszary kobiecej kreatywności
- nieodpłatna praca kobiet

dr Danuta Duch pracuje w Zespole Badań nad Kobietami i Rodziną w Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, gdzie zajmuje się głównie obszarami zdrowia reprodukcyjnego kobiet oraz statusem kobiet w rodzinie

doc. dr hab. Anna Titkow jest kierownikiem Zespołu Badań nad Kobietami i Rodziną w Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. Główne zainteresowania i przedmiot badań:

- relacje między zdrowiem, medycyną, społeczeństwem
- społeczna, kulturowa tożsamość polskich kobiet
- kulturowa umowa określająca relacje mężczyzn i kobiet.