



# ZMIANA ZAWODOWA

Wielkie wysiłki w imię  
niepewnych efektów

# Zmiana zawodowa

Wielkie wysiłki w imię niepewnych efektów

Michał Danielewicz

Kamila Hernik

współpraca Aleksandra Leyk

Instytut Badań Edukacyjnych  
Warszawa, 2020

**Autorzy:**

Michał Danielewicz  
Kamila Hernik

**Współpraca:**

Aleksandra Leyk

**Recenzenci:**

prof. Wojciech Łukowski  
dr Magdalena Kaczmarek

**Skład i projekt okładki:**

Wojciech Maciejczyk

**Ilustracja na okładce:**

Feliks Wygrzywalski *Merkury*  
Muzeum Narodowe w Krakowie

**Druk:**

VIW Studio Wiktor Krawczyński  
ul. Szkolna 3  
05-530 Dobiesz

© Copyright by: Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2020

**Wzór cytowania:**

Danielewicz, M., Hernik, K (2020). *Zmiana zawodowa. Wielkie wysiłki w imię niepewnych efektów*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

ISBN: 978-83-66612-67-9

**Wydawca:**

Instytut Badań Edukacyjnych  
ul. Górczewska 8  
01-180 Warszawa  
tel. (22) 241 71 00; [www.ibe.edu.pl](http://www.ibe.edu.pl)

Egzemplarz bezpłatny

# Spis treści

<b>1. GŁÓWNE OBSERWACJE I WNIOSKI</b> .....	<b>5</b>
<b>2. WSTĘP</b> .....	<b>9</b>
Podstawowe informacje o projekcie .....	9
<b>3. ZMIANA ZAWODOWA</b> .....	<b>17</b>
Czym jest zmiana zawodowa i jakie są jej przyczyny? .....	17
<b>4. OKOLICZNOŚCI ZMIANY</b> .....	<b>28</b>
Co wpływa na przebieg zmiany? .....	28
<b>5. TYPY ZMIAN ZAWODOWYCH</b> .....	<b>40</b>
Z jakimi zmianami mieliśmy do czynienia? .....	40
<b>6. ZMIANA A OTOCZENIE SPOŁECZNE</b> .....	<b>57</b>
Jaką rolę odgrywają inni ludzie? .....	57
<b>7. UCZENIE SIĘ A ZMIANA</b> .....	<b>65</b>
Jaką rolę odgrywają kompetencje w procesie zmiany? .....	65
<b>8. URZĄD PRACY (NA MARGINESIE ZMIANY)</b> .....	<b>79</b>
Czego dowiedzieliśmy się na temat tej instytucji, badając zmianę? .....	79
<b>9. AUTODIAGNOZA: GŁÓWNE CZYNNIKI SUKCESU I BILANS</b> .....	<b>87</b>
Dlaczego mi się udało? Jakie zyski i straty pociągnęła za sobą zmiana? .....	87
<b>10. ANEKS 1. WARSZTATY Z DORADCAMI ZAWODOWYMI WOKÓŁ WYNIKÓW     BADANIA – PODSUMOWANIE</b> .....	<b>93</b>
<b>11. ANEKS 2. METODOLOGICZNY</b> .....	<b>97</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>115</b>
<b>Strony internetowe</b> .....	<b>116</b>





# 1. GŁÓWNE OBSERWACJE I WNIOSKI

- Zmiana zawodowa to zadanie skomplikowane, angażujące emocjonalnie i obarczone ryzykiem.
- Zmiana zawodowa to odwlekana ostateczność, najczęściej staramy się jej uniknąć.
- Na zmianę zawodową decydują się przede wszystkim ludzie bardzo niezadowoleni z dotychczasowej pracy albo jak wpływa ona na inne sfery życia. Za decyzją o zmianie kryją się przeważnie negatywne i silne emocje: zniechęcenie, niezadowolenie, żal, złość, frustracja, depresja.
- Zmianę zawodową często poprzedza długi proces dojrzewania, który obejmuje snucie fantazji, wstępne analizy, planowanie czy też mierzenie się z wątpliwościami. Jednak sama zmiana wydarza się na ogół niespodziewanie i w najmniej dogodnym momencie. Najczęściej ludzie decydują się na nią w jakiś sposób przyparci do ściany.
- Zmianie zawodowej towarzyszą nieraz duże zmiany w życiu prywatnym, np. powiększenie rodziny, powrót do pracy po urodzeniu dziecka, rozstanie z partnerem czy choroba wymuszająca zmianę stylu i trybu życia. Rekonfiguracja jednego elementu życiowej układanki sprawia, że łatwiej ruszyć również inne jej elementy.
- Można wyróżnić dwa typy postaw wobec zmiany zawodowej, będących emanacją szerszej postawy życiowej. Typy te wiążą się z odmiennymi stylami narracji (autonomia vs uwarunkowania zewnętrzne) oraz sposobami radzenia sobie z wyzwaniami (analiza i planowanie vs uważność i elastyczność).
  - Postawa autonomiczna akcentuje indywidualne działanie i sprawczość (także wtedy, gdy sprawczość ta jest w istocie ograniczona). Osoby reprezentujące tę postawę wykazują większą gotowość do analiz i planowania.
  - Postawa „liścia na wietrze” akcentuje rolę przypadku i okoliczności zewnętrznych, odwołuje się do intuicji oraz spostrzegawczości. W narracjach osób reprezentujących taką postawę często pojawiają się zwroty typu: „tak jakoś wyszło”, „los tak chciał”, co może sprawiać wrażenie życiowej bierności. Jednak za pasywną retoryką kryją się nieraz spore pokłady samodzielności i zaradności życiowej. Postawa „liścia na wietrze” sprzyja szybkiemu i elastycznemu reagowaniu na czynniki zewnętrzne.
- Osoby kierujące się w zmianie zawodowej zasadą minimalizowania wysiłku i doraźnego reagowania osiągają nie gorsze efekty niż osoby przykładające więcej wagi do planowania, analizy i autorefleksji. Wydaje się to związane z tym, że silne emocje towarzyszące zmianie zaburzają racjonalny ogląd sytuacji.
- W procesie zmiany zawodowej zdolności interpersonalne okazują się ważniejsze niż posiadany kapitał społeczny (w znacznej mierze dziedziczony lub przypisany – z racji miejsca zamieszkania, ścieżki edukacyjnej itp.). Innymi słowy, umiejętność nawiązywania kontaktów

i wchodzenia w przygodne interakcje jest ważniejsza niż posiadane znajomości. Zdolności interpersonalne pomagają wchodzić w nowy obszar rynku pracy.

- W niektórych osobach silnie zakorzenione jest przekonanie, że wartościową pracę można zdobyć jedynie „przez znajomości”. Najczęściej wyznają je ludzie o niskim poczuciu „rynkowej wartości”, nieraz mocno doświadczeni przez los i nieufni wobec świata instytucji.
  - W przypadku tych osób zaangażowanie w poszukiwanie pracy, proces doradczy czy rekrutacyjny w znacznym stopniu może zależeć od tego, czy mogą liczyć na ludzką życzliwość i personalne traktowanie, czy też mają do czynienia ze stricte formalnym i rzeczowym podejściem.
- Otwartość na zmianę i uczenie się bywa zarówno czynnikiem sprzyjającym procesowi zmiany zawodowej, jak i jej rezultatem. Może zostać wywołana lub wzmocniona przez doświadczenie zmiany, zwłaszcza jeśli było ono pozytywne.
- Zmiana zawodowa bardzo często jest związana z koniecznością uczenia się: nabywaniem kompetencji niezbędnych do wykonywania nowego zawodu lub też uwiarygodnianiem już posiadanych. Rozpoczęcie nowej pracy często oznacza wejście w nowy etap nauki, aby sprawnie poruszać się w nowym zawodzie.
- Spośród kompetencji przydatnych w procesie zmiany największe znaczenie miały uniwersalne kompetencje miękkie. Pewną rolę odgrywały także kompetencje twarde, szczególnie te o charakterze specjalistycznym.
- Istotne znaczenie dla badanych w pozyskaniu pracy oraz zaadaptowaniu się w nowym miejscu miały kompetencje zdobyte w wyniku uczenia się nieformalnego (podczas wychowywania dzieci, samodzielnej nauki) oraz dyspozycje osobiste (pracowitość, determinacja, systematyczność), które trenowali i wzmacniali w różnych kontekstach życia osobistego i zawodowego.
- Dyplomy i certyfikaty nie odgrywały kluczowej roli w procesie zmiany zawodowej. Przeważnie pełniły funkcję przepustki, która pozwalała przedostać się przez pierwsze sito procesu rekrutacyjnego: uprawomocniały starania o stanowisko w danej branży, dobrze wyglądały w CV i wzmacniały pewność siebie.
  - W niektórych przypadkach podstawą do zatrudnienia były nie tyle posiadane kompetencje, ile zdolność uczenia się. W tych procesach rekrutacyjnych sposób dojścia (nabywania umiejętności) liczył się co najmniej tak samo jak ostateczny efekt – pozwalał bowiem lepiej uchwycić potencjał przyszłego pracownika. Z punktu widzenia pracodawcy ocena potencjału pracownika może być nieraz ważniejsza od jego kompetencji.
- Z perspektywy późniejszych losów zawodowych naszych rozmówców znaczenie okresu szkolnego było niewielkie, jeśli chodzi o nabywanie wiedzy przydatnej na rynku pracy. Szkoła (zwłaszcza na szczeblu podstawowym i średnim) była dla nich miejscem socjalizacji oraz budowania relacji: praktycznej nauki tego, jak budować relacje z innymi ludźmi i jak funkcjonować w organizacji.

- Niektóre osoby w procesie zmiany zawodowej wykorzystywały znajomości zdobyte w okresie szkolnym – uzyskując wiedzę o zapotrzebowaniu na pracownika w konkretnym miejscu, rekomendacje czy wsparcie merytoryczne.
- Badani pytani o to, co najbardziej pomogło im przejść przez zmianę zawodu, wskazywali na indywidualne dyspozycje, takie jak determinacja i pracowitość.
- Przekrojowa analiza historii zmian zawodowych pokazuje jednak, że niezwykle istotne było również wsparcie społeczne – przede wszystkim emocjonalne. Wsparcie społeczne okazało się kluczowym czynnikiem wpływającym na stopień sukcesu zmiany zawodowej, tj. zmiany zgodnej z celami, które przyświecały decyzji o zmianie, oraz deklarowanymi priorytetami życiowymi.
  - Źródłem wsparcia emocjonalnego najczęściej był partner, ale bywał nim także przyjaciel, znajomy, członek rodziny, a nawet doradca zawodowy.
  - Osoby samodzielnie zmagające się ze zmianą zawodową częściej doświadczały zatrażenia się w tym procesie, gubiły kierunek i sens podjętego wysiłku, a ich determinacja i samozaparcie przyćmiewały kwestie związane z troską o własny dobrostan i całościowy bilans zmiany.
  - W zidentyfikowanym przez nas przypadku pomocnego doradcy jakość relacji z klientem okazała się ważniejsza niż faktyczna użyteczność udzielonej pomocy. W centrum uwagi był człowiek – w odróżnieniu od standardowego podejścia do obsługi klienta, które kładzie nacisk na załatwienie sprawy. To dzięki dyskretnie spersonalizowanej relacji urząd pracy stał się dla naszej rozmówczynie faktycznym sojusznikiem wspierającym ją w poszukiwaniu pracy oraz rozwoju zawodowym.
- Urząd pracy ma pewien potencjał, aby wspierać ludzi w zmianie zawodowej, ale barierą jest dominujący wizerunek tej instytucji. W pierwszym rzędzie kojarzy się ona z bezrobociem, a korzystanie z jej usług stygmatyzuje. Doświadczenie korzystania z usług urzędu pracy często umacnia wrażenie, że ma się do czynienia z instytucją dla „ludzi gorszej kategorii” – zbiurokratyzowaną, uprzedmiotawiającą i głównie oferującą słabo płatne prace dla osób nisko wykwalifikowanych.
  - Warto pamiętać, że do urzędu pracy trafiają ludzie w szczególnie trudnym momencie życia, nierzadko z naruszonym poczuciem własnej wartości i w stanie podwyższonej wrażliwości (osoba rejestrująca samochód w obdrapanym urzędzie widzi obdrapaną ścianę, osoba znajdująca się na życiowym zakręcie w tych samych ścianach łatwiej dostrzeże odbicie własnego życiowego rozpadu).
  - Indywidualne, życzliwe potraktowanie człowieka nakierowane na odbudowywanie poczucia własnej wartości może być ważniejsze niż faktyczna jakość udzielonego wsparcia.
- Porządkując zgromadzone historie, określiliśmy cztery typy zmian. Typy różnicują m.in.: powody stojące za zmianą, natężenie emocji jej towarzyszących, dynamika procesu czy też potrzeby, które zmiana ma zaspokoić.



- **POSZUKIWANIE.** Poszukiwanie własnej drogi zaczyna się od narastającego przekonania o potrzebie zmiany, ale bez konkretnego wyobrażenia o jej kierunku. Głównym wyzwaniem staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie: „co dalej?”.
- **OKAZJA.** Początkiem zmiany jest niespodziewana okazja lub propozycja, którą następnie rozważa się i sprawdza, szacuje ryzyko i zyski, a wreszcie zestawia z własnymi potrzebami. Za okazjami podążają ludzie otwarci na zmiany, potrafiący zrezygnować z wypracowanej pozycji.
- **UCIECZKA.** Ucieczkę poprzedza przeważnie długotrwałe narastanie frustracji do momentu, gdy byle iskra może spowodować wybuch. Gdy już do niego dojdzie, potrzeba zmiany przesłania pytanie o jej kierunek – człowiek koncentruje się przede wszystkim na tym, czego nie chce już dłużej robić. Wybór ścieżki zawodowej często jest podejmowany pod wpływem innych osób lub przypadkowych okoliczności.
- **DOSTOSOWANIE.** Czasami zmiana jest koniecznością wymuszoną przez czynniki zewnętrzne (np. choroba, wypadek, ustawowe regulacje uniemożliwiające wykonywanie dotychczasowego zawodu). Na pierwszy plan wysuwa się wówczas pytanie o możliwości w zasięgu ręki, które *jakoś* wpisują się w posiadane oczekiwania i preferencje – zwłaszcza te dotyczące własnego dobrostanu fizycznego i psychicznego.

## 2. WSTĘP

### Podstawowe informacje o projekcie

#### GŁÓWNY CEL BADANIA

**Bezpośrednim celem projektu była eksploracja tematu zmiany zawodowej ze szczególnym uwzględnieniem jej uwarunkowań<sup>1</sup>. W projekcie skupiliśmy się na osobach, które zdecydowały się zarówno na zmianę zawodu, jak i branży.** Szukaliśmy osób, których zawodowe historie zawierały pierwiastek radykalnej rekonfiguracji w przekonaniu, że wyrazistsze przypadki niosą ze sobą większy walor poznawczy (chcieliśmy m.in. wyeliminować te, w których zmiana zawodu dokonała się w ramach jednego miejsca pracy i sprowadzała się do migracji pomiędzy różnymi działami).

Strategiczny cel projektu to **wypracowanie rekomendacji dla rozwiązań w obszarze rynku pracy, które służyłyby ludziom w procesie rozwoju** – w szczególności zaś tym, którzy stają w obliczu konieczności lub chęci dokonania zmiany zawodowej. Rekomendacje opracowano we współpracy z przedstawicielami kluczowych adresatów tego raportu (tj. IBE jako instytucji wdrażającej ZSK oraz ekspertów w obszarze doradztwa zawodowego) na podstawie ich wiedzy praktycznej i wyników badania. Zestaw rekomendacji znajduje się w aneksie 2 niniejszej publikacji.

#### JAK I CO BADALIŚMY

Projekt opiera się na jakościowych metodach badawczych. Badanie jakościowe – najogólniej rzecz biorąc i w odróżnieniu od badań ilościowych – skupia się na stosunkowo nielicznej grupie przypadków, natomiast pozwala głębiej wniknąć w badany temat. Badania ilościowe oferują przetworzony statystycznie obraz szerokiego planu, odpowiadając na pytanie: „jak jest ogólnie?”. Badanie jakościowe mierzy się raczej z pytaniem: „jak to bywa konkretnie?” – ta perspektywa pozwala dostrzec kwestie niewidoczne w sytuacji, gdy przedmiot badań jest oglądany wyłącznie z oddali. Bazowaliśmy na podstawowym narzędziu badań jakościowych, tj. indywidualnym wywiadzie pogłębionym (IDI). Na poziomie poznawczym **bliskie nam jest podejście etnograficzne, w którym rozpoznanie szerszego kontekstu badanego zjawiska jest jednym z warunków zrozumienia jego istoty**. Lepsze rozumienie zaś może prowadzić do „lepszego” działania.

W badaniu przyglądaliśmy się doświadczeniom ludzi, którzy dokonali istotnej zmiany trajektorii zawodowej. Żeby lepiej zrozumieć zmianę zawodową, sytuowaliśmy ją w szerszym kontekście życia naszych rozmówców. Ujmując rzecz najogólniej, **rozmawialiśmy z ludźmi nie tylko o samej zmianie, ale również o całokształcie dotychczasowych losów edukacyjno-zawodowych – a wreszcie o życiu jako takim** (m.in. rodzinie, priorytetach życiowych, zasobach ekonomicznych czy kluczowych momentach życiowej historii). Zastosowane podejście zaowocowało bogatym i zróżnicowanym materiałem badawczym, który pozwolił na dogłębne

---

<sup>1</sup> Pierwotnie zamiast o „przebiegu” zmiany zawodowej mówiliśmy o „sukcesie”, ale ze względu na problematyczność tej kategorii, która ujawniła się w trakcie badania (patrz: pkt „satisfakcja ze zmiany”), zdecydowaliśmy się zamienić ją na pojęcie bardziej opisowe.

rozumienie przebiegu i uwarunkowań zmiany zawodowej z perspektywy jednostki. Jednocześnie trudno na jego podstawie formułować modele i twierdzenia. Zainteresowanych szczegółowymi informacjami na temat metodologii, w tym również pełnej listy tematów poruszanych w wywiadach, odsyłamy do scenariusza wywiadu zawartego w odrębnym aneksie metodologicznym.

Obraz zmiany zawodowej wyłaniający się z naszego badania jest skomplikowany i daleki od jednoznaczności. **W pewnych przypadkach mieliśmy do czynienia ze zmianą jako pochodną przede wszystkim planów i świadomych zabiegów. W wielu innych natomiast zmiana okazywała się raczej rezultatem splotu przypadków, spontanicznych decyzji i elastycznej reakcji na zmiany zewnętrzne.** Co więcej – i trochę ku naszemu zaskoczeniu – nie możemy uznać, aby postawy cechujące się wyższym poziomem aktywności i samoświadomości owocowały zasadniczo lepszymi rezultatami niż taktyka minimalizowania wysiłku i reagowania ad hoc.

## SCHEMAT BADANIA

Rdzeniem projektu była realizacja **16 wywiadów pogłębionych (IDI) z ludźmi, którzy doświadczyli zmiany zawodu i branży w ciągu ostatnich 6 lat** (z czego połowa doświadczyła jej w ciągu ostatnich 2 lat). Wywiady – moderowane przez doświadczonych badaczy jakościowych (Michał Danielewicz, Kamila Hernik, Monika Probosz, Agata Urbanik) – były prowadzone w miejscu zamieszkania lub pracy i trwały przeciętnie ok. 3 godzin.

Nasi rozmówcy zostali zrekrutowani tak, aby różnicowało ich m.in. miejsce zamieszkania (stolica, inne duże miasto, średnie miasto i wieś), wiek (przedział 30–55 lat), wykształcenie (średnie i wyższe)<sup>2</sup>, subiektywne postrzeganie zmiany (jako autonomicznej lub wymuszonej zewnętrznymi okolicznościami)<sup>3</sup> oraz forma zatrudnienia po zmianie (własna działalność gospodarcza/praca na rzecz jednego pracodawcy w różnych formach). Warto podkreślić, że zastosowanie tych kryteriów było podyktowane przede wszystkim chęcią zapewnienia większego zróżnicowania analizowanych przypadków. Przy tak małej próbie nie mogły one stanowić wiarygodnych kategorii analitycznych tak jak w wypadku badań ilościowych. Ponadto staraliśmy się zapewnić zróżnicowanie próby również ze względu na dochody gospodarstwa domowego, sytuację rodzinną (posiadanie/brak dzieci) oraz charakter pracy wykonywanej przed zmianą i po niej (praca umysłowa i praca fizyczna – mając jednocześnie na uwadze pewną umowność tych kategorii).

Projekt uzupełnia 8 mini-IDI przeprowadzonych z ludźmi planującymi zmianę zawodu i branży w ciągu najbliższych 3 lat. Wywiady były prowadzone w fokusowni i trwały przeciętnie ok. godziny. W doborze tej próby staraliśmy się zachować podobne zróżnicowanie jak we wspomnianych przypadkach. Ze względów organizacyjno-finansowych ograniczyliśmy kryterium miejsca zamieszkania: mini IDI przeprowadzono w dwóch dużych miastach (Warszawa i Łódź). Krótkie wywiady miały dostarczyć materiału pozwalającego wyłuskać różnice w postrzeganiu procesu zmiany między tymi osobami, które go doświadczyły, a tymi, które zmianę dopiero

<sup>2</sup> Początkowo zakładaliśmy włączenie do próby wykształcenia zawodowego. Jednak zapoznając się w procesie rekrutacji z opisami zmian zawodowych, doszliśmy do wniosku, że w przypadku akurat tych osób mamy do czynienia raczej z historiami prostej zmiany pracy niż zmiany zawodu, która wiązałaby się z aktywnym wysiłkiem wchodzenia w nowy zawód (np. zmiana ze stanowiska kasjerki na pomoc kuchenną w przedszkolu). Innymi słowy, chodziło o zmianę jednej pracy niewymagającej kwalifikacji na drugą.

<sup>3</sup> Badanych pytano w trakcie rekrutacji o to, czy zmiana zawodu dokonała się na skutek ich własnej inicjatywy czy też raczej była wymuszona przez czynniki zewnętrzne. Kryterium miało zapewnić większe zróżnicowanie przypadków w badanej próbie; uwzględnić zróżnicowanie osób, które zmianę odczuwają raczej jako podyktowaną czynnikami zewnętrznymi oraz takich, dla których była to kwestia motywacji strictly wewnętrznej.

planują. Okazało się jednak, że bycie przed zmianą/bycie po zmianie nie jest zmienną istotnie różnicującą to, jak ludzie zapatrują się na ów proces. Oznacza to, że w przypadku obu grup wskazywano na podobne okoliczności jako elementy znaczące w procesie. W obu grupach powtarzały się te same postawy, obawy, trudności i wyzwania (antycypowane lub relacjonowane), a ich zróżnicowanie wyrażało się raczej na poziomie indywidualnym niż grupowym. Innymi słowy, okazało się, że w przypadku komponentu uzupełniającego (8 mini-IDI trwających 1 godz.) mamy do czynienia z tymi samymi wątkami, co w komponentie głównym, i które w drugim przypadku zostały potraktowane dogłębniej i umiejscowione w szerszym kontekście. Ostatecznie w niniejszym raporcie skupiamy się na materiałach zebranych w ramach głównego komponentu (16 IDI trwających 3 godz.).

Zaprezentowane omówienie ma charakter szkicowy. Zainteresowanych szczegółowymi informacjami na temat metodologii (m.in. szczegółami doboru próby, scenariuszami wywiadów) odsyłamy do aneksu metodologicznego (opublikowanego jako oddzielny dokument).

Tabela 1. Główne kryteria charakterystyki próby

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY  
(główne kryteria)

Lp.	Imię (zmienione)	Wiek	Miejscowość	Wykształcenie 1. zawodowe 2. średnie 3. wyższe	Dochód netto na osobę w gospodarstwie domowym (informacyjnie)	Sytuacja rodzinna 1. brak dziecka na utrzymaniu 2. posiada dziecko/dzieci	1. świeżo po zmianie zawodu 2. 2-6 lat w nowym zawodzie	Główny powód zmiany 1. czynniki zewnętrzne (zmiana wymuszona) 2. indywidualna decyzja
1	Mateusz	52	Poznań	2	3000-3999	1	2	2
2	Mariusz	48	Poznań	2	1000-1999	2	2	2
3	Julia	52	Poznań	2	2000-2999	1	1	1
4	Katarzyna	32	Poznań	3	3000-3999	1	1	2
5	Edyta	30	Warszawa	3	2000-2999	1	2	2
6	Kornelia	37	miasto<100 tys.	3	1000-1999	2	1	1
7	Roman	41	wieś	3	2000-2999	2	2	2
8	Krystyna	32	miasto<100 tys.	2	2000-2999	2	2	2
9	Jan	42	wieś	2	<1000	2	1	1
10	Joanna	39	Warszawa	3	3000-3999	1 (w ciąży)	1	2
11	Robert	33	Warszawa	3	2000-2999	2	1	2
12	Marianna	37	Warszawa	3	1000-1999	2	1	1
13	Wanda	45	Warszawa	2	2000-2999	2	2	2
14	Łukasz	49	Warszawa	2	2000-2999	2	2	1
15	Magda	37	Warszawa	3	3000-3999	2	1	2
16	Ola	39	Warszawa	3	1000-1999	2	1	1

Źródło: opracowanie własne.

## WYJŚCIOWE ZAŁOŻENIA A PRAWDA TERENU

W tym miejscu chcielibyśmy poświęcić nieco uwagi kilku wstępnym założeniom, które ujawniły pewną problematyczność w konfrontacji z realiami terenu.

**Zmiana rozumiana jako proces**

Przystępując do badania, zakładaliśmy, że interesuje nas zmiana zawodowa rozumiana jako proces – czasem trwający kilka miesięcy, a czasem kilka lat. Jak każdy proces ma ona swój początek i koniec, choć niekoniecznie widoczne na pierwszy rzut oka. Tymczasem realizując badanie, mogliśmy się niejednokrotnie przekonać, że zmiana jest czymś głęboko wpisany w całość trajektorii



życiowej. Spoglądając na życie wszystkich naszych badanych w szerokiej, wieloletniej perspektywie, możemy stwierdzić, że to ciągłość zawodowa jest zjawiskiem rzadszym niż zmiana. Zmiana okazała się więc wydarzeniem daleko mniej wyjątkowym i „radykalnym”, niż początkowo zakładaliśmy, a przez swoją powtarzalność w życiu jednostek stawała się też czymś trudniej uchwytym. Za przykład może posłużyć historia mechanika pracującego w metrze, który uprzednio prowadził własną działalność gospodarczą jako agent sklepu spożywczego (ogólnopolska marka franczyzowa). W trakcie wywiadu okazało się, że jeszcze wcześniej pracował jako specjalista ds. kolportażu w wydawnictwie, kierowca oraz handlowiec (w każdym z tych zawodów pracował kilka lat). W takiej sytuacji nie mogliśmy zawęzić tematu zmiany tylko do tej ostatniej i ignorować wcześniejszych doświadczeń. W przypadkach podobnych jak powyższy, rozmowy o zmianie w sposób nieunikniony kierowały się w stronę całokształtu ścieżki zawodowej. Miało to znaczenie o tyle, że choć zakładaliśmy, że ów całokształt interesuje nas jako kontekst, to jednak niejednokrotnie okazywał się on właściwie rdzeniem wywiadu.

Spoglądając wstecz i mądrzejsi o wiedzę wyniesioną z terenu, możemy stwierdzić, że projektując badanie nieświadomie ulegliśmy wyobrażeniu o pracy jako „zawodowej karierze”, tj. przekonaniu, że dojrzała aktywność zawodowa<sup>4</sup> przeważnie układa się w coś na kształt względnie spójnej ścieżki, a jej zerwanie jest czymś wyjątkowym. Tymczasem **względnie spójna ścieżka zawodowa to zaledwie jeden z wariantów funkcjonowania ludzi na rynku pracy**. I jeśli dopatrywać się w naszej próbie szerszych prawidłowości, to nie są one tak powszechne.

### **Pułapki kariery**

Mając powyższe na względzie, warto przyjrzeć się szeroko rozpropagowanemu pojęciu kariery zawodowej i zastanowić się, które aspekty funkcjonowania ludzi na rynku pracy promuje, a które pomija.

**Pojęcie kariery zawodowej ewokuje postrzeganie historii indywidualnej aktywności zawodowej jako czegoś na kształt górskiej wędrowki.** Opisy karier są przesiąknięte słownictwem nawiązującym do tej symboliki. Ktoś „wspina się po szczeblach kariery”, ktoś inny „znalazł się na zakręcie”. Ktoś „zaprzepaścił karierę”, ktoś inny właśnie „osiągnął szczyt”, ale z czasem i jego kariera „wejdzie w fazę schyłkową”. Pojęcie kariery zawodowej promuje również określoną wizję człowieka. To ktoś na kształt alpinisty – podmiot aktywny, zdeterminowany i względnie autonomiczny (nikt przecież nie ląduje w górach znieca i wbrew sobie). Pojęcie kariery zawodowej nie niesie ze sobą obietnicy, że będzie łatwo, ale przynajmniej rysuje w miarę klarowny obraz sytuacji: jest góra, a gdzieś tam jest też jej szczyt, na który prowadzą różne drogi. Tymczasem, **gdyby szukać metafory bardziej adekwatnie opisującej historie zawodowe naszych rozmówców, byłaby to wędrowka po obcym mieście bez mapy i nawigacji, za to z garścią – nie zawsze użytecznych – wskazówek i porad.**

Kolejna charakterystyczna cecha pojęcia kariery zawodowej polega na tym, że kładzie ona nacisk na postęp i awans, a tym samym przesłania inne wartości związane z pracą. Tymczasem dla wielu osób praca to raczej sposób zarabiania pieniędzy, źródło radości i satysfakcji (a także frustracji i złości), przestrzeń towarzyskich relacji, okazja do zdobywania wiedzy i umiejętności, ucieczka przed trudami życia osobistego itd. Tego, jak bardzo nasze rozumienie pracy powiązane jest z ideą awansu, doświadczyliśmy wtedy, gdy próbowaliśmy w sposób neutralny opisać historię osoby, która – mając doświadczenie pracy na kierowniczym stanowisku – zdecydowała się na posadę recepcjonistki, kierując się przekonaniem, że na obecnym etapie życia istotniejsze są dla niej niski poziom odpowiedzialności oraz regularne godziny pracy. Próbując

<sup>4</sup> Wyluczając eksperymenty i przypadkowe prace w okresie młodzieńczym.

adekwatnie nazwać sytuację tej kobiety, trafiliśmy na barierę w postaci braku odpowiedniego słownictwa – tak jakby planowo i świadomie można było tylko piąć się w górę. Jakbyśmy żyli w świecie, w którym ludzie pragną jedynie awansu (którego odwrotną i zdecydowanie negatywną stroną jest degradacja). Ostatecznie, opisując powyższą historię, odwołujemy się do informatycznego terminu *downgrading*, który oznacza reinstalowanie programu w starszej wersji – przeważnie po to, aby poprawić jego wydajność (starsze programy pracują szybciej i mają mniej błędów).

Zamykając wątek „pracy jako kariery”, warto jeszcze podkreślić, że za tym pojęciem kryje się przekonanie o kluczowej roli świadomego planowania oraz systematycznego, indywidualnego wysiłku. Marginalizuje zaś ono rolę przypadku i zdarzeń losowych – takich jak choćby poważna choroba (własna lub kogoś bliskiego), ale też dynamiczny rozwój firmy lub branży sprzyjający błyskawicznym awansom. Tymczasem doświadczenia naszych badanych bliższe są teoriom chaosu karier (Pryor i Bright, 2011, za: Solarczyk-Ambrozik, 2015), czy uczenia się z przypadków (Krumboltz, 2009), które ujmują złożoność ludzkiego doświadczenia i świata społecznego, dynamiczną i adaptacyjną naturę ludzkiego działania, także w obszarze podejmowania decyzji zawodowych, w których mogą być obecne nieprzewidywane wydarzenia i doświadczenia.

### Satysfakcja ze zmiany

W trakcie rekrutacji pytaliśmy potencjalnych respondentów, czy są zadowoleni ze zmiany zawodu<sup>5</sup>. Ze względu na cel strategiczny naszego badania<sup>6</sup> zdecydowaliśmy wyłączyć z próby osoby niezadowolone. Uznaliśmy, że wiedza na temat tego, „co działa”, będzie użyteczniejsza niż wiedza na temat powodów, które zaważyły na postrzeganiu zmiany jako nieudanej. Można bowiem podejrzewać, że w przypadku „porażek” istotną rolę mogą nieraz odgrywać indywidualne uwarunkowania, na które instytucje rynku pracy zwyczajnie nie mają wpływu<sup>7</sup>.

Jednak kryterium zadowolenia z decyzji o zmianie nie do końca spełniło swą funkcję. Na podstawie analizy wywiadów można bowiem stwierdzić, że **w kilku przypadkach mamy w istocie do czynienia ze zmianą nieudaną**. Wszyscy nasi rozmówcy w procesie rekrutacji deklarowali wprawdzie zadowolenie ze zmiany zawodu, jednak sporządzany podczas wywiadu bilans zmiany niekiedy ujawniał wyraźnie ujemne saldo w zestawieniu z ich życiowymi priorytetami i deklarowanymi celami. Zmiany okazywały się nieudane w tym sensie, że nie spełniały wszystkich lub istotnych celów oraz nadziei, jakie z nimi pierwotnie wiązano, czy też okazywały się pośrednimi etapami w zmianie, która jeszcze się nie zakończyła (patrz rozdział 9 i wątek dotyczący niedoszacowanych kosztów, s. 90–92). Dowodów negatywnie weryfikujących efekt zmiany dostarczali nam więc sami badani w toku szczegółowego wywiadu (np. nowa praca okazała się bardziej angażująca czasowo, mimo że za zmianą stała potrzeba większej ilości czasu wolnego). Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w żaden sposób nie przekreśla to wartości poznawczej tychże przypadków, a jedynie uświadamia, że **zmiana zawodowa to skomplikowane i angażujące emocjonalnie wyzwanie**, którego powodzenie jest powiązane z takimi kwestiami, jak trafne rozpoznanie własnych potrzeb, mocnych i słabych stron, koniecznych nakładów itp. Naszym zdaniem wskazuje to na potencjalną rolę zewnętrznego wsparcia

<sup>5</sup> Pytanie brzmiało: „Jak ocenia Pan/Pani decyzję o zmianie zawodu?”. Odpowiedzi: „bardzo zadowolona/y – zadowolona/y – umiarkowanie zadowolona/y – niezadowolony/a”. Z badania wykluczała odpowiedź ostatnia.

<sup>6</sup> Dostarczanie wiedzy użytecznej w projektowaniu rozwiązań wspierających ludzi w samorozwoju oraz poruszaniu się na rynku pracy (patrz: „Główny cel badania”).

<sup>7</sup> W żadnym wypadku nie negujemy natomiast ogólnej istotności badań nad przeszkodami i trudnościami jakich doświadczają ludzie przechodzący przez zmianę zawodową jak i w ogóle trudności związanych z funkcjonowaniem na rynku pracy.

w planowaniu i przeprowadzaniu zmiany, a w szczególności spojrzenia z zewnątrz – empatycznego, lecz niepozbawionego krytycyzmu.

## KONTEKST PROJEKTU: DLACZEGO ZAJMUJEMY SIĘ ZMIANĄ?

Badanie zostało zrealizowane przez Instytut Badań Edukacyjnych (dalej IBE), który zajmuje się edukacją w szerokim tego słowa znaczeniu, w tym także uczeniem się osób dorosłych (tzw. kształceniem ustawicznym<sup>8</sup>). IBE jest również instytucją odpowiedzialną za opracowanie i wdrażanie w kraju Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (dalej ZSK).

ZSK to – najogólniej rzecz biorąc – próba kompleksowego uporządkowania kwestii związanych z nabywaniem i weryfikowaniem kwalifikacji<sup>9</sup> przydatnych na rynku pracy. System opiera się na założeniu, że wprowadzenie mechanizmów integrujących kształcenie formalne, pozaformalne i uczenie się nieformalne ułatwi ludziom zarządzanie własnym rozwojem oraz zwiększy swobodę poruszania się na rynku pracy – m.in. przez jednolity system potwierdzania osiągnięć bez względu na tryb ich nabycia (np. w ramach samodzielnej nauki). ZSK ma „umożliwić Polakom lepsze wykorzystywanie posiadanej wiedzy, kompetencji i umiejętności oraz zwiększyć ich szanse na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy”<sup>10</sup>. Jako osoby zaangażowane we wdrażanie systemu chcemy, żeby tak właśnie się stało. Uważamy, że droga ku temu wiedzie poprzez krytyczny namysł i analizę zarówno założeń systemowych, jak i złożonej i zmieniającej się rzeczywistości. Skoro jednym z priorytetów systemu jest ułatwianie ludziom<sup>11</sup> poruszania się na rynku pracy, warto najpierw rozpoznać, w jaki sposób funkcjonują na nim już teraz. W kontekście niniejszego projektu oznacza to przede wszystkim przyglądanie się temu, jak ludzie postrzegają zmiany zawodowe i jak ich doświadczają.

Raport powstał przede wszystkim z myślą o przedstawicielach instytucji rynku pracy oraz branży zarządzania zasobami ludzkimi, spośród których wielu (szczególnie z tej drugiej grupy) wciąż nie jest zaznajomionych z terminologią systemu. Mając na uwadze komunikatywność raportu, takie pojęcia, jak certyfikaty, kwalifikacje itp. są stosowane w ujęciu ogólnym, a nie ZSK.

## MINIREPORTAŻE JAKO NARZĘDZIE OPISU ETNOGRAFICZNEGO

Główną narrację raportu uzupełniają tzw. ramki – niezależne minireportaże wyszczególnione na szarym tle, pisane nieco innym stylem i rządzące się odmiennymi zasadami niż pozostała część publikacji. Minireportaże skupiają się na indywidualnym wymiarze zmiany i przybliżają życiowo-zawodowe historie kilkorga spośród naszych rozmówców: działają trochę jak lupa, pozwalając obejrzeć z bliska konkretny przypadek i usytuować go w szerszym kontekście nakreślonym w rozdziale. Można je też potraktować jako autonomiczne teksty, które wprawdzie mają swój początek w zjawiskach opisywanych w głównej narracji, ale przenoszą uwagę na ich inne aspekty.

<sup>8</sup> W obiegu funkcjonuje też angielska wersja terminu: *long life learning* (LLL).

<sup>9</sup> ZSK definiuje kwalifikacje jako określony zestaw „efektów uczenia się”, których zdobycie zostało potwierdzone formalnie przez upoważnioną instytucję. Na efekty uczenia się składają się wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne. Osoby chcące zapoznać się bliżej z ZSK i systemową terminologią odsyłamy na stronę: <https://www.kwalifikacje.gov.pl/podstawowe-pojecia/57-podstawowe-pojecia/244-slownik> [pobrano 11 lipca 2019].

<sup>10</sup> Cyt. za: *Skuteczniejsza rekrutacja ze zintegrowanym systemem kwalifikacji* w „Przedsiębiorcy EU”. Pobrano 1.07.2019 z <http://przedsiębiorcy.eu/wp-content/uploads/2019/03/przedsiębiorcy-01-1.pdf>

<sup>11</sup> Pozostali kluczowi użytkownicy systemu to pracodawcy oraz instytucje rynku pracy.

Ogólnie rzecz biorąc, minireportaże na dwa różne sposoby służą lepszemu zrozumieniu tego, co społeczne. Po pierwsze, opisują korzenie szerszych zjawisk w ich konkretnym, jednostkowym i subiektywnym wydaniu (kosztem naukowej obiektywności, której staramy się hołdować w głównym tekście raportu). Po drugie, stanowią wyrazistą jednostkową manifestację społecznych mechanizmów lub zjawisk. Minireportaże okazały się bardzo przydatnym narzędziem w pracy z zebraniem przez nas materiałem badawczym, dobrze bowiem współgrają z etnograficznym podejściem poznawczym, skupiającym się na indywidualnym doświadczeniu, uwzględniającym szeroki kontekst. Kolejnym, bardzo istotnym ich walorem jest też to, że taka forma wypowiedzi badawczej dobrze służy budowaniu wrażliwości i poszerzaniu wyobraźni społecznej – co wydaje się nam ważnym i szczególnie aktualnym zadaniem dla obecnych badań społecznych.

Minireportaże stanowiły istotny element w dalszej pracy z doradcami zawodowymi. Posłużyły jako punkt wyjścia do wypracowania rekomendacji na temat wspierania ludzi zmieniających zawód, które uwzględniałyby uwarunkowania i przebieg ich dotychczasowych ścieżek zawodowych (patrz typologia zmiany, rozdział 5, s. 40– 56, oraz aneks 1).

Jedna uwaga formalna: przytaczane w ramach wypowiedzi rozmówców nie zawsze są ścisłymi cytatami. Niektóre z nich były skracane, kompilowane lub lekko parafrazowane – aby lepiej wydobyć sens wypowiedzi, upłynnić lekturę i w ten sposób ułatwić lepsze zrozumienie opisywanych historii (Kvale, 2004)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Zgodnie z zasadami kondensacji danych jakościowych.

## 3. ZMIANA ZAWODOWA

### Czym jest zmiana zawodowa i jakie są jej przyczyny?

#### ZMIANA JAKO WYZWANIE

Zmiana zawodowa oznacza konieczność podjęcia wielkiego wysiłku z niepewnym efektem. To skomplikowane i angażujące przedsięwzięcie obarczone ryzykiem i niepewnością. Wymaga sporych wyrzeczeń i mobilizacji szeroko rozumianych zasobów – począwszy od odwagi i determinacji, przez nakłady czasowe i finansowe, aż po wsparcie rodziny i otoczenia. Zmiana zawodu to długotrwały proces, który czasem może trwać kilka miesięcy, a niekiedy kilka lat. Otwiera na nowe możliwości, ale zazwyczaj wiąże się również z utratą, np. poczucia życiowej przewidywalności i stabilności, zarobków, pozycji zawodowej czy też poczucia konsekwencji i spójności trajektorii życiowej.

**Zmiana zawodowa to coś, czego większość ludzi stara się w pierwszym rzędzie uniknąć. Decyzja o niej jest swego rodzaju ostatecznością i trzeba solidnych powodów, żeby ją podjąć.**

#### SKĄD SIĘ BIERZE ZMIANA?

Fundamentalną przyczynę zmiany stanowi szeroko rozumiane niezadowolenie z pracy lub zła jakość życia. Jakkolwiek fakt ten może się wydawać trywialny, to jest on niezmiernie ważny i zasługuje na podkreślenie: **zmiany zawodowej podejmują się głównie ci, którzy są niezadowoleni ze swojej dotychczasowej pracy lub tego, jak praca wpływa na życie jako takie.** Dlatego też rozwiązania wspierające ludzi w zmianie zawodu powinny uwzględniać to, że za ich decyzją kryją się przeważnie negatywne emocje (nieraz bardzo silne). Jeśli wyłączyć przypadki, gdy zmiana była wymuszona przez niespodziewane okoliczności zewnętrzne (tj. wypadek lub choroba wykluczająca z dotychczasowego zawodu oraz likwidacja zawodu na drodze ustawowej), to we wszystkich pozostałych u podłoża decyzji o zmianie tkwiło niezadowolenie z jakości życia i pracy o różnym stopniu nasilenia, obejmujące m.in. takie stany i odczucia, jak zniechęcenie, niezadowolenie, żal, złość, frustracja, depresja.

Czasem chodziło o stosunkowo drobne niedogodności związane bezpośrednio z danym miejscem pracy, jak choćby pogarszająca się atmosfera w zespole na skutek wprowadzenia restrykcyjnej polityki nadzoru. Owe niedogodności potrafiły skłonić do krytycznego spojrzenia na dotychczasową pracę, prowokowały do zadania sobie pytania: „czy chcę dalej pracować w tym miejscu?”. To z kolei prowadziło do pytań: „czy w innym miejscu będzie lepiej?” i „czy na pewno tym chcę się dalej zawodowo zajmować?”.

Niekiedy zmiana zawodu miała poważniejsze podłoże, np. problemy, pod wpływem których badani oceniali swoją sytuację zawodową surowo i bardzo krytycznie. W wielu opowieściach o sytuacji poprzedzającej zmianę powracały takie określenia, jak: „bagno”, „rzeźnia”, „beznadziejna firma”, „obrzydzenie”, „papka z mózgu się robi”, „wariowałem”. W niektórych przypadkach ta negatywna ocena własnego życia i pracy stała się impulsem do szukania rozwiązań



znajdujących się poza ich zawodowym uniwersum (por. także uwagi dotyczące postaw życiowych, s. 29–30, oraz typów zmian zawodowych, s. 40–56).

Poniżej prezentujemy spektrum doświadczeń (z cytatami) związanych z odczuwaniem niezadowolonia z pracy o różnym natężeniu.

- brak przyjemności, nuda, stagnacja, brak rozwoju, perspektyw i wyzwań  
*Cały czas w głowie siedziało, że co ty robisz z tym życiem? Co będziesz robił za rok? To samo i za 2 lata to samo, i za 3 to samo?! Nudy (IDI 11).*
- poczucie niedopasowania  
*Ja, jak urodziłam Olę, wróciłam i... I od tamtego czasu czułam, że po prostu tak chyba to nie jest do końca to. Pracowałam, wiadomo, jeszcze chwilę. I potem, mniej więcej tak w 2017, stwierdziłam, że ja muszę coś... Ta myśl tak trochę kiełkowała, że muszę coś z tym zrobić (IDI 15).*
- poczucie niedoceniań, pomijania w awansach  
*Tam jest naprawdę nepotyzm jakiś straszny, ja byłem przyjęty bez żadnych znajomości, no to zawsze na szarym końcu, i nagrody, i awanse, i wszystko (IDI 7).*
- brak poczucia stabilności, zabezpieczenia na przyszłość  
*Tylko jedyny minus – nie było umowy o pracę [śmiech]. Jedyny minus, że nie ma do tej emerytury (...). Powiedz, że nie pracowałam całe życie i grosza nie dostanę (IDI 12).*
- brak poczucia sensu i użyteczności wykonywanej pracy  
*Mówię nie, ja nie mogę już tutaj pracować, bo ja już z lękami chodziłem do pracy, bo przychodziłem, mam kolejne głupie zadania wykonywać, nikomu niepotrzebne, jakbym ich nie robił, to nikt by nawet nie zauważył, że tego nie robię. I mówię nie da rady, muszę coś zmienić (IDI 7).*
- głębokie poczucie niesprawiedliwości  
*Ludzie, co byli na video-kontroli, za punkt honoru sobie przyjęli, żeby pracownika przyłapać: że rękę w kieszeni trzymał, że gumę żuł, że źle się do klienta odezwał. Do tego doszło, że niektóre osoby nawet zwalniali za takie coś. Za gumę do żucia – po premii. Za rękę w kieszeni – po premii. Za rozmowę na zasadzie luźna rozmowa z klientem to też po premii. O byle co dawali po premii. Doszło do takiej bzdury, że człowiek już bał się odzywać (IDI 2).*
- poczucie marnowania życia i zdrowia, poczucie klęski  
*To nawet nie, że nie było aktualne, co po prostu mózg ci zardzewiał, nie rozwijasz się, to jednak zostajesz w miejscu. Cofasz się, wypalenie takie, robię beznadziejną robotę, życie marnuję na wykonywanie nikomu niepotrzebnej pracy. Mówię nie, to nie może tak być, życie jest jedno i mam prawo mieć satysfakcję z niego, mówię, rezygnuję z tej pracy (IDI 7).*
- utrata kontroli nad życiem, brak równowagi w życiu  
*I no troszkę mi się nie podobało to, że jest coraz trudniej. Pracuję od rana do nocy, nie widuję rodziny. (...) Jeżeli nawet wracałem do domu, to ja cały czas miałem w głowie sklep. (...) I owszem, tam zarabiałem całkiem przyzwoicie, natomiast to nie były pieniądze, moim zdaniem, na tyle dobre, na ile miałem odpowiedzialności i wkładu pracy. Stwierdziłem, że po prostu szkoda mojej rodziny, szkoda mojego zdrowia. I cóż, i trzeba coś z tym zrobić. Ja naprawdę, jeżeli byłem w domu, to też byłem nieobecny, bo jeżeli pozwoliłem sobie usiąść, ja zaraz zasypiałem. Ale nie mogłem też zasnąć, bo ja musiałem zamówienie zrobić. Coś za ciężko. To obciążenie psychicznie (IDI 14).*

- wyczerpanie

*Ja już byłam tak wyczerpana, że pomimo że mi się warunki poprawiły, to ja już uciekając z tego wydziału poprzedniego, gdzieś miałam z tyłu głowy, że ja chcę robić jednak coś innego. (...) Sześć lat dorastałam do tego, żeby podjąć decyzję, żeby zmienić to całe bagno. No i druga rzecz jest taka, że cały czas miałam problemy. (...) Miałam cały czas bezsenności, stany lękowe. I to nie było fajne, ja potrafiłam całą noc nie zasnąć. Tylko cały czas w głowie mieć, że ja tam pójdę, i co będę musiała robić, i wychodzić, że jutro muszę przyjść, żeby to dokończyć. Bo nie lubię nie wywiązać się z czegoś (IDI 10).*

- trauma<sup>13</sup>

*Bo to było tak, że ja non stop przez kilkanaście ładnych lat pracowałam na pełnych obrotach. I naprawdę jestem pracowitą osobą [uśmiech] i się bardzo starałam. Dawałam z siebie wszystko. I nagle po prostu zostałam sama w domu. Sama ze sobą. Bo mąż poszedł do pracy, syn poszedł do szkoły. A ja po prostu nie wiem, nie miałam nawet ochoty ani posprzątać, ani ugotować. A na to wszystko był czas, mogłam zrobić wszystko. Każdy mówi: to zajmij się. Ja wtedy jeszcze nie zachorowałam, tylko to było takie, to było preludium oczywiście, tej mojej choroby. Bo choroba przyszła później, ale tutaj to w ogóle nie można przetłumaczyć tego. Jakoś tak było mi strasznie przykro. Było mi strasznie przykro. Poczulałam się taka, nie wiem... oszukana (IDI 13).*

## BURZLIWY PROCES DOJRZEWANIA DO ZMIANY

Niezadowolenie badanych z dotychczasowej pracy wiązało się z brakiem zaspokojenia różnego rodzaju potrzeb. Dla jednych były to głównie potrzeby wyższego rzędu, jak samorealizacja (posiadanie celów, wykorzystanie swojego potencjału) czy potrzeba szacunku i uznania (poczucie własnej wartości, poważanie). Dla innych były to przede wszystkim potrzeby bardziej podstawowe, jak poczucie bezpieczeństwa (zdrowie, spokój, wolność od strachu, wygoda) czy wręcz potrzeby fizjologiczne (uwolnienia się od napięcia czy bezsenności). Najczęściej jednak mieliśmy do czynienia ze złożoną i wielopoziomową konfiguracją powodów. Emocje, niekiedy wręcz zalewające badanych, z czasem przeradzały się w trwalsze nastroje i dyspozycje. Nierzadko pojawiały się różnego rodzaju reakcje i zespoły reakcji na stany emocjonalne czy zaburzenia stanu równowagi, takie jak: zniechęcenie, zmęczenie, stres, wypalenie, wyczerpanie, płacz, bezsenność, stany lękowe i depresyjne. Niektórzy potrafili funkcjonować z tym obciążeniem przez lata, zanim dojrzeliby do zmiany.

Długi okres dojrzwania do zmiany był doświadczeniem m.in. Oli (IDI 16), która przez ponad 10 lat pracowała w szeroko rozumianym marketingu, najdłużej – przez 6 lat – jako analityk w domu mediowym. *Na początku mi się to wydawało ciekawe, przez pierwsze lata. Później okrzepłam w tym i nabrałam doświadczenia. A na koniec nabrałam obrzydzenia [śmiech] i stwierdziłam, że to jest w ogóle po prostu... (...) no bo liczy się nie tylko to, ile zarabiasz, ale też inne rzeczy. Między innymi to, żeby wiedzieć, że twoja praca ma sens i że dzięki niej dzieje się coś pozytywnego. No a co ja mogłam pozytywnego wnieść do świata, planując kampanie reklamowe? To wtedy – powoli i nieśmiało – zaczęła kiełkować w niej myśl o zmianie. Od czasu, kiedy brak sensu pracy zaczął dawać się Oli we znaki do momentu, kiedy na dobre rozstała się z branżą marketingową, minęło ponad pięć lat. *Po prostu stanęłam przed takim momentem w życiu, kiedy sobie powiedziałam, że albo sama sobie załatwię, że będę mieć łatwiej, albo będę mieć całe życie trudniej i będę sama narzekać na to i ten, tak naprawdę ze strachu tkwić w tym samym punkcie.**

<sup>13</sup> W dalszej części rozdziału (patrz s. 21–25) prezentujemy szczególne przypadki bodźców do zmiany związane ze skrajnymi przypadkami niezadowolenia, czyli traumą.

**Wielu naszych rozmówców wspominało o długotrwałym okresie mierzenia się z wątpliwościami.** Katarzyna (IDI 4, patrz s. 68–70) nie mogła utrzymać się z dochodów własnej firmy, w którą tak wiele zainwestowała – finansowo, intelektualnie i emocjonalnie. Przez dwa lata próbowała ratować firmę, biorąc dodatkowe zlecenia, ale to tylko przedłużyło bardzo trudną sytuację materialną i psychiczną. Pojawiły się pierwsze symptomy depresji. Z jednej strony narastało w niej poczucie bezsensu z powodu dalszego prowadzenia firmy, z drugiej zaś trudno było jej przyjąć, że nie nadaje się do takiej pracy, choć tak bardzo jej pragnęła. Wspominając tamten czas, Katarzyna mówiła o poczuciu „rozwarstwienia”.

W zdecydowanej większości przypadków kluczowy moment zmiany miał charakter głęboko wewnętrzny. Stąd chyba też trudność, jaką mieli badani z jego opisaniem. Nieraz powracały takie stwierdzenia, jak: „po prostu”, „powoli to sobie rosło”, „kiełkowała myśl, że muszę coś zrobić – aż nagle się stało”. Decyzja o zmianie najczęściej była rezultatem nawarstwiających się refleksji, emocji i bodźców. Dojrzewanie do niej przebiegało w tle, napędzane niekiedy pytaniem o to, co można by robić (zawodowo) w życiu. *To nie było tak, że ktoś mnie potrącił, ledwie przeżyłem i pomyślałem „trzeba się zmienić”. Po prostu urosło sobie. Na pewno nie było zwrotnego punktu, że coś tam. (...) I gdzieś to powoli... nie pamiętam dobrze... że trzeba już coś zrobić, i takie myśli, że... Już trochę świadom, że chcę robić to, co chcę. Że jak będę miał dzieci, to nie chcę, żeby one patrzyły, jak chodzę zmęczony do tej rzeźni, tylko że [potrafię być] zadowolony z życia, żeby się nauczyły tak samo. To jest prawda, aczkolwiek brzmi jak banał, tak to z grubsza działa* (IDI 11).

Istota zmiany zawodowej dotyczyła procesu decyzyjnego, który przeważnie rozgrywał się gdzieś głęboko w środku i nie dawał się prosto przełożyć na słowa. W istocie już samo stwierdzenie „proces decyzyjny” jest tyle adekwatne, co mylące. Adekwatne, bo z jednej strony to był proces, a jego efektem była decyzja. Mylące, bo zbitka wyrażeniowa „proces decyzyjny” zdaje się sugerować, że rzecz rozgrywała się w sposób uporządkowany i racjonalny, co jest krańcowo odległe od tego, jak faktycznie przebiegał. Aby syntetycznie oddać to, czego doświadczali badani, można opisać to jako proces, w którym ze splotu kłębiących się emocji i myśli wysnuwali w końcu nić ostatecznej decyzji o zmianie zawodu (nierzadko ku własnemu zdziwieniu).

W kilku przypadkach nasi rozmówcy wspominali też o czymś, co można by nazwać „momentem oświecenia”. Była to chwila, kiedy – pod wpływem okoliczności zewnętrznych – ich zła sytuacja życiowa nagle ukazywała im się wyraźniej i dobitnie. Te objawienia były przeważnie zapośredniczone przez innych ludzi, którzy stawali się na chwilę ich zwierciadłem.

Edyta (IDI 5) zdecydowała się wyjechać do Warszawy po pewnej wizycie w sklepie. *Supermarket. Wchodzę i na bramce, jako ochroniarz, pracuje mój kolega z seminarium. „Cześć Grzesiek” (...). Idę dalej, w innym sklepie koleżanka z liceum i studiów. „Cześć Paulina”. No i podchodzę do kasy, a tam moja koleżanka z liceum, która skończyła pedagogikę, siedzi. I taka myśl: no nie, kurde, co, ja mam im pracę zabierać? (...) dosyć mam, bo w Białymstoku różne rzeczy robiłam, w sklepie [też] kilka miesięcy popracowałam, ale to było dzięki funduszom unijnym* (IDI 5). Seria przypadkowych spotkań skłoniła ją do zadania sobie pytania o własne perspektywy zawodowe w tym mieście, co doprowadziło do decyzji o wyjeździe. W przypadku Romana (IDI 7) była to rozmowa ze zdegradowanym dyrektorem, który namawiał go, „żeby się stąd wyrwał, zanim zdzia dzieje”. W przypadku zaś Roberta (IDI 11) był to antyprzykład utalentowanego kolegi, którego praca polegała na „robieniu głupich rzeczy w Excelu” i któremu nie chciało się robić nic więcej. A to z kolei zrodziło w Robertcie silne postanowienie, że „jemu musi się chcieć”.

Warto też odnotować, że w przypadku znacznej części rozmówców widoczny był wyraźny pobudzający wpływ zmian w sferze pozazawodowej (np. perspektywa poszerzenia rodziny,

powrót do pracy po urodzeniu dziecka, zmiana zawodu przez małżonka czy przebyta choroba nowotworowa, rozstanie z partnerem). Innymi słowy, **zmiany życiowe w jednych sferach życia często prowadziły do zmian w innych jego obszarach**. Jakby rekonfiguracja jednego elementu życiowej układanki sprawiała, że łatwiej było ruszyć z posad również inne jej elementy. To m.in. wzajemne powiązania zmian sprawiły wrażenie, że do zmiany zawodu najczęściej dochodziło w niekorzystnym momencie życia naszych rozmówców – w momentach spiętrzenia emocji, stresów, obowiązków, niespodziewanych zdarzeń i wyzwań. Spoglądając na historie respondentów z badawczego dystansu, mogłoby się wydawać, że lepszy moment na zmianę był w ich życiu wcześniej albo mógł on ponownie nadejść. A jednak **do zmiany najczęściej dochodziło wtedy, kiedy ludzie się znajdowali pod dużą presją – jakby dopiero naprawdę problematyczna sytuacja mogła zmobilizować do podjęcia trudu zmiany**. Innymi słowy, najlepszym momentem na zmianę często okazywał się ten, który z „bardziej obiektywnego”, taktycznego punktu widzenia wydawał się najgorszy.

Czas, kiedy badani podejmowali decyzje o zmianie, był szczególnie trudny. Towarzyszyło mu nieraz poczucie dużej wagi i odpowiedzialności, jaka wiąże się z podejmowaną decyzją, która miała przynieść ze sobą długofalowe skutki, a jednocześnie naznaczona była niepewnością: Czy obrany kierunek jest właściwy? Czy mi się uda?

Warto zaznaczyć, że tę ważną życiową decyzję podejmowali ludzie pozostający przez dłuższy lub krótszy czas w napięciu, źle oceniający własną drogę zawodową, jakość życia, wręcz doświadczający w nim procesów bezładu. Moment oświecenia lub proces podjęcia decyzji o zmianie był odbierany przez badanych jako swoista walka o siebie, swój dobrostan, zdrowie psychiczne i fizyczne, o szacunek dla siebie, swoją tożsamość i zachowanie obrazu siebie. Te odczucia, napięcia i reakcje, czasem dostrzeżone dzięki zmianie perspektywy w sferze osobistej, a z drugiej strony doświadczenia traumatyczne, jak choroba, wypadek, zwolnienie, stały się impulsem do podjęcia decyzji o zmianie zawodu.

Rozległe zmiany życiowe wymagające długiego procesu adaptacji oraz wysiłku jednostki kierują nas bezpośrednio do dociekań Stevana Hobfolla (2006) na temat stresu i związanej z nim teorii zachowania zasobów. Psycholog ten ujmuje stres jako „reakcję wobec otoczenia, w którym doszło do utraty zasobów, zagrożenia utratą zasobów lub brakiem wzrostu zasobów następującego po ich zainwestowaniu” (Hobfoll, 1989). Źródłem stresu jest tutaj zakłócenie równowagi w wymianie zasobów pomiędzy jednostką a otoczeniem (Heszen-Niejodek, 2005). Zasobem mogą być zaś przedmioty, warunki, cechy osobowości i pokłady energii, które albo są cenione same w sobie jako potrzebne do przetrwania, albo służą do zdobycia owych zasobów umożliwiających przetrwanie.

Patrząc na historie osób stojących u progu zmiany zawodowej, dostrzeżemy, że w pierwszej kolejności ludzie starają się utrzymać to, co dla nich cenne, czyli swoje zasoby – ochronić je i optymalnie wykorzystać. Chęć pozyskania nowych zasobów, choć ważna, pojawia się dopiero wtedy, gdy nie ma zagrożenia dla już posiadanych. Ponadto, jak dowodzi Hobfoll (2006), brak adekwatnego zwrotu po zainwestowaniu zasobów stanowi wysoce stresogenną sytuację. Widać to w historii Katarzyny (IDI 4) i jej doświadczeniu „rozwarstwienia”. Im dłużej wysokie inwestycje przynoszą niskie wypłaty, tym dobitniej uświadamiamy sobie trudność własnego położenia oraz utratę kontroli nad własnym losem.

Teoria Hobfolla pozwala nam lepiej zrozumieć niektóre mechanizmy działania naszych rozmówców oraz ich reakcję na sytuację, w jakiej się znaleźli. Jedni szukali własnej drogi, przygotowywali grunt pod nią, drudzy korzystali z nadarzających się okazji, żeby dokonać

zmiany. Byli też tacy, którzy głównie uciekali, aby uchronić to, co było dla nich najcenniejsze, jeszcze zaś inni dostosowywali się do zaistniałej, często zaskakującej sytuacji (por. rozdział o typologii zmian, s. 40–56).

## TRAUMA JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ BODŹCA DO ZMIANY

Warto na wstępie zaznaczyć, że traumatyczne doświadczenia jako element zmiany pojawiły się zaledwie w trzech spośród szesnastu przypadków. Do bliższego przyjrzenia się wpływowi traumy na trajektorię zawodową nie skłania nas więc częstotliwość zjawiska, ale jego doniosłość. W ramach badania respondenci poruszali tematy związane z traumatycznymi wydarzeniami dwojakiego rodzaju: mobbingiem oraz zwolnieniem z pracy.

### Mobbing

Niezwykłe negatywne doświadczenia w relacjach z przełożonymi odegrały istotną rolę w dwóch spośród badanych przez nas przypadków<sup>14</sup>. Jedna z rozmówczyń przez sześć lat pracy w sądzie doświadczała zachowań skierowanych przeciwko niej, naruszających jej godność i integralność. W tym czasie zmagala się z różnymi problemami psychosomatycznymi: bezsennością, stanami lękowymi, wyczerpaniem. Odwołując się do kategoryzacji Leymanna, zachowania, których doświadczyła Joanna, tj. stałe krytykowanie jej pracy, pomijanie przy podziale nagród, nieuzasadnione cofanie udzielonego wcześniej urlopu, nakładanie obowiązków niemożliwych do zrealizowania w danym czasie, to mobbing szkodliwie wpływający na zdrowie ofiary, na jakość sytuacji zawodowej i życiowej oraz zaburzający odbiór społeczny osoby (Leymann, 1990). *Ponieważ w tym wydziale była dwójka sędziów, i przewodniczący szedł na urlop, i w tym czasie ja miałam zaplanowany urlop. Miałam już wyrażoną zgodę, po czym oni mi cofnęli ten urlop, bo nowa sędzia nie może zostać sama bez wsparcia. No przepraszam bardzo, ja jestem asystentem, moja pensja jest 1/5 tego, co wykształcony sędzia po aplikacji, i to jest jego problem, że on czegoś nie umie. On ponosi odpowiedzialność, a nie tylko podpisze to, co ja mu przedstawię. Oni mi cofnęli urlop z powodu, że ta sędzia nie może zostać sama. Więc poczułam z jednej strony, że jestem jej opiekunem, i tak naprawdę ona weźmie za to pięć razy więcej, że podpisze, niż ja, że to wytworzę. Więc głębokie poczucie niesprawiedliwości. (...) Ale to, co ja mówiłam, było mało ważne, bo najistotniejsze było dobro i komfort pracy sędziego, gdzie sędzia przychodzi na cztery godziny, podpisuje moje sprawy, i to podpisuje dwa razy w tygodniu. Ja tam jestem non stop, i zawsze mało i mało. Że pracuję mało wydajnie. Za to, że jestem krnąbrna, przenieśli mnie do jeszcze cięższego wydziału (IDI 10).*

Druga z naszych rozmówczyń doświadczała innego rodzaju mobbingu, który polegał na izolowaniu jej od zespołu, nieprzekazywaniu informacji i nieprzydzielaniu zadań. *Te relacje były takie dosyć utrudnione przez jego stronę. Bardzo byłam zdziwiona, że ja jako jego pracownik mam cały czas utrudnianą możliwość wykonywania dobrze pracy, bo to był człowiek, który totalnie nie był zainteresowany, jak ja właśnie wykonuję tę pracę, czy dobrze, i np. każde moje pytanie albo każde zwrócenie się o pomoc w sensie wyjaśnienia jakiejś sytuacji było totalnym zbywaniem, to cię nie powinno interesować, ty się nie interesuj, prawdopodobnie chodziło o to, żebym też za dużo może nie wiedziała (IDI 6).*

Warto zauważyć, że **nasze rozmówczynie same nie odwoływały się do pojęcia mobbingu. Opisywały swoją sytuację jako negatywną, niezrozumiałą, a przy tym na swój sposób**

<sup>14</sup> Przy czym, w ramach tego badania, nie było ani możliwe, ani wskazane, aby omawiać ten wątek w sposób wyczerpujący. Jednakże historie opowiedziane nam przez badanych, naszym zdaniem, noszą znamiona mobbingu – mieszczą się w spektrum zachowań zaliczanych przez Międzynarodową Organizację Pracy (ILO/IC N/HWO/PSI, 2003) do mobbingu, np. ciągle krytykowanie wykonywanej pracy, unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą, zlecanie bezsensownych prac poniżej umiejętności pracownika.



**silną i angażującą relację, którą pomimo potężnego dyskomfortu trudno im było zakończyć.** Pierwsza rozmówczyni w końcu zwolniła się sama, druga natomiast została zwolniona. Obie odczuły ogromną ulgę.

W obu przypadkach mobbing okazał się czymś w rodzaju życiowej traumy ze wszystkimi tego konsekwencjami – bolesne doświadczenie przełożyło się na trwałą niechęć do całej branży – mimo kierunkowych studiów, cennych branżowych doświadczeń i kompetencji. Jak opisywała to jedna z badanych: *Ja po tej pracy miałam możliwość pójścia do podobnej placówki, powiedzmy, miałam możliwość też założenia własnej działalności gospodarczej, mając te uprawnienia, które bodajże przez rok one ważne były i miałam się gdzie zahaczyć w tym temacie, ale nie chciałam absolutnie, po prostu no nie już, nie chciałam mieć z tym nic wspólnego* (IDI 6).

Jakkolwiek na poziomie emocjonalnym reakcja naszych rozmówczyń wydaje nam się zrozumiała, to patrząc z dystansu można zaobserwować, że oznaczała też – nie do końca dobrowolne – zaprzepaszczenie osobistych zasobów (wiedzy, doświadczeń, znajomości środowiska etc.). Historie tych kobiet pokazują, że *jednym ze skutków mobbingu bywa zawężanie późniejszych życiowych możliwości tego, kto padł jego ofiarą*. Tym większa zatem waga prewencyjnych rozwiązań w tym zakresie. Wielce pożądane wydaje się również rozwijanie systemowego wsparcia dla osób poszkodowanych – aby podczas podejmowania dalszych zawodowych wyborów nie kierowały nimi dawne urazy i traumy, bo te rzadko prowadzą do trafnych decyzji.

### Zwolnienie z pracy

Dalej zamieszczamy pierwszy z minireportaży prezentujących wybrane historie w zbliżeniu etnograficzno-reporterskim.

**Wanda (IDI 13)** mieszka w Warszawie z mężem i synem. Trzynastolatek wszedł właśnie w okres buntu i trochę z nim sobie ostatnio nie radzą. Syn zatopiony jest w telefonie, ale dzieci znajomych też tak postępują. Wanda lubi czytać książki, grać w karty i zbierać grzyby. W swojej pracy najbardziej ceni niski poziom stresu i odpowiedzialności. Ma poczucie, że udało jej się znaleźć równowagę życiową.

Dzieciństwo: wychowuje się wraz z dwójką rodzeństwa na obrzeżach Mszczonowa, w domku tuż obok lasu. Tata dojeżdża codziennie czterdzieści parę kilometrów robotniczym autobusem do pracy w Warszawie. Żyją skromnie, ale to tak jak wszyscy wokół, i nie jest to żaden problem – Wanda będzie wspominać ten czas jako beztroskie dzieciństwo. Owszem, zdarzają się awantury, ale jak w każdej rodzinie. Mają dostać mieszkanie w Warszawie, ich nazwisko jest na liście przydziałów. Wanda ma dziesięć lat, kiedy umiera jej tata (atak serca w autobusie w drodze z Warszawy). Mama po jego śmierci wpada w długotrwałą depresję, nie radzi sobie z pracą ani z opieką nad dziećmi. Zostają w Mszczonowie i klepią biedę. Kolejne lata są bardzo trudne.

Wanda kończy liceum i wyjeżdża do Warszawy. Mieszka kątem u cioci i chodzi do Studium Stenotypii i Języków Obcych. Wanda wprawdzie lubi się uczyć, ale ani przez chwilę nie myśli o studiach. Chce się jak najszybciej wykształcić, usamodzielnic i wreszcie cieszyć się z życia.

W 1995 roku Wanda jest już po szkole, idzie na rozmowę kwalifikacyjną z ogłoszenia w „Gazecie Praca” – dystrybutor odzieży jeansowej szuka pracowników do działu sprzedaży (jedna z dwóch największych marek w tym czasie). Wanda dostaje pracę – potem dowie się, że

szefowa wybrała akurat ją, bo kończyły tę samą szkołę. Wanda uczy się jak wygląda praca w dużej i profesjonalnej firmie (jak na te czasy). Ma fajnych ludzi w zespole i nieraz bawią się razem po pracy. Do dziś czasem spotykają się towarzysko, z tego okresu ma też dwie przyjaciółki.

Atmosfera jest fajna, ale Wandzie szybko zaczyna przeszkadzać powtarzalny i odtwórczy charakter pracy. Szuka wyzwań, chce się rozwijać. W 1998 roku zaczyna pracę w Dziale Zakupów u dystrybutora alkoholi. Atmosfera jest mocno konkurencyjna, ludzie zawistni, wielu skłonnych podkładać świnie. Wanda nie poznaje tutaj żadnych przyjaciół, ale sama praca ją nakręca i wciąga. Analizy, planowanie, obracanie coraz większymi pieniędzmi, stres, nerwy – rozwija się Wanda i rozwija się firma. Wchodzą na giełdę, zatrudniają kilkaset osób, Wanda zostaje zastępcą Dyrektora ds. Zakupów. Dużo z siebie daje i bardzo to lubi. Możliwe, że pracowałaby tam do dziś, gdyby nie zaszła w ciążę.

Ciąża z powikłaniami. W drugim trymestrze Wanda idzie na zwolnienie lekarskie, trzeci spędza w szpitalu. Dwa miesiące po porodzie odwiedzają ją w domu przełożeni z pracy, którzy dają jej do zrozumienia, że w przeciągu miesiąca powinna wrócić. *Po tym wszystkim, co zrobiłam dla firmy?* – Wanda jest wściekła. Zostaje na macierzyńskim. Potem wykorzystuje jeszcze zaległy urlop wypoczynkowy (była pracusiem, więc ma go dużo). Kiedy wreszcie wraca do pracy, przesuwają ją na niższe stanowisko. Pracodawca nie zmienia jej pensji, ale degradacja przepełnia kielich gorzkości.

Wanda idzie na rozmowę o pracę na stanowisku handlowca w „prężnej firmie z zagranicznym kapitałem zajmującej się importem i dystrybucją bielizny” – też z ogłoszenia. Tak naprawdę zaopatrują sex shopy w przeróżne zabawki i sprzęty, ale takich rzeczy się w ogłoszeniu nie pisze. Oferowane stanowisko to regres w porównaniu z poprzednią pracą, ale dla Wandy, zwłaszcza teraz, są rzeczy ważniejsze niż kariera. A ludzie wydają się sympatyczni. Postanawia spróbować, zobaczy jak będzie.

W nowej pracy nie ma takich nerwów i stresu, wielkiej odpowiedzialności oraz nadgodzin (no, prawie). Do tego familiarna atmosfera (tak naprawdę to firma rodzinna, doinwestowana przez Holendra) i brak monotonii. Najpierw prowadzisz poważne negocjacje handlowe, za chwilę podjeżdża TIR i kto żyw biegnie do rozładunku – od sprzątaczkę po dyrektora. Wanda bardzo polubiła to miejsce i ludzi, przez sześć lat zżyła się z nimi. Mogłaby tam pracować do dziś, gdyby jej nie zwolnili.

Rentowność firmy zaczyna spadać. Wanda może i jest pracowita, ale jest spoza rodziny. Dostaje wymówienie z początkiem grudnia. Będzie pracować jeszcze przez trzy miesiące, ale z jej perspektywy wygląda to tak, że wyrzucają ją tuż przed świętami. To, że tak łatwo i szybko się jej pozbyli i nie zaczęli z tym nawet do stycznia, dodatkowo wzmacnia jej ból. W tym czasie dochodzi jeszcze „problem rodzinny” (ktoś z rodziny postąpił tak a nie inaczej, a ja nie mogłam się z tym pogodzić). Dwa wstrząsy, jeden po drugim. W obu przypadkach czuje się oszukana przez ludzi, którzy wydawali się jakoś bliscy. Wanda się załamuje. Przestaje jeść, spać, myć się i robić cokolwiek.

Po dwóch latach walki o to, żeby się wydobyć z ciężkiej depresji, Wanda idzie na rozmowę o pracę (wcześniej, w ramach „powrotu do życia”, była wolontariuszką w przedszkolu prowadzonym przez koleżankę). Pocztą pantoflową dostała wiadomość, że firma w pobliżu szuka właśnie sprzątaczkę. *Byłam szczerą. Powiedziałam, że na pewno nie zamierzam pracować tutaj*

*do końca życia. Powiedziałam, że nie wiem, czy to będzie pół roku, rok, czy może półtora. Zanim zdecyduje się zrobić krok dalej, przepracuje tu siedemnaście miesięcy.*

Dostaje pracę w spółdzielni mieszkaniowej, trafia tu z polecenia. Oficjalnie zatrudniają ją na stanowisku recepcjonistki, ale zajmuje się też sprawami związanymi z administrowaniem osiedla (zarządzanie pracą sprzątaczek, nadzorowanie napraw itp.). Wanda pracuje tu już ponad dwa lata, jest zadowolona. Przede wszystkim docenia niski poziom stresu i odpowiedzialności, czasem trochę brakuje jej wyzwań.

Historia Wandy wydaje nam się znacząca również dlatego, że uświadamia, jak bardzo czynniki pozornie odległe mogą rzutować na życie zawodowe. Nie jesteśmy terapeutami i nie zamierzamy rozstrzygać, czy tak było w istocie, ani wnikać w istotę procesów psychicznych stojących za depresją Wandy. Jednak niezależnie od tego, jak było w tym konkretnym przypadku, można zauważyć, że głęboka i długotrwała depresja – osoby na co dzień zaradnej i przebojowej – jako reakcja na zwolnienie z pracy staje się nieco bardziej zrozumiała, jeśli zestawimy ją z historią długotrwałej depresji matki po śmierci ojca badanej<sup>15</sup>. Proponujemy, aby tę historię traktować jako swoiste memento – przyglądając się życiu zawodowemu różnych ludzi, patrzemy w istocie na czubek góry lodowej.

Nie każde zwolnienie ma tak traumatyczny przebieg jak to opisane powyżej, ale nasze badanie pokazuje, że **niespodziewane zwolnienie bywa doświadczeniem szczególnie trudnym i gorzkim, podobnym poniekąd do bycia zdradzonym – towarzyszy mu głęboko bolesne poczucie odrzucenia, nadużycia zaufania oraz instrumentalnego potraktowania.**

### **Konsekwencje zmiany pod wpływem traumy**

Jakkolwiek bycie ofiarą mobbingu i głęboko bolesne doświadczenie zwolnienia to zjawiska pod wieloma względami znacząco odmienne, powodują ten sam skutek – **trauma spycha człowieka w tryb reaktywny. Głównym celem działań staje się poradzenie sobie z urazem, nie zaś konstruktywne działanie.** W przypadku naszych rozmówców mierzenie się z traumą stawiało zmianę na drugim planie. Przystawała być ona obiektem kierunkowego namysłu oraz wysiłku i była sprowadzana do roli narzędzia radzenia sobie z urazem. Takie okoliczności mogły ograniczać możliwości poruszania się na rynku pracy.

W tym wypadku można ponownie odwołać się do teorii zachowania zasobów Hobfolla (2006). Ludzie doświadczający traumy są bardziej wyczuleni na utratę i przywiązują do niej większą wagę. Postrzegana przez nich wartość zasobów utraconych staje się coraz większa. Rzutuje to na ich późniejsze wybory, w których nade wszystko starają się kompensować stratę lub jej zapobiegać. Wyjaśniając konsekwencje płynące z teorii zachowania zasobów, Hobfoll przywołuje badania Schönpluga (1985), który wykazał, że w sytuacji niedoboru zasobów koszty inwestowania mogą przewyższać bieżące potrzeby i narazić jednostkę na niebezpieczeństwo. Dlatego też ludzie dysponujący niewielką pulą zasobów będą skłonni przyjmować postawę defensywną, obliczoną na zachowanie zasobów, m.in. z obawą o to, co jeszcze mogą w przyszłości stracić. Przyjęcie postawy defensywnej, jakkolwiek może wydawać się krótkowzroczne, w sytuacji niedoboru zasobów jest strategią racjonalną.

<sup>15</sup> W tej analogii zwolnienie przez szefa (firmy z rodzinną atmosferą) byłoby aktem paralelnym do śmierci ojca – każdy z nich na swój sposób nagle i brutalnie opuścił Wandę. Jako dziecko Wanda znalazła w sobie siłę, by stawić czoła trudnemu wyzwaniu. Jako osoba dorosła zareagowała tak jak niegdyś jej matka. Tak interpretowana historia pokazywałaby, jak czynniki pozornie bardzo odległe mogą wchodzić w interakcję i w fundamentalny sposób oddziaływać na ścieżkę zawodową.

## CHOROBA JAKO SZCZEGÓLNY CZYNNIK ZMIANY ZAWODOWEJ

W badaniu spotkaliśmy się z czterema różnymi formami oddziaływania choroby na życie zawodowe: wykluczenie z zawodu, przewartościowanie priorytetów życiowych, podporządkowanie życia chorobie oraz wzmacniające doświadczenie choroby.

- Choroba wyklucza z dotychczasowego zawodu, co w rezultacie prowadzi do zmiany.

Historie tego rodzaju bywają niekiedy bardzo podobne w emocjonalnym rysie do doświadczeń związanych z niespodziewanym zwolnieniem. Za przykład może posłużyć historia Jana (IDI 9), który miał wypadek w czasie pracy. Zawaliło się pod nim rusztowanie, co skutkowało doznaniem licznych urazów: złamanej miednicy, ręki, trzech kręgow. Trudne leczenie i rehabilitacja trwały półtora roku. Janowi orzeczono II grupę inwalidzką i rentę – o dotychczasowej pracy musiał zapomnieć. Nasz rozmówca poczuł się zdradzony przez pracodawcę i obarcza go odpowiedzialnością za wypadek na placu budowy – firma oszczędzała na materiałach, mocowania okazały się nie dość solidne. Pomimo lat, które minęły, Jan wciąż mówi o tamtym doświadczeniu z mieszaniną goryczy i smutku: nauczył się, że pracodawca to ktoś, komu nie można ufać. Jednocześnie wypadek spowodował, że Jan nie tylko zmienił miejsce pracy, lecz także jej charakter i branżę (patrz s. 50–53).

W innym przypadku niespodziewana choroba stała się impulsem do zmiany o stosunkowo łagodnym przebiegu. Mateusz (IDI 1) przez ponad 10 lat pracował jako kierowca autobusu. Prawdopodobnie byłby nim do dzisiaj, gdyby nie udar. Choroba wyeliminowała go z zawodu, ale Mateusz miał jeszcze drugą pracę. Od pewnego czasu dorabiał jako doradca w firmie Provident. To nie miała być praca na stałe, ale udar spowodował, że Mateusz podjął decyzję o zmianie dotychczas dodatkowego zajęcia na pracę podstawową. To, co w historii Mateusza znaczące w kontekście emocjonalnego odczuwania zmiany zawodowej, to fakt, że nie pierwszy raz w swoim życiu jej doświadczał. Kiedy w 1988 r. przebywał na urlopie wychowawczym, zdecydował się na podjęcie pracy dalekiej od tego, co robił dotychczas (mechanik samochodowy) – jako agent zaczął prowadzić sklep rybny. Zależało mu na podjęciu zatrudnienia z powodów finansowych i zdecydował się skorzystać z nadarzającej się okazji. Jednak musiał odnaleźć się w zupełnie nowym zawodzie, opartym na kontakcie z człowiekiem, nie jak dotąd z maszyną, przetestować swoje umiejętności interpersonalne. Było to wyzwanie, któremu sprostał. Dzięki wcześniejszym doświadczeniom zmiany zawodowej oraz temu, że po udarze praca dodatkowo stała się podstawową, zmiana wywołana chorobą nie była dla niego ani gwałtowna, ani trudna. Przyjął ją ze spokojem jako zwyczajną kolejną rzecz.

- Choroba jako czynnik prowadzący do przewartościowania priorytetów życiowych, co w efekcie prowadzi do zmiany.

U Romana (IDI 7) podejrzewano nowotwór wątroby. Przez kilka dni żył w poczuciu, że zostało mu nie więcej niż sześć miesięcy życia. *Ale wiesz, człowiek zostaje z takimi myślami „no i co żeś człowieku osiągnął przez to swoje życie?” (...) I wtedy się po prostu okazało, że najważniejsze po prostu w życiu nie są pieniądze, najważniejsi są ludzie. Ludzie, znajomi, przyjaciele. I nie pamiętasz sytuacji, że trzy lata temu miałeś dwadzieścia tysięcy i nie wiem, kupiłeś pralkę. No i wiesz, wtedy człowiek robi sobie taki bilans, co osiągnął. I mówię, kurczę, nic, nic takiego, co by było warte odnotowania. I mówię, dobra, jest ta budowa [domu – przyp. aut.] (...), ale mówię, to nie jest to. A to przypomniałem sobie zjazd z córką na sankach, a to obrzucanie się śnieżkami, a to gonitwa z psem, ze znajomymi coś tam, mówię, to jest istotne, nie pieniądze, nie odkładanie tego wszystkiego na*

*później, tylko tu i teraz.* Ostatecznie okazało się, że to jednak nie rak, tylko ostre i przewlekłe zapalenie wątroby – Roman niemal rok był na zwolnieniu lekarskim. Choroba nie była bezpośrednim impulsem do zmiany, ale w wyniku tego doświadczenia stopniowo zmieniało się podejście Romana do pracy. Wkrótce rozpoczął poszukiwania nowego zajęcia. Ostatecznie po kilku latach zwolnił się z bezsensownej – w jego odczuciu – i niedającej mu satysfakcji pracy informatyka w prokuraturze, by znaleźć zatrudnienie jako konstruktor maszyn i urządzeń szklarskich.

- Choroba jako traumatyczne wydarzenie, któremu człowiek podporządkowuje życiową aktywność i w efekcie dokonuje zmiany.

Przykładem jest historia Wandy (IDI 13) omówiona już szczegółowo (patrz s. 23–25): ciężka depresja uczyniła ją czasowo niezdolną do jakiegokolwiek aktywności. Dopiero na pewnym etapie wychodzenia z choroby Wanda zaczęła szukać pracy – takiej, która przede wszystkim pomogłaby wrócić jej do zdrowia. Priorytetowe były dla niej takie kwestie, jak proste obowiązki, sztywne godziny pracy, a przede wszystkim niski poziom odpowiedzialności. *Wychodziłam z tej choroby i nie chciałam się rzucić na głęboką wodę i później, wiesz, jakoś i zawieźć siebie albo jeszcze właśnie potencjalnego pracodawcę. Wolałam odczekać, i małymi kroczkami (...) wchodzić w to nowe życie. Więc stwierdziłam, że tak, a też trochę tak nie wiedziałam, bo wiesz, tu praca umysłowa to jest taka bardziej może wymagająca, albo odpowiedzialna zazwyczaj. A fizyczna, sprzątanie, co tam jest? Posprzątasz, możesz źle sprzątać, dobrze, ale trzeba się naprawdę postarać, żeby ci ktoś zwrócił uwagę, albo jeszcze, żeby cię wyrzucił, to już w ogóle.*

- Choroba jako doświadczenie wzmacniające i pośredni czynnik zawodowego sukcesu.

Ilustrację tego rodzaju doświadczenia stanowi historia Edyty (IDI 5), która jako dziecko dużo czasu spędzała w szpitalach. Zanim rozpoznano, co jej faktycznie dolega (zaburzenia gospodarki hormonalnej<sup>16</sup>), usłyszała kilka nietrafionych diagnoz. *Może wtedy się nauczyłam, że nie ma co do końca wierzyć autorytetom. Że jednak trzeba być otwartym na różne sugestie.* Edyta obserwowała, jak lekarze nieraz protekcyjnie traktowali jej mamę, postrzegając ją jako „prostą, wiejską kobietę”. *Wtedy przekonałam się, że nauka to może jednak jest fajna sprawa. I dobrze dużo wiedzieć (...). Żeby mieć coś, do czego można się odwołać. Że nie jest się właśnie tą panią ze wsi, która nic nie wie.* W tym okresie pojawiło się u niej zamiłowanie do książek, a sama choroba sprawiła, że Edycie towarzyszyło odtąd silne poczucie odmienności. *Mocno się wyciszyłam w porównaniu do innych dzieci (...). Reszta rodzeństwa słyszała, że mają brać ze mnie wzór, bo ja jestem taka spokojna, taka dojrzała i ja nie mam w głowie głupot.*

Przebyta w dzieciństwie choroba miała istotny wpływ na jej dalsze życie (nie był to jednak bezpośredni czynnik warunkujący przebieg zmiany). Dzięki tamtemu doświadczeniu Edyta rozwinęła szereg cech i umiejętności, które były jej bardzo przydatne, m.in. wiara w wartość uczenia się, refleksyjność i analityczne podejście, otwartość na zmiany. Istotne było też wsparcie rodziny, która dostrzegała odmiennosć Edyty, a jednocześnie w pełni ją akceptowała<sup>17</sup>. Jako pierwsza w rodzinie skończyła studia wyższe. Pod koniec wywiadu badani wraz z badaczami sporządzali listę „czynników sukcesu”, które pomogły badanym znaleźć się zawodowo tam, gdzie dziś są. Choroba też trafiła na listę Edyty.

<sup>16</sup> Nie podajemy nazwy konkretnej jednostki chorobowej ze względu na jej unikalność i chęć zachowania anonimowości naszej rozmówczyni.

<sup>17</sup> Więcej na temat roli wsparcia bliskich, patrz s. 57–60.



## 4. OKOLICZNOŚCI ZMIANY

### Co wpływa na przebieg zmiany?

#### KILKA SŁÓW O CZYNNIKACH ZMIANY

W tym rozdziale przedstawiamy zidentyfikowane w toku badania czynniki tworzące kontekst (okoliczności) procesu zmiany, przez którą przeszli nasi rozmówcy. Chcemy zaznaczyć, że pojęcia „czynniki” używamy w szerszym znaczeniu niż „bodźce”. Otóż czynniki to wszelkie istotne kwestie, które dochodzą do głosu w procesie zmiany i wpływają na jej kształt (a więc niekoniernie występują w roli „powodów” do zmiany). Przy czym – pisząc o „wszelkich istotnych kwestiach” – mamy świadomość pewnej umowności tego twierdzenia. Nasze możliwości wyłowienia wszelakich czynników są bowiem w znacznym stopniu uwarunkowane narracjami stworzonymi przez naszych rozmówców. Ze swej strony staraliśmy się stwarzać warunki sprzyjające odtwarzaniu przez badanych możliwie szerokiego kontekstu zmiany zawodowej, który obejmowałby nie tylko ich losy edukacyjno-zawodowe, ale również życie jako takie. Mamy poczucie, że udało nam się to w dużej mierze osiągnąć, a materiał przyniesiony z terenu jest „gęsty”, tj. doprawiony szerszym kontekstem, a przy tym nasycony konkretem i realiami życia codziennego. W ramach prowadzonych wywiadów zdarzało nam się dotykać też tematów trudnych, bolesnych, a nawet traumatycznych.

Wpływ, jaki czynniki wywierały na proces zmiany, miał charakter zróżnicowany. Ten sam czynnik mógł i motywować do zmiany, i powstrzymać przed nią – w zależności od osoby i szeregu specyficznych uwarunkowań. Na przykład dla Marianny (IDI 12), która miała „kompleks słabego cv” (poczucie niskiej wartości na rynku pracy), zajście w ciążę spowodowało, że na wiele lat wycofała się z życia zawodowego. Z kolei dla Joanny (IDI 10) zajście w ciążę (po latach bezskutecznych prób) stało się dowodem na to, że dojrzewająca w niej od dawna decyzja o odejściu ze zniechęconej pracy etatowej jest krokiem w dobrym kierunku. Kiedy była w ciąży, rzuciła etat i otworzyła własną kawiarnię (patrz ramka, s. 47–49). Wpływ czynników bywa nie tylko zmienny, ale również dyskusyjny. Na przykład to, czy dopatrzymy się w danej kwestii czynnika sprawczego, czy też raczej efektu zmiany, może zależeć od przyjęcia określonej perspektywy.

Od punktu widzenia z pewnością zależy to, które aspekty doświadczeń i zdarzeń będą widoczne na pierwszym planie. Stąd też w różnych miejscach rozdziału powracają te same postaci i ich historie, ale przedstawione pod różnym kątem: tak aby każdorazowo wydobyć na wierzch określone czynniki. Naszym priorytetem jest lepsze zrozumienie procesu zmiany zawodowej w jego faktycznej złożoności i niejednoznaczności, nie zaś formułowanie ostatecznych rozstrzygnięć. W związku z tym **próbujemy opisać czynniki w ich konkretnym działaniu – zachowujemy natomiast ostrożność w przypisywaniu im jasnych i stałych ról, które w istocie są złożone, zmienne i dyskusyjne.**

Badanie poruszało wiele kwestii, które same w sobie mogłyby stać się tematem oddzielnego badania. Staraliśmy się jednak przedstawić czytelnikowi jak najwięcej konkretnych przykładów, aby ukazać zróżnicowanie i złożoność okoliczności, w jakich dokonują się zmiany zawodowe.

## POSTAWY ŻYCIOWE A PRZEBIEG ZMIANY

W trakcie rekrutacji pytano naszych potencjalnych rozmówców, czy zmiana zawodu dokonała się raczej na skutek ich własnej decyzji, czy też była wymuszona przez czynniki zewnętrzne. Warto zaznaczyć, że właściwie każda zmiana zawodu w ostatecznym rozrachunku dokonuje się na drodze indywidualnej, autonomicznej decyzji. O ile bowiem zewnętrzne okoliczności (np. choroba, zmiany prawne<sup>18</sup>) mogą wymusić rezygnację z dotychczasowego zajęcia, to już nie można na nikim wymusić podjęcia aktywności w konkretnym nowym zawodzie (przynajmniej w naszych realiach). A zatem pytanie rekrutacyjne było nie tyle próbą weryfikacji obiektywnego faktu, ile narzędziem zapewniającym większe zróżnicowanie przypadków w badanej próbie. Chodziło o dotarcie do ludzi o zróżnicowanych postawach względem zmiany: do tych, którzy zmianę odczuwają jako podyktowaną czynnikami zewnętrznymi i dla których była to przede wszystkim wewnętrzna potrzeba. Kierowaliśmy się założeniem, że subiektywna percepcja decyzji jako autonomicznej/wymuszonej może istotnie wpływać na przebieg procesu zmiany.

Do próby ostatecznie trafiło 10 osób uznających zmianę za indywidualną decyzję i 6, które postrzegały ją jako konieczność podporządkowania się czynnikom zewnętrznym<sup>19</sup> (szczegółowy rozkład odpowiedzi na to pytanie patrz rozdział 2, s. 12). Większość badanych historii zmian zawodowych okazała się ostatecznie daleka od jednoznaczności, którą na etapie rekrutacji wymuszało pytanie kwestionariuszowe (narzucające schematyczny opis nieschematycznej rzeczywistości). **Narracje badanych sytuowały decyzję o zmianie gdzieś na kontinuum pomiędzy zmianą wymuszoną czynnikami zewnętrznymi a ich niezależnym wyborem. Mając to na uwadze, można wyróżnić dwa główne typy postaw względem zmiany zawodowej, które zdają się być emanacją ogólniejszej postawy życiowej i które w istotny sposób wpływają na to, jak się o zmianie myśli i mówi.**

**1. Postawa autonomiczna<sup>20</sup>.** Badani reprezentujący tego typu postawę podkreślali swoją aktywność i sprawczość nawet wtedy, gdy za opowiadany przez nich historiami o zmianie zawodu stały różnorakie okoliczności zewnętrzne, na które ich wpływ był niewielki lub żaden (więcej na ten temat w dalszej części rozdziału). Chętnie planowali i analizowali. Wizja siebie jako w pełni autonomicznej jednostki wydawała się spełniać dla nich pożyteczną funkcję, nawet jeśli nie do końca miała odzwierciedlenie w opowiedzianej historii. Wiarą w całkowitą kontrolę nad losem (w tym też zawodowym) i przypisywanie sobie pełni sprawstwa wydawała się lepiej motywować tego typu osoby do mierzenia się z wyzwaniem i przeciwnościami niż postrzeganie własnej sytuacji z całą wyrazistością.

**2. Postawa „liścia na wietrze” (pozornie pasywna).** Badani reprezentujący tego typu postawę mieli tendencję do umniejszania swojej sprawczości w budowanej autonarracji na korzyść przypadku i okoliczności zewnętrznych. Byli sceptyczni wobec możliwości planowania i nieufni względem pogłębionych analiz. Często odwoływali się do wyrażen typu: „tak wyszło”, „tak się jakoś złożyło”. Nie należy jednak tego typu postawy utożsamiać z biernością,

<sup>18</sup> Jeden z naszych badanych (IDI 2) pracował w salonie gier, dopóki ten nie został zlikwidowany na skutek nowelizacji ustawy o grach hazardowych w 2012 roku.

<sup>19</sup> Zapewnienie równego zróżnicowania (50/50) było niemożliwie ze względu na konieczność uwzględnienia również innych różnicujących czynników (więcej na ten temat w I rozdziale oraz w Aneksie metodologicznym).

<sup>20</sup> Podział na postawę autonomiczną i „liścia na wietrze” wydaje się współgrać z psychologiczną teorią uczenia się i poczuciem umiejscowienia kontroli. Według J. B. Rottera (1966) poczucie kontroli zewnętrznej to przeświadczenie jednostki, że wyniki zachowania pozostają poza jej wpływem (np. są uzależnione od przeznaczenia, losu czy ludzi mających władzę). Natomiast przekonanie, że zdarzenie zależy od zachowania jednostki, to poczucie kontroli wewnętrznej (Rotter, 1966). Postawę autonomiczną można odnieść też do innego zagadnienia z dziedziny psychologii społecznej – podstawowego błędu atrybucji, wedle którego ludzie przypisują własne sukcesy czynnikom wewnętrznym, takim jak zdolności, a własne porażki sytuacyjnym czynnikom zewnętrznym, takim jak pech (Zimbardo, 1999).

za tą retoryką kryły się bowiem nierzadko przykłady dużej zaradności życiowej i samodzielności. Ludzie o takich postawach podejmowali działania, odwołując się w pierwszym rzędzie do intuicji, spostrzegawczości. W porównaniu z „ludźmi autonomicznymi” wykazywali większą umiejętność elastycznego reagowania na okoliczności zewnętrzne. Przyjmowana przez nich retoryka „liścia na wietrze” była przede wszystkim sposobem na oswojenie ryzyka i nieprzewidywalności świata. Posługiwali się nią ludzie, którym łatwiej było działać, powtarzając sobie, że w istocie niewiele od nich zależy. Warto zaznaczyć, że tego typu postawę częściej spotykaliśmy u kobiet.

Należy podkreślić, że nasi rozmówcy byli raczej dalecy od ostrego rozgraniczania tego, co było wynikiem ich własnego działania, a co skutkiem splotu czynników zewnętrznych. Przyjmowane przez nich postawy miały przede wszystkim walor praktyczny: służyły wyzwaniu energii do radzenia sobie ze sobą i światem, niekoniecznie zaś definiowały ontologiczne podstawy widzenia świata<sup>21</sup>. Wydaje nam się, że w tym kontekście pogłębiony i wyrazisty obraz własnej sytuacji mógłby nierzadko okazać się kontrproduktywny. Jak w przebiegu głębszej autorefleksji ujął to jeden z naszych rozmówców (modelowy reprezentant postawy autonomicznej): *Nie wierzę, że każdemu się uda i wszystko jest możliwe, ale trzeba próbować (...) trzeba maksymalizować szanse* (IDI 11). Reprezentanci postawy autonomicznej nie tyle więc wierzą w siebie żarliwie, ile z całych sił starają się w siebie wierzyć.

Kolejną kwestią, którą trzeba zaznaczyć, jest to, że postawy naszych rozmówców nie miały istotnego wpływu na to, jak badani radzili sobie ze zmianą i w jakim stopniu udało im się w jej ramach zrealizować cele. Innymi słowy, **różnica postaw w pierwszym rzędzie odnosi się do stylu narracji na temat siebie i świata (autonomia vs uwarunkowania zewnętrzne) oraz stylu radzenia sobie z wyzwaniami (analizy i planowanie vs uważność i elastyczność)**. Ta konstatacja wydaje nam się szczególnie istotna w przypadku postawy „liścia na wietrze”, którą łatwo można odczytać jako objaw bierności życiowej.

Opisywane zróżnicowanie postaw wydaje nam się istotne i sądzimy, że zdecydowanie warto uwzględniać je w praktyce doradztwa zawodowego. Punktem wyjścia powinna być autorefleksja na temat retoryki stosowanej w kontaktach z klientem, gdyż zazwyczaj stoi za nią określona – choć niekoniecznie uświadomiona – wizja pożądanego postawy życiowej. Urefleksyjnienie własnego podejścia, w połączeniu z rozpoznaniem postawy klienta, mogłoby się przełożyć na skuteczniejszą komunikację i w efekcie również lepszą współpracę. Przykładowo retoryka „pracy nad sobą” i stojąca za nią wizja człowieka jako kowala własnego losu będzie przemawiać do człowieka reprezentującego postawę autonomiczną. Natomiast w przypadku osoby przyjmującej postawę „liścia na wietrze”, ten sam rodzaj argumentacji oraz odwołań będzie z gruntu obcy temu, jak postrzega ona świat, siebie i jak mierzy się z wyzwaniami.

## DWA ŻYCIA: PRYWATNE I ZAWODOWE

Rozgraniczanie dwóch głównych sfer życia, prywatnej i zawodowej, jest głęboko zakorzenione w naszej kulturze. Jednakże w ostatnich latach – m.in. za sprawą współczesnych technologii komunikacji oraz rosnącej elastyczności trybów pracy – obserwujemy wyraźne zbliżanie się obu sfer ku sobie. Z jednej strony mamy do czynienia z przeszczepianiem wzorców i języka ze sfery zawodowej do sfery prywatnej (w czym szczególnie lubują się teksty poradnikowe, np.

<sup>21</sup> Należy dodać, że badanie nie obejmowało całego spektrum kwestii związanych z przyjmowaniem przez ludzi określonych postaw. Chcemy jedynie podkreślić, że nasze rozróżnienie ma charakter analityczny, a przyjmowane postawy charakter praktyczny.

namawiając do „efektywnego zarządzania relacjami rodzinnymi”<sup>22</sup>. Z drugiej zaś strony wyraźnie obniża się poziom rygoryzmu i formalizmu w sferze relacji służbowych (np. rosnąca swoboda pracowników w kształtowaniu zewnętrznego wyglądu, odchodzenie od służbowej tytulatury na rzecz form bezpośrednich, ale też „zarządzanie emocjami” jako istotna kompetencja współczesnego menadżera, który w pracowniku ma widzieć nie tylko to, co racjonalne, ale i emocjonalne). Jeśli więc spojrzeć na temat powolnego zacierania się granic pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym z lotu ptaka, to widać, że ruch (norm, wartości, wzorców zachowań) odbywa się w obie strony. Trudno jednak przy tym nie zauważyć, że w tym procesie zbliżenia to życie zawodowe częściej bywa stroną kolonizującą, życie prywatne zaś – kolonizowaną.

Należy jednak podkreślić, że zjawisko zbliżenia obu sfer, choć jest wyraźne, to nie unieważnia głęboko zakorzonego w naszej kulturze rozdziału, a raczej go komplikuje i czyni coraz bardziej niejednoznacznym. Najpewniej jeszcze przez wiele lat zarzut „nieprofesjonalnego zachowania” w jednym ze swych dwóch podstawowych znaczeń będzie w istocie zarzutem naruszenia niewidzialnej granicy, jaka w zbiorowej świadomości istnieje pomiędzy tymi sferami (np. ujawniania silnych emocji, które mogą być co najwyżej akceptowalne w przestrzeni życia osobistego). I zapewne długo jeszcze w naszej kulturze będzie utrzymywać się owo specyficzne napięcie wynikające z faktu, że choć obie sfery w naszym życiu funkcjonują na ogół w ścisłym powiązaniu, to obowiązująca norma kulturowa każe nam w znacznym stopniu ten fakt maskować<sup>23</sup>. Dlatego też, omawiając wpływ okoliczności na zmianę, odwołujemy się do tego podziału – wciąż żywego i mającego istotne znaczenie.

## ŻYCIE ZAWODOWE

W tym podrozdziale krążymy wokół pytania o to, jak uprzednie doświadczenia zawodowe pośrednio wpływają na zmianę. Interesuje nas przede wszystkim, jak ukształtowały badanych sposób postrzegania siebie i rynku pracy oraz jak wpłynęły na ich zawodowe priorytety.

### ■ Praca jako narzędzie samopoznania

W prezentowanym dalej przypadku wcześniejsze doświadczenia zawodowe pomogły wyklarować naszemu rozmówcy, czego szuka w życiu zawodowym i w czym jest dobry.

**Mariusz** (IDI 2) przez 15 lat pracował w salonie gier. Do jego podstawowych zadań należała obsługa maszyn oraz przyjmowanie i wypłacanie pieniędzy – przynajmniej według oficjalnego zakresu obowiązków. W rzeczywistości bowiem przede wszystkim chodziło o budowanie relacji z klientem – tak przynajmniej widział to Mariusz. Aspekt interpersonalny był jego zdaniem kluczowy dla powodzenia tego biznesu. *Do każdego klienta trzeba było indywidualnie podejść, trzeba było z nimi rozmawiać. Oni potrzebowali rozmowy. Widzieli, że ja przeżywam ich porażkę i przeżywam ich wzloty. Jak on się cieszył, to ja też się cieszyłem i przybijałem piątkę. To było takie miłe. I on wiedział, że jestem po jego stronie. Człowiek musiał wiedzieć, jak do kogo podejść. Jeden był bardziej agresywny, drugi mniej. Z tym trzeba było inaczej porozmawiać, a z tym bardziej na luzie. Pierwszy rok był ciężki. Ale potem, jak się wdrożyłem, jak wiedziałem kto, co i jak, to ja to po prostu... innej pracy bym nie chciał wtedy. Wielu ludzi przychodziło tam nie tyle po to, by grać, ale żeby się zrelaksować i wygadać – tak przynajmniej widzi to Mariusz, który z napiwków otrzymywał nieraz tyle, co z pensji. Tamta praca*

<sup>22</sup> Doskonale przeanalizowała ten proces Arlie Russell Hochschild, pokazując, w jaki sposób ludzie świadomi coraz większego wkroczenia rynku do ich życia prywatnego, wyznaczają subiektywne linie demarkacyjne pomiędzy tymi sferami (Hochschild, 2012).

<sup>23</sup> Warto zaznaczyć, że presja w obu tych sferach ma diametralnie różny ciężar i dużo łatwiej jest „przynosić ze sobą pracę do domu”, niż „dom zanieść do pracy”.

pozwoiliła mu uświadomić sobie, że nawiązywanie relacji i kontakt z ludźmi to coś, w czym może być dobry i co daje mu satysfakcję. Istotne odkrycie dla kogoś, kto kończył samochodówkę i przez pierwsze lata pracował jako mechanik.

W 2011 roku weszła w życie ustawa o grach hazardowych, salon zamknięto. Mariusz poszedł do pracy w kasynie, gdzie zestaw jego obowiązków wyglądał podobnie – zarówno w oficjalnym zakresie, jak i w tym, co było kluczowe dla niego. Z pracy odszedł po kilku latach – jakiś czas potem, kiedy w firmie wprowadzono nowy system nadzoru. *Ludzie, co byli na video kontroli, za punkt honoru sobie przyjęli, żeby pracownika przyłapać: że rękę w kieszeni trzymał, że gumę żuł, że źle się do klienta odezwał. Do tego doszło, że niektóre osoby nawet zwalniali za takie coś. Za gumę do żucia – po premii. Za rękę w kieszeni – po premii. Za rozmowę na zasadzie luźna rozmowa z klientem to też po premii. O byle co dawali po premii. Doszło do takiej bzdury, że człowiek już bał się odzywać.*

Mariusz podjął pracę w piekarni jako magazynier i pracownik zaopatrzenia. To była mała rodzinna firma ze zwartym zespołem pracowników, którzy na początku odnosili się do Mariusza nieufnie. Wejście w zintegrowaną grupę ludzi, połączonych więzami rodzinnymi, było dla badanego wyzwaniem. Ostatecznie jednak mu sprostał, nawiązał koleżeńskie relacje – jak mówi, przydało się doświadczenie wyniesione z salonu. *To z czasem wyszło. Nawet jak wchodziłem w rozmowę, oni coś gadali między sobą, coś tam rzuciłem, to spojrzeli i dalej sobie gadali. Jakby ignorowali mnie. Ale po miesiącu takich podchodów, delikatnie, coś na temat piłki, bo tam wszyscy na kolejarza chodzą, i zaczęliśmy wspólne tematy. „Widziałeś? A gdzie grałeś? Ja grałem w Przemyślawie. A ja grałem w Stali Poznań. Ty jesteś mój rocznik, przecież musieliśmy grać”. Wiadomo, że się nie znamy, ale... I zaczęliśmy, i taka rozmowa wyszła, między jednym, drugim...*

Pracownicy piekarni przekonali się, że Mariusz dobrze wpływa na zespół: jest empatyczny, wyczuwa napięcie i potrafi je rozładowywać. Sama praca wydaje się Mariuszowi czasem dość monotonna, ale ceni to miejsce ze względu na atmosferę i relacje między pracownikami.

#### ■ Pierwsze doświadczenia zawodowe – inicjacja

**Pierwsze doświadczenia zawodowe odgrywały szczególną rolę w życiu wielu spośród naszych rozmówców, przy czym role te miały różnoraki charakter. Czasem pierwsza praca okazywała się doświadczeniem formującym na całe życie, niekiedy wielką przygodą, nierzadko zaś bolesnym doświadczeniem, o którym chciało się zapomnieć.** Za przykład sytuacji, gdy pierwsza praca trwale i sztywno zdefiniowała wyobrażenie tego, co to znaczy „być dobrym pracownikiem”, może posłużyć historia Joanny (IDI 10). Za młodu pomagała rodzicom w gospodarstwie sadowniczym. Pracowała solidnie i ciężko, czym zyskiwała w ich oczach uznanie. Po ukończeniu studiów prawniczych znalazła zatrudnienie w sądzie wojewódzkim, gdzie pracowała z pełnym oddaniem. Wielka instytucja rządzi się jednak innymi prawami niż gospodarstwo rodzinne – postawa Joanny spotykała się wprawdzie z uznaniem przełożonych, ale równocześnie nie mieli oporów przed eksploatacją jej ponad miarę. Pomimo rosnącego dyskomfortu Joanna nie zmieniła swojej postawy i przez ponad 10 lat zmagająca się z poczuciem głębokiej frustracji oraz przepracowania. W końcu odeszła z sądu i założyła kawiarnię. Niezmiennie pracuje tak, jak nauczyli ją rodzice.

Jeśli spojrzeć na pierwszą pracę jako na wydarzenie o charakterze inicjacyjnym, nie dziwi, że bywa ono niekiedy źródłem kompleksów. Tak było w przypadku Marianny (IDI 12), która zaczynała od etatu w sklepie osiedlowym u ojca, gdzie pracowała przez kilka lat, dopóki nie zaszła w ciążę.



Pierwsza praca na długi czas pozostała tą jedyną. Rozmówczynie określała tamto doświadczenie z lekceważeniem jako „pracę pod parasolem”. *Zawsze się kręciłam po tym sklepie i tyle. Obsługiwałam. No, czego się możesz w handlu nauczyć?* A jednak to doświadczenie okazało się przydatne w aktualnej pracy na recepcji w Luxmedzie. Marianna bardzo szybko zaczęła osiągać najlepsze wyniki w swoim dziale w sprzedaży dodatkowych polis. Stało się tak za sprawą umiejętności budowania relacji z klientem, którą trenowała w sklepie ojca wiele lat wcześniej. Marianna nie dostrzegła tego powiązania i uważała, że *po prostu jest miła i stara się ludziom pomóc*.

Na marginesie warto zwrócić uwagę na to, co unosi się w tle tej historii, a co można określić jako **„niskie poczucie rynkowej wartości” (tj. postrzeganie się jako osoby słabo prezentującej się na rynku pracy), które znacząco zawęża horyzont w poszukiwaniu innego/nowego zajęcia**. Istotę rzeczy dobrze oddaje sformułowanie, jakiego Marianna (która wydaje się, że ma silne poczucie wartości osobistej jako takiej) użyła w innym momencie rozmowy: *mojego CV nikt nawet nie zaprosiłby na rozmowę*.

Poczucie niskiej „wartości rynkowej” to wątek, który powracał szczególnie często we wspomnieniach ludzi około 40-letnich, którzy wchodzili na rynek pracy na przełomie wieków. Ich pierwsze doświadczenia zawodowe to złe i wyniszczające prace, staże i praktyki za byle jakie pieniądze, za które nie można było się utrzymać. Spoglądając na tamten czas z dystansu, nasi rozmówcy wspominali ów okres jako demoralizujące i upokarzające zderzenie z rynkiem pracy, który dobitnie uświadomił im, jak niewielką wartość ma ich praca i oni sami jako pracownicy. Początek lat dwutysięcznych był dla tych badanych, którzy wchodzili wtedy na rynek pracy, czasem niskich wynagrodzeń, złego traktowania i marnych perspektyw.

Opowieści osób, które na rynek pracy wchodziły wcześniej (lata 80. i 90.), znacząco różniły się w tonie. Lata 80. to czas, kiedy „pracy starczało dla wszystkich” – we wspomnieniach z tamtego okresu mówiono o niskich zarobkach czy o fatalnych warunkach pracy, ale nikt nie wspominał o dojmującym poczuciu upokorzenia. Z kolei rynek pracy lat 90. to obraz wielkiego bazaru, na którym łatwo można było się naciąć, ale też pełno było okazji – przynajmniej dla tych, którzy wtedy rozpoczynali pracę lub byli stosunkowo młodzi (nasi najstarsi rozmówcy mieli wówczas około trzydziestu lat). To okres spółek *joint venture* i małych firm polskich, kiedy łatwo było awansować i równie łatwo można było wylecieć z pracy. To czasy, w których pracę zmieniano się często – raz zarabiano się kiepsko, raz dobrze, i było to bardziej kwestią przypadku i szczęścia niż rezultatem planowej kariery (w przypadku naszych rozmówców ich życie zawodowe z tamtego czasu lepiej opisuje słowo „karuzela” niż „kariera”).

Zamykając ten wątek, warto zwrócić uwagę, że **pierwsze doświadczenia zawodowe naszych rozmówców były równie ważne, co przypadkowe – jako młodzi ludzie mieli niewielkie pojęcie na temat kultury organizacji czy relacji panujących pomiędzy pracownikami w miejscu, do którego trafiali**. Jedna z naszych rozmówczyń wspominała „trudną atmosferę”, jaka panowała w jej pierwszej pracy: *Byłam przerażona (...) jak tak ma wyglądać dorosłe życie i praca, to kurczę, trochę niefajnie...* (IDI 13). Szybko z pierwszej pracy uciekła i trafiła w zupełnie inne miejsce – pytanie, ile było osób, które jednak w takich miejscach zostawały w przekonaniu, że „tak właśnie wygląda życie i praca”.

#### ■ Szef

Szef bywa figurą paralelną do omawianego w dalszej części opracowania rodzica (patrz s. 58–60) w tym sensie, że jego wpływ na losy zawodowe okazuje się niekiedy fundamentalny



– przy zachowaniu odpowiednich proporcji. Jakkolwiek wpływ szefa może się okazać do-  
głębny, to z pewnością nie tak rozległy jak wpływ rodzica (dzięki czemu z kolei łatwiej go  
uchwycić). Niemniej jednak, kiedy mieszanka bliskości i podległości, typowa dla relacji ro-  
dzic – dziecko, znajduje swe przedłużenie w relacji z szefem, przynosi to nieraz niezdrowe  
skutki. Słowa „szef” używamy z premedytacją, chodzi bowiem o człowieka, z którym bada-  
nych łączył stosunek podległości i władzy, przy czym była to relacja silna i na swój sposób  
bliska (przynajmniej z punktu widzenia osoby podległej). „Szef” to określenie na osoby z róż-  
nej pozycji formalnej w miejscu pracy: czasem chodzi o bezpośredniego przełożonego, cza-  
sem o dyrektora działu lub właściciela firmy. Niezależnie od nominalnej pozycji myśli się  
o nim właśnie jak o szefie.

Chcemy podkreślić, że postać „znaczącego szefa” pojawiła się zaledwie w kilku przypadkach.  
Do zajęcia się tym tematem skłoniła nas jego doniosłość, nie zaś częstotliwość występowania.  
Cztery historie, które usłyszeliśmy o szefach jako osobach znaczących, są powiązane nie  
tylko ze zmianą, ale również z krzywdą. W tle dwóch z nich występuje mobbing, względnie  
pojawiają się działania, które o mobbing się ocierały (patrz rozdział 3, s. 22–23). W trzecim  
przypadku chodziło o niespodziewane zwolnienie na skutek kłopotów finansowych firmy  
i nie wiązało się to w żaden sposób z nadużyciem władzy. Bliższe i dalsze okoliczności towa-  
rzązące zwolnieniu Wandy (IDI 13 – patrz ramka, s. 23–25) skutkowały silnym poczuciem  
odrzućenia i opuszczenia, które ostatecznie wpędziło naszą rozmówczynię w długotrwałą  
depresję i spowodowało załamanie trajektorii zawodowej. Szef nie mógł w żaden sposób  
przewidzieć konsekwencji swojej decyzji, nie zmienia to jednak faktu, że zwolnienie ozna-  
czało dla Wandy poważne życiowe i zawodowe kłopoty.

Z kolei w czwartym przypadku mieliśmy do czynienia z załamaniem się trajektorii zawodowej  
po śmierci szefa. Julia (IDI 3) pracowała w wydawnictwie, zajmowała się składem. Swojego  
szefa oceniała jako człowieka energicznego, który dał jej szansę pracy w zawodzie mimo jej  
braku doświadczenia i wykształcenia. Któregoś dnia szef niespodziewanie Julię opuścił. Zginął  
w wypadku i wszystko zaraz zaczęło się sypać. Wydawnictwo upadło, Julia pracuje teraz jako  
kasjerka i podsumowuje to z żalem: *Jakby on żył, to ja bym nadal tam pracowała.*

Piąty przypadek „znaczącego szefa” pojawił się w historii Łukasza (IDI 14), którego historia za-  
wodowa zatoczyła koło – obecnie wrócił do firmy, w której zaczynał drogę zawodową. Wskazy-  
wał swojego pierwszego, a zarazem obecnego szefa jako znaczącą osobę, która miała wpływ  
na przebieg jego ścieżki zawodowej. Usytuował go w kontrze do pracy, rozczarowującej pod  
względem etyki i środowiska, jako osobę uczciwą, potrafiącą docenić starania pracowników,  
ale też stanowczo zareagować, jeśli sytuacja tego wymagała: *Takim uczciwym człowiekiem.  
W sensie, że ostrym szefem, niepobłażliwym, absolutnie i teraz jeszcze gorzej jest, natomiast uczci-  
wym po prostu. On rzeczywiście kierował się, naprawdę potrafił ocenić pracownika. To nie było  
na zasadzie, lubię, nie lubię, i co by się nie zrobiło, mam już jakąś tam opinię. Nie. On rzeczywiście  
doceniał pracę albo złą pracę.*

**Figura znaczącego szefa pojawia się w procesie zmiany zawodowej – poniekąd siłą  
rzeczy – głównie w kontekście negatywnym: zwalniając badanych z pracy, czy zacho-  
wując się w sposób noszący znamiona mobbingu, stanowili nieraz jeden z istotnych  
powodów do zmiany. W niektórych przypadkach wręcz ją wymuszali.** Przypadek Łuka-  
sza jest o tyle specyficzny, że po pierwsze nasz rozmówca wrócił nie tylko do byłego miej-  
sca pracy, ale i pierwszego w ogóle w jego ścieżce zawodowej. Znał więc swojego obec-  
nego szefa. Dokonując zmiany zawodowej, ucieka przed chaosem i pelżającym procesem  
beźładu, jakie wiązały się z byciem agentem dużej marki franczyzowej. Wybrał powrót do

miejsca znanego i bezpiecznego (patrz uwagi nt. trudności związanych ze zmianą pracy i statusu społecznego, s. 42–43, oraz opis typu zmiany zawodowej jako ucieczki, s. 47–49), dlatego też może ocenić znaczenie obecnego szefa w swojej zmianie zawodowej. Jeśli pozostali badani podkreślali istotność swojego szefa w zmianie zawodu, to były to jednak opowieści o zabarwieniu negatywnym.

Przełożeni w narracjach badanych pojawiali się oczywiście także w innych kontekstach, lecz nie tak wyrazistych jak wskazane wcześniej, np. szef, który dawał dużą swobodę w wykonywaniu obowiązków; który wspierał w ich wykonywaniu, ale też uczył się od naszego rozmówcy, a swojego podwładnego; który dał szansę rozwoju; szefowa, która „przywróciła wiarę w ludzi” i w to, że zwierzchnik może być empatyczny i prostolinijny – w opozycji do bycia „cwanym”. Wówczas jednak nie można traktować przełożonych jako „znaczących innych” w samym procesie zmiany zawodowej, lecz raczej w całokształcie życia zawodowego.

#### ■ Doradca zawodowy

W jednej historii zawodowej istotną rolę odegrała doradczyni zawodowa z urzędu pracy – i to trzy razy. Po raz pierwszy Kornelia (IDI 6) spotkała ją w 2005 roku, kiedy rejestrowała się w urzędzie pracy (po tym, jak skończyło się jej ubezpieczenie na studiach). Doradczyni skierowała ją na staż. Dziesięć lat później spotkały się po raz drugi: Kornelia chciała zrobić uprawnienia agenta ubezpieczeniowego, żeby podjąć upatrzoną pracę w agencji. Doradczyni znów jej pomogła, kierując na odpowiedni kurs. Trzeci raz miały miejsce rok później – tamta praca okazała się jednak nie dla niej. Po trudnych doświadczeniach z szefem Kornelia z tą branżą nie chciała już mieć nic wspólnego. Wówczas doradczyni zaproponowała jej pracę w biurze tłumaczeń i skierowała na odpowiednie kursy. W historii Kornelii doradczyni zawodowa odegrała kluczową rolę w momencie wchodzenia na rynek pracy oraz podczas dwóch ważnych i trudnych zmian (więcej na temat roli instytucji rynku pracy w zmianie zawodowej patrz s. 79–86). Kornelia podkreśla, że na każdym z tych etapów otrzymała od doradczyni nie tylko wsparcie merytoryczne, ale również emocjonalne – mimo że doradczyni nie zawsze była może w pełni profesjonalna, ale za to zdecydowanie empatyczna. Za pierwszym razem Kornelia była młodą pogubioną dziewczyną, która nie bardzo wiedziała, czego chce, a doradczyni – wedle słów Kornelii – odniosła się do niej wyrozumiale i potraktowała ją indywidualnie. Za drugim razem, kiedy zgłosiła się do urzędu pracy, wiedziała dokładnie, czego potrzebuje: uprawnień agenta ubezpieczeniowego. Ucieszyła się, że po 10 latach trafiła na tę samą doradczynię. Dzięki wsparciu urzędu pracy przeszła kilkutygodniowy kurs i zdała egzamin. Za trzecim razem znów wróciła pogubiona: wiedziała tylko, czego już nie chce. Doradczyni wykazała się ciepłem i zrozumieniem, i na nowo pomogła jej się odnaleźć.

## ŻYCIE OSOBISTE

Jednym z wątków prowadzonych przez nas wywiadów była próba wspólnego<sup>24</sup> rozpoznania, w jakim stopniu doświadczenia i zdarzenia z życia osobistego odcisnęły się na procesie zmiany zawodowej. Dalej prezentujemy przegląd tych, które podczas wywiadów powracały najczęściej, oraz tych, których znaczenie wydawało się największe.

<sup>24</sup> Wspólne rozpoznanie przez badacza i badanego, przy czym podczas wywiadu to ten drugi pełnił funkcję wiodącą.

### ▪ Perspektywa powiększenia rodziny

Choć w naszym badaniu „efekt pojawienia się dziecka”<sup>25</sup> dotyczy zarówno matek, jak i ojców, to najczęściej przynosi rezultaty odmienne dla każdej płci. W przypadku kobiet częściej prowadzi do ograniczenia aktywności zawodowej i mobilności w tej sferze, czemu nierzadko towarzyszy daleko idące przewartościowanie (rośnie znaczenie życia prywatnego, co z kolei pociąga za sobą mniejszą lub większą dewaluację aktywności zawodowej). W przypadku mężczyzn pojawienie się dziecka staje się czymś na kształt dopalacza – mobilizuje do podjęcia większego wysiłku zawodowego lub zmiany pracy. Nasz teren dostarcza wyrazistego przykładu tego zjawiska w postaci historii Roberta (IDI 11). Dwie ciąży żony zbiegły się w czasie z dwoma okresami jego ogromnej mobilizacji, co ostatecznie doprowadziło go do zmiany zawodu – jego żonę zaś do zawieszenia aktywności zawodowej na rzecz opieki nad dziećmi (patrz ramka s. 36–38). Warto zaznaczyć, że jakkolwiek motywacje finansowe (chęć sprostania rosnącym potrzebom finansowym rodziny) stanowiły istotny aspekt tej zmiany, to równie ważne (jeśli nie bardziej) było narastające przez kilka lat poczucie zawodowej stagnacji i marnowania swego potencjału. *To, że się dowiedziałem o dzieciach, to bardzo to wymogło, ale cały czas w głowie siedziało: „Co ty robisz z tym życiem?”*

Trafialiśmy również na przypadki wyłamujące się z tradycyjnego podziału ról zawodowo-rodzinnych. Uważamy je za szczególnie istotne z tego względu, że można je potraktować jako zwiastun szerszego trendu w postaci rosnącego zaangażowania mężczyzn w sferę rodzicielską. Obrazuje je historia Jana (IDI 9, patrz ramka s. 50–53), który doznał poważnego wypadku podczas pracy. Od tego czasu jego życie mocno jest naznaczone problemami natury zdrowotnej – operacja, rekonwalescencja, kolejne zabiegi i wizyty kontrolne. Jednocześnie przebywając na zwolnieniu, przejął obowiązki domowe i opiekę nad najmłodszymi dziećmi (dziś 5 lat i 2 lata), a ze starszymi nawiązał bliższą więź (dziś 17, 15 lat). Pogłębienie relacji z rodziną, opieka nad maluchami stała się dla Jana głównym źródłem sensu i motywacji od czasu wypadku.

Zjawisko aktywnego ojcostwa oznacza zmiany w funkcjonowaniu rodziny, ale w perspektywie długofalowej będzie zapewne też wpływać na to, jak mężczyźni funkcjonują na rynku pracy. Kiedy jednemu z naszych badanych, Mateuszowi (IDI 1), urodziła się córka, postanowił zrezygnować z pracy – żona (krawcowa) zarabiała lepiej niż on, a praca mechanika dawała mu coraz mniej satysfakcji. Mateusz wziął urlop wychowawczy i przejął opiekę nad trzyletnim dzieckiem<sup>26</sup>. Ta decyzja wpłynęła na jego dalsze życie na dwa sposoby. Po pierwsze doprowadziła do zbudowania silnej więzi z córką: *Dla mnie to było coś wspianiałego. Do dzisiaj w ogóle uważam, że rodzina to jest wspianiała rzecz*. Ponadto ciąża żony przyczyniła się do zmiany zawodowej Mateusza w ten sposób, że „przerwa w pracy” obudziła w nim chęć zmiany. Cięża partnerki okazała się też czynnikiem prowadzącym do krystalizacji priorytetów życiowych. Pojawienie się dziecka pomogło mu bowiem wyklarować wizję tego, jak dalej chce iść przez życie: znajdować w codziennym życiu czas na bycie aktywnym ojcem.

**Robert (IDI 11)** uwielbia rozkminiać tematy wszelakie – od technik walki na miecze, przez podstawy języka migowego, aż po techniki manipulacji. Przez większą część życia był też zapalonym graczem, ukończył ponad sześćset tytułów\*. Był lotnym wiejskim dzieciakiem, ale, jak sam uważa, w jego życiu zabrakło kogoś, kto by go jakoś ukierunkował. Jako maluch uwielbiał grać na Pegasusie. Potem rodzice kupili mu komputer, żeby mógł „rozwijać

<sup>25</sup> Moment życiowej reorientacji przyszłych rodziców rozpoczyna się jeszcze w okresie ciąży. Można zatem powiedzieć, że dziecko pojawia się, zanim się jeszcze narodzi.

<sup>26</sup> W 1988 r. taka decyzja ze strony mężczyzny była czymś wyjątkowym.

umiejętności informatyczne". I tak Robert wsiąkł w gry na dobre. Szedł ścieżką zdolnego obiboka. Najpierw były jakie szkoły (profil liceum, a potem studia wybierał pod wpływem chwilowego kaprysu), potem – były jakie prace w Olsztynie. Robert wciąż grał. Grał, bo lubił, a nie, żeby od czegoś uciec. Ale gdzieś z tyłu narastało nieprzyjemne poczucie, że życiowo zmierza donikąd.

Wraz z pierwszym dzieckiem pojawia się pierwsza mobilizacja. Robert decyduje, że powinien poszukać jakiegoś może i żmudnego, ale stabilnego i rokującego zajęcia, żeby zapewnić rodzinie lepszy byt. Zaczyna pracę jako administrator danych w dużym olsztyńskim banku. Radzi sobie bez problemu, ale dochodzi do wniosku, że to nie jest droga, którą chce iść przez życie. *Nie chciałem, żeby one [dzieci – przyp. aut.] patrzyły, jak chodzę zmęczony do tej rzeźni, tylko że można być zadowolonym z życia, żeby się nauczyły tak samo.* Robert po raz pierwszy zaczyna zastanawiać się, co właściwie chciałby w życiu robić. Co go ciekawi? I w czym byłby dobry? Dochodzi do wniosku, że mógłby projektować gry – w końcu ich tyle ukończył. I to jest przełom, bo jego zdaniem najważniejsze jest wiedzieć: „co?”. Jeśli to wiesz, to „jak?” nie jest żadnym problemem – przynajmniej dla Roberta, który uwielbia rozkminiać i ewidentnie ma do tego talent.

Zaczyna maraton samodzielnej nauki programowania – w domu, po pracy i w pracy po kryjomu (zautomatyzował czynności, które inni wykonują ręczne, dzięki czemu do dyspozycji ma sporo wolnego czasu w godzinach służbowych). Robi prostą gierkę flashową (*w sieci pisali, że jak na debiut, to nawet niezła*) i zyskuje poczucie, że fach programisty jest już w jego zasięgu. I w tym momencie motywacja odpływa, Robert chwilowo spoczywa na laurach.

Druga mobilizacja i powrót do samodzielnej i wyczerpującej nauki rzemiosła zbiegają się z drugą ciążą żony. Robert ściga się z ciążą, chce się porządnie wyuczyć podstaw i zmienić pracę, zanim urodzi się syn. Udaje mu się, choć ledwo. Ich syn przychodzi na świat tego samego dnia, kiedy Robert ma po raz pierwszy stawić się w nowej pracy.

Zaczyna pracę w Państwowym Instytucie Badawczym jako programista Unity w dziale Wirtualnej Rzeczywistości. Instytut oferuje zarobki poniżej stawek rynkowych, co z kolei oznacza, że musi być otwarty na ludzi takich jak on – bez większego doświadczenia i wykształcenia. Robert projektuje i programuje symulatory szkoleniowe – specyficzne gry wykorzystywane przy szkoleniach strażaków, górników, lekarzy czy niepełnosprawnych kierowców. *Wreszcie robię coś, co mi się generalnie podoba* – mówi Robert. Źródłem swojego sukcesu upatruje m.in. w obraniu konkretnego celu (być programistą robiącym gry), determinacji i systematyczności. Patrząc na jego historię z dystansu, należałoby nazwać to raczej pracowitością i dążeniem do ukończenia czegoś, czego się podjął. Gdy Robert znalazł cel, uwolnił w sobie pokłady dzikiej pracowitości. Dzięki, bo pracuje zrywami przerywanymi epizodami leserstwa<sup>27</sup>. Pracuje w trybie zadaniowym, który w jego dziale wygląda tak: *mogę zrobić od razu i mieć z głowy, czego nikt nie robi. Mogę gonić ostatnie dwa tygodnie, co robi każdy*<sup>28</sup>. Ogólnie rzecz biorąc, Robert uważa, że powodzenie tej zmiany zawdzięcza bardzo ciężkiej pracy własnej. To autopodsumowanie warto uzupełnić jeszcze o dwie rzeczy: talent w postaci nieprzeciętne analitycznego umysłu oraz wsparcie żony.

<sup>27</sup> To mogą być zrywy w małej skali, typu kilka godzin objiania za dnia, a potem ostra praca przez pół nocy. Mogą to być też zrywy ciągnące się miesiącami jak wtedy, kiedy uczył się programowania.

<sup>28</sup> Takie podejście wydaje się zresztą charakterystyczną cechą kultury informatycznej, która lubuje się w maratonach, crunchach itd.

Historii zmiany zawodowej Roberta nie można w pełni zrozumieć, nie analizując roli jego żony Ani. Obroniła doktorat z mikrobiologii, teraz zajmuje się domem i dziećmi. Niecały rok temu przeprowadzili się do Warszawy za pracą Roberta (gdy tylko podpisał umowę po 3-miesięcznym okresie próbnym). Mieszkają w wynajętym 2-pokojowym mieszkaniu, gdzie Ania zajmuje się młodszym dzieckiem (1 rok). Starsze dziecko (4 lata) chodzi tu do przedszkola. W Warszawie doskwiera Ani samotność: nie zna miasta, nie ma rodziny i znajomych (ci są w Olsztynie i okolicach albo wyjechali do Anglii). Wkrótce planuje poszukać pracy jako laborantka. Jeśli się uda, zatrudnią opiekunkę, która zajmie się obojgiem dzieci.

Robert i Ania pochodzą z wiejskich, niezamożnych rodzin, które nie mogły wesprzeć ich materialnie. Podkreślają, że do wszystkiego dochodzili sami. Z czasów pracy w Anglii wciąż mają pewne oszczędności. To ich poduszka finansowa na wszelki wypadek. Marzy im się wynajęcie trzypokojowego mieszkania, ale dopiero jak Robert dostanie jakąś znaczącą podwyżkę – na ten moment przejadają całą jego pensję.

W nowej pracy Roberta tylko szef jest zbliżony do niego wiekiem (oba mają trochę ponad 30 lat), pozostali są znacznie młodsi. Jak choćby 18-letni kolega, który też kiedyś lubił grać w gry, ale około 13-stego roku życia zaczął interesować się tym, jak się je robi. Obecnie jest on dla Roberta zawodowym autorytetem. Patrząc na niego, Robert zastanawia się czasem, gdzie byłby dziś, gdyby wcześniej zadał sobie pytanie o to, co naprawdę chce robić w życiu. Może i wygrał wyścig z ciężką żoną, ale goni wciąż dalej. Chce nadrobić stracony czas, ucząc się po nocach. *Jakbym wszedł w ten zawód siedem lat temu, to teraz miałbym kasy jak lodu i zadania lepsze. A tak to nadganiem, staram się, douczam, muszę więcej i szybciej.* Najbliższe lata to parcie w górę i „odrabianie strat”.

Pierwsze sukcesy zachęciły Roberta do narzucenia sobie szybkiego tempa pracy i zawodowego rozwoju. Skoro udało mu się samodzielnie w krótkim czasie zostać programistą, to może w czasie niewiele dłuższym zostanie superprogramistą (tzn. będzie świetnie zarabiał, robić ciekawe rzeczy i pracować zdalnie w trybie „kilka miesięcy pracy, miesiąc odpoczynku”). Można powiedzieć, że apetyt Roberta rośnie w miarę pichcenia – im bardziej poświęca się pracy, tym bardziej rosną jego ambicje i oczekiwania względem zawodowej przyszłości.

Robert ma poczucie, że wreszcie znalazł się na właściwym torze, ale żona zastanawia się, jak dużą cenę płaci jej mąż za dążenie do osiągnięcia wymarzonego celu zawodowego. Zauważa u niego symptomy chronicznego przepracowania – *jak nie pracuje, to zaraz zasypia, utył, ma wrzody, co drugi dzień boli go głowa.* Badacz dostrzega też, jaką cenę płaci rodzina Roberta, a zwłaszcza żona, która dostosowuje się do planów męża, tym samym znacząco ograniczając własne perspektywy zawodowe.

\*Komentarz badacza: Robert **ukończył** ponad sześćset tytułów – to bardzo dużo. Grać w grę, a skończyć grę, to dwie różne rzeczy. Wydaje się, że wieloletnie granie Roberta było też czymś w rodzaju treningu: ugruntowała postawę bycia zorientowanym na realizację celu oraz gotowość do szukania rozwiązań. Nie jest to jedyny sposób grania – gra się, żeby pograć, a nie zawsze, żeby ukończyć grę. W tym kontekście granie Roberta jawi się jako ciężka praca.

#### ■ Rosnące wydatki na dziecko

**Dziecko wchodzące w wiek szkolny zazwyczaj uwalnia pewne zasoby czasowe rodziców. Starsze dzieci wymagają mniej czasu, natomiast rosną ich potrzeby finansowe. Rośnie presja, aby rodzic zapewnił dziecku odpowiedni poziom życia.** Presja ta wywierana jest



zarówno przez otoczenie, jak i przez samo dziecko. Dla jednej z naszych badanych właśnie rosnące potrzeby związane z wiekiem dzieci stały się jednym z bodźców do zmiany zawodowej. Marianna (IDI 12) nie chciała wracać do pracy w osiedlowym sklepie rodziców, a zarobki męża nie wystarczały na pokrycie zwiększonych wydatków. Zdecydowała się więc wrócić na otwarty rynek pracy – a właściwie po raz pierwszy samodzielnie na niego wejść – w momencie, gdy starszy syn poszedł do szkoły. *Ten ma urodziny, tamten ma urodziny. Temu prezencik, tamtemu prezencik. Tu urodziny na kulkach, tam robią sobie na jakichś skałkach (...) jedni i drudzy zapraszają, no to swojemu nie zrobisz? Zrobienie urodzin na kulkach to było chyba z 500 zł, bez tortu (...) więc to się zaczęło do wydatków takich urodzinowych (...) Nie pozwolę na to, żeby moje dziecko było gorsze od innych i nie pojechało na tą przysłowiową zieloną szkołę. Wolę się sama zebrać, niż na przykład słuchać mojego męża: „no to nie pojedzie”. A właśnie, że pojedzie! Bo ja właśnie, kuźwa, tak zrobię, że pojedzie. Rozumiesz?*

#### ▪ Osiągnięcie przez dziecko kolejnych etapów samodzielności

Mamy tu na myśli osiągnięcie etapu, w którym **rosnąca samodzielność dziecka w zauważalny sposób przekłada się na rosnącą swobodę rodzica w sferze zawodowej – pozwala rodzicowi przedsięwziąć kroki, na które jeszcze niedawno by się nie odważył „ze względu na dziecko”**. Ten czynnik ma głęboko subiektywny i kontekstowy charakter. Po pierwsze zależy od praktykowanego modelu rodzicielskiego, w szczególności zaś od poziomu rodzicielskiej opiekuńczości. Po drugie zaś od tego, na co konkretnie rosnąca autonomia rodzica miałaby się w danej sytuacji zawodowej przekładać. Przykładem funkcjonowania tego typu czynnika jest historia Oli (IDI 16, patrz ramka s. 41–43), początkującej fryzjerki. Badana wspominała, że nie musi już organizować wszystkiego ze względu na dzieci, jak jeszcze kilka lat wcześniej, gdyż te są już względnie samodzielne (13 i 17 lat, przy czym starszy syn, po odejściu męża – rozwód jest w toku – zamieszkał wraz z nim). Ola zdecydowała się na porzucenie bezpiecznej pracy w korporacji na rzecz własnego biznesu. Teraz rozważa wyjazd na kurs specjalistyczny do Francji, który pozwoliłby jej rozwinąć się zawodowo. Uważa, że synowie są już na tyle dojrzały i samodzielni, że jej dłuższa nieobecność nie byłaby dla nich szczególnym problemem.



## 5. TYPY ZMIAN ZAWODOWYCH

### Z jakimi zmianami mieliśmy do czynienia?

#### CZTERY TYPY ZMIAN

Przedstawiamy rozróżnienie obejmujące cztery typy zmiany zawodowej, które stanowi próbę uporządkowania historii przyniesionych z terenu. Wierzymy, że typologia ta może być przydatnym narzędziem pozwalającym względnie łatwo zorientować się, jak dana osoba może doświadczać zmiany i w jaki sposób próbuje sobie z nią radzić. **Różne typy zmian wiążą się z różnorodnymi potrzebami, priorytetami i wyzwaniami. Typ zmiany jest powiązany z dynamiką procesu i stylem działania tego, kto tej zmiany doświadcza.** Badani reprezentujący odmienne typy na różne sposoby odnosili się do tych kwestii. Jedni – analizując swoje potrzeby, kompetencje i rynek pracy – poszukiwali własnej drogi. Drugim udało się przede wszystkim uciec od czegoś, co spowodowało chęć zmiany – niekoniecznie wiedzieli, gdzie dojść, lub nie udało się dojść tam, gdzie chcieli. Niektórzy łapali nadarżającą się okazję, a inni dostosowywali możliwości zdobycia pracy do nowych potrzeb wymuszonych przez sytuację, w której się znaleźli.

Chcemy zaznaczyć, że typologia ta ma charakter konceptualny. Złożone i niejednorodne przypadki zostały poddane procesowi ekstrakcji – zjawiska zostały uproszczone, a przede wszystkim wyostrzone, ażeby lepiej uchwycić to, co charakterystyczne dla poszczególnych typów zmiany. Warto jednak pamiętać, że w rzeczywistości typy te rzadko kiedy objawiają się w stanie czystym. Typologia ta może więc pełnić bardziej funkcję kompasu, który wskazuje kierunek, niż mapy obrazującej faktyczny konkret.

To rozróżnienie można odnieść do koncepcji struktur procesowych Fritza Schützego (Prawda, 1989; Schütze, 1997, 2014), który analizując historie zebrane w toku wywiadów naracyjnych, zidentyfikował wzory indywidualnych doświadczeń biograficznych jednostek. Schütze wyróżnił cztery struktury procesowe odpowiadające różnym formom aktywności i konstytuujących działania jednostek: wzorce instytucjonalne, trajektorie<sup>29</sup>, biograficzne schematy działania, przemiany biograficzne. Różne struktury mogą występować w życiu jednostki w różnym czasie, autobiografie mogą też składać się z sekwencji częściowo charakteryzujących się porządkiem i ładem, a częściowo z chaosem i bezładem. Wyróżnione przez nas typy zmian zawodowych noszą znamiona realizacji planu biograficznego, jak i nieoczekiwanych zdarzeń, podlegania siłom zewnętrznym lub próbom ucieczki od nich. Co istotne, wśród przedstawionej typologii nie ma instytucjonalnych wzorców działania, charakteryzujących się orientacją na realizację normatywnych oczekiwań społecznych czy instytucjonalnych. Badaliśmy jednak historie osób, które zerwały z dotychczasową ścieżką lub dokonały jej radykalnej przemiany. Prezentując poszczególne typy zmian, odniesiemy je do rozróżnienia struktur procesowych według Schützego.

<sup>29</sup> Definicja trajektorii według Schützego odbiega od potocznego znaczenia tego słowa i oznacza „sytuację «bycia popychanym» przez społeczne zjawiska i okoliczności oraz utraty kontroli przez podmiot nad jego sytuacją życiową oraz historię naturalną pojawiania się nieładu i cierpienia w procesach społecznych” (Riemann i Schütze, 1992).

## 1. POSZUKIWANIE

Fritz Schütze wyróżnił strukturę procesową tzw. biograficznego planu działania, polegającą na podjęciu przez jednostkę działania wcześniej zaplanowanego. Struktury te niekiedy mogą się wiązać z elementami przygody – gdy człowiek chce spróbować czegoś nowego, niekiedy zaś z mierzaniem się z okolicznościami zewnętrznymi, które zmuszają jednostkę do działań wykraczających poza rutynowy sposób działania i rozwiązywania problemów.

Biograficzny plan działania niewątpliwie można dostrzec w historiach osób, które w naszej typologii ujęliśmy jako poszukiwanie (własnej drogi). **Zaczyna się ono od narastającego przekonania o potrzebie zmiany, ale bez konkretnych wyobrażeń dotyczących jej kierunku. Głównym wyzwaniem staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie: „co dalej?”.** Próbując odnaleźć swoje miejsce zawodowe, człowiek zastanawia się nad rodzajem pracy, który w pierwszym rzędzie mógłby wypełnić deficyty doświadczane w dotychczasowej pracy. Najczęściej były to: brak emocjonalnego zaangażowania, poczucia sensu, niskie zarobki, brak możliwości rozwoju, niski status społeczny dotychczasowego zawodu. Następnie analizuje się swoje słabe i mocne strony, zasób doświadczeń, zainteresowania: co lubię robić, co sprawia mi przyjemność. Niekiedy też przeprowadza się rozpoznanie związane z potencjalnie interesującymi zawodami (bariery wejścia, zarobki, konieczne umiejętności, perspektywy), czasem szuka się wsparcia z zewnątrz. **Istotnym elementem tej ścieżki zmiany jest intensywny okres nauki w celu zmiany zawodu, głównie w trybie nieformalnym** – w domu, korzystając z samouczków w Internecie, mierząc się z powierzonym zadaniem, rzadziej w formie zinstytucjonalizowanej (na kursie). Zmiana w takim wydaniu ma stosunkowo spokojny przebieg. Acz każdy z badanych ujętych w tej kategorii był poddany swoistej próbie – zanim zmiana się dokonała, musiał sprostać postawionemu przed nim zadaniu, np. podczas rekrutacji lub narzuconego przez siebie, związanego także z życiem osobistym (perspektywa rozwoju rodziny, przebyta choroba, rozwód).

Czasem konkretny pomysł wykluwa się w trakcie szukania pracy, przeglądania ofert, rozmów ze znajomymi albo w wyniku nieudanych rozmów kwalifikacyjnych. Kiedy podejmowane próby nie przynoszą skutku lub oferty pracy nie są satysfakcjonujące, dochodzi do przewartościowania i zmiany kierunku szukania, odejścia od opierania się na posiadanych kompetencjach ku koncentracji na nowych, które trzeba zdobyć. Tak stało się w wypadku Magdy (IDI 15), która od dłuższego czasu chciała zmienić pracę. Doszła wreszcie do wniosku, że na ówczesnym etapie życia potrzebuje specjalizacji zawodowej, czując, że utknęła w pracy stricte biurowej. Próbowała nauczyć się czegoś nowego od matki zajmującej się naliczaniem wynagrodzeń pracowniczych. Kiedy jednak nie przyniosło to rezultatu (wysyłane CV pozostawały bez odzewu), postanowiła nauczyć się obsługi programu Excel i poświęciła na to kolejne miesiące, zanim zaczęła szukać pracy wyposażona w nową umiejętność.

*Moja rodzina jest mocno inteligentna – wzdycha Ola (IDI 16). Jeden dziadek był profesorem, drugi – pilotem, ojciec – artystą malarzem, matka zaś jest polonistką w warszawskim liceum. Przedwojenne korzenie i szlachetne profesje przodków ugruntowały w niej przekonanie, że „nie można być byle kim”. Ola dostaje się do prestiżowego liceum (11 osób na miejsce), ale w trzeciej klasie jest zagrożona z matematyki (doświadczenie tej, jak ją określa, „matematycznej porażki” odcisnęło się potem na jej ścieżce zawodowej). Oli udaje się zdać komisyjny egzamin i przechodzi do następnej klasy, ale zmienia szkołę na taką, gdzie panuje większy luz i poczucie swobody.*

Ola ma humanistyczne zainteresowania: sztuka, literatura i język francuski, który szlifuje odwiedzając ojca podczas wakacji – ona mieszka z mamą w Warszawie, ojciec po rozwodzie zamieszkał we Francji. Studiuje romanistykę na UW, która jest jakby połączeniem szkoły językowej i literaturoznawstwa, czyli dokładnie tego, co lubi. Ale drugi raz by ich nie wybrała. *Kończysz studia i nie masz zawodu, bo zawód tłumacza simultanicznego czy zawód w ogóle tłumacza wymaga studiów lingwistycznych. Mogłabym zostać „panią od francuskiego”, nosić biżuterię i kraciaste spódnice, ale do tego trzeba mieć bogatego męża.*

Przyszły mąż Oli nie jest bogaty. Studiuje na ASP i w przyśpieszonym trybie zaczyna pracę w reklamie, bo Ola zachodzi w ciążę i spodziewają się dziecka. *Dociągnęłam te studia takim heroicznym wysiłkiem. Co najśmieszniejsze napisałam pracę magisterską jako pierwsza z grupy, bo napędzał mnie stres, że w mojej sytuacji to mi się nigdy nie uda.*

Ola kończy studia i zaczyna pracę w centrali Carrefoura (trafia tu z ogłoszenia). *To była moja jedyna praca związana jakoś z wykształceniem, robiłam m.in. tłumaczenia dla działu komunikacji [jest początek lat dwutysięcznych, w polskiej centrali pracuje dużo ekspatów]. To było strasznie frustrujące, bo po skończonych studiach wyższych zarabiałam 1200zł na rękę, a tam było też mnóstwo Francuzów w moim wieku, którzy po prostu zarabiali po kilka tysięcy euro. I patrzysz jak ludzie, którzy mają gorsze wykształcenie niż ty i co pięć minut pytają się ciebie, jak coś zrobić, robią zakupy w Internecie za więcej niż ty miesięcznie zarabiasz. To jest bardzo demoralizujące przeżycie. (...) Miałam umowę na czas określony, jak zaszłam w ciążę i urodziłam drugiego syna, to już nie mogłam tam wrócić.*

Ola zaczyna pracę w TVP, dostaje się z otwartej rekrutacji (o której dowiedziała się od znajomej). Proponują jej pracę analityka rynku – ale musiałaby się nauczyć programów, podstaw statystyki i interpretacji danych. Decyduje się *(żeby udowodnić wszystkim, że matematyka nie jest dla mnie żadnym problemem)*. I tak Ola trafia do branży marketingowej, w której spędzi ponad dziesięć lat. Najdłużej pracuje jako analityk w domu mediowym. Początkowo cała ta analityka wydaje jej się bardzo ciekawa, ma chęć się doksztalać, kończy studia podyplomowe na SGH z zarządzania i marketingu. *Później okrzepłam w tym i nabrałam doświadczenia. A na koniec nabrałam obrzydzenia [śmiech]. (...) Specyfika pracy w korporacji jest taka, że bardzo rzadko widzisz efekt swojej pracy, to też wpływa na człowieka (...). No bo liczy się nie tylko to, ile zarabiasz, ale też inne rzeczy. Między innymi to, żeby wiedzieć, że twoja praca ma sens i że dzięki niej dzieje się coś pozytywnego. No a co ja mogłam pozytywnego wnieść do świata planując kampanie reklamowe?*

Tyle że w międzyczasie Ola zaczyna całkiem dobrze zarabiać i jakoś nie znajduje w sobie energii do zmiany. Po sześciu latach zamykają dom mediowy, w którym pracuje. Ona uznaje, że to dobry moment, żeby coś zmienić, żeby spróbować czegoś nowego – idzie do pracy w agencji social mediowej. Szybko stwierdza, że to nie dla niej. Potem jest kolejna firma mediowa. Potem pomaga w prowadzeniu firmy mężowi, który trochę wcześniej rzucił dobrze płatną posadę w reklamie z zamiarem rozkręcenia firmy produkującej metalowe okucia. Potem znów pracuje na stanowisku analityczki, w zastępstwie pracownicy na macierzyńskim *(praca na rok i bez perspektyw)*. W tym czasie wciąż się zastanawia co dalej robić. Czego właściwie chce? Jakie są jej predyspozycje i co może jej dać satysfakcję? Wreszcie podejmuje decyzję: idzie na kurs fryzjerski.

Skąd akurat fryzjerstwo? Kiedy była analitykiem rynku, najpierw przyglądała się sobie i światu, i analizowała. Po pierwsze, włosy ciągle ludziom rosną, więc zawsze będzie

zapotrzebowanie na ten zawód. Po drugie, Ola widzi, że jej fryzjerka wciąż ma zavalony kalendarz. Po trzecie, wie ile kosztuje strzyżenie i Ola dochodzi do wniosku, że dobry fryzjer z lokalną renomą ma szansę przyzwoicie zarabiać. Po czwarte, Ola ma zdolności manualne (*pewnie po ojcu*). Po piąte, ma łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi, co w tym zawodzie też jest ważne. Po szóste, ma artystyczno-stylistyczne wyczucie.

Ola kończy kurs, w tym czasie kończy jej się też umowa na zastępstwo. *Miałam dylemat, czy szukać następnej pracy w tym co wcześniej i fryzjerstwo traktować jako coś dodatkowego. Od znajomych wielokrotnie słyszy, że fryzjerstwo to zły pomysł. Że nie zarobi. Że będzie musiała wciąż stać i będą ją boleć nogi. A ja im mówiłam: a co, myślicie, że jak siedzę dziewięć godzin przy biurku, to mnie nie bolą plecy?* Ola mocno wtedy odczuła odium społeczne, które ciąży nad pracą fizyczną. *Ludzie operują takimi różnymi stereotypami. Wszystkim się wydaje, że jak pracujesz w jakiejś korporacji, to już tam nie wiadomo ile zarabiasz, nie wiadomo, jakie masz bonusy i tak dalej... te czasy się niestety skończyły. (...) W końcu stwierdziłam, że muszę postawić wszystko na jedną kartę i spróbować. Jak pomyślałam, tak zrobiłam. Jak to mówią: „fake it to make it”.*

Od momentu, kiedy brak sensu pracy zaczął dawać się jej we znaki, do czasu, kiedy na dobre rozstała się z branżą marketingową, minęło ponad pięć lat. Spoglądając socjologicznym okiem na jej historię edukacyjno-zawodową, można powiedzieć, że była naznaczona napięciem pomiędzy uwewnętrznionymi wartościami inteligenckimi a niemożliwością ich realizacji w kontekście współczesnych realiów rynku pracy i własnej sytuacji materialnej.

## 2. OKAZJA

**Zarzewiem zmiany bywa też niespodziewana okazja czy propozycja, którą następnie się rozważa i sprawdza, szacuje ryzyko i zyski, a następnie zestawia z własnymi potrzebami. Za okazjami podążają ludzie, którzy są otwarci na zmiany, mają umiejętność porzucenia wypracowanej pozycji, potrafią szybko i zdecydowanie podejmować decyzje oraz lubią sprawdzać potencjalne możliwości w praktyce.** Schütze określa tego typu doświadczenia biograficzną przemianą. Są to wszelkiego rodzaju pozytywne zaskoczenia, otwierające przed jednostką nowe twórcze możliwości. Towarzyszy im zazwyczaj proces, w którym rewiduje ona dotychczasowe wzory działania i myślenia, odkrywa własny potencjał.

Warto dodać, że okazja nie pojawia się znikąd, źródłem informacji o niej są zazwyczaj znajomi. A wśród osób reprezentujących ten typ znajdziemy zwolenników tezy, że pracę zdobywa się przede wszystkim dzięki znajomościom.

Porównując ten typ zmiany zawodowej z osobami „szukającymi własnej drogi”, możemy dostrzec podobieństwo w postrzeganiu procesu zmiany raczej jako autonomicznej decyzji badanych. Różnice przejawiają się w znaczeniu i momencie pojawienia się etapu analizowania oraz planowania, a także nauki. Inaczej niż w przypadku osób „poszukujących własnej drogi”, u których proces zmiany zaczynał się od analizy potrzeb i wyboru dalszej ścieżki zawodowej, „korzystający z okazji” zaczynali od analizy niespodziewanej propozycji, poprzedzonej trudnymi emocjami, oraz „rozglądaniem się za pracą”. Ponadto o ile w typie pierwszym nauka nowego zawodu była istotnym elementem zmiany, podejmowanym świadomie przed jej dokonaniem, u osób „korzystających z okazji” nauka był raczej przyuczeniem się do zawodu, zrozumieniem obowiązujących zasad, swoich zadań i oczekiwań przełożonych. Warto dodać, że praca wykonywana przez osoby „poszukujące własnej drogi” miała charakter specjalistyczny,

zaś w wypadku osób „korzystających z okazji” polegała raczej na wykonywaniu prostszych zadań lub wymagała posiadania kompetencji ogólnych.

**Krystyna (IDI 8)** ma 32 lata, jest energiczna i bezpośrednia, i lubi rozmawiać (nie tylko opowiadać, ale też pytać – lubi kiedy kontakt jest w obie strony). Od progu zagaduje, czy nie czuć spalenizny, bo mąż spalił dziś garnek. *Robimy imprezę na 10 rocznicę ślubu i mąż z tej okazji postanowił spalić nam kuchnię – rzuca żartobliwie. W trakcie wywiadu rzadziej nazywa go mężem, a częściej – starym. W jej ustach ten „stary” pobrzmiewa szorstką czułością.*

Krystyna przychodzi na świat w 1986 roku. Jest pierwszym rocznikiem, który idzie do gimnazjum. *Wszyscy myśleli, że jesteśmy tacy dorośli, wagary i papieroski wtedy już były, na angielski się nie chodziło. Trzy lata przerypałam, w złe towarzystwo wpadłam, ale było fajnie.* Potem jest trzyletnie liceum profilowane (profil usługowo-gospodarczy), które z perspektywy czasu oceni jako niezłe przygotowanie do prowadzenia działalności gospodarczej. Ale to dopiero po latach, bo wtedy co innego było jej w głowie. Z czasów szkolnych wynosi też przyjaźnie i znajomości, które wciąż trwają. Kończy szkołę średnią – mama namawia na studia, ale Krystyna nie chce. *Wolałam sobie kupić jakieś ubranie. Jakbym chodziła na studia, to bym nie poszła do pracy. Chciałam być troszkę niezależna.*

Rejestruje się w urzędzie pracy, który kieruje ją na rozmowy kwalifikacyjne na staże. Krystyna zaczyna pracę w sklepie odzieżowym – najpierw jako stażystka, potem jako etatowy pracownik. Czy dzięki pracy staje się niezależna? Nie bardzo, bo zarabia tyle, że *wstyd powiedzieć. I za takie pieniądze stałam tam całe dni jak jakaś idiotka.* Na ubranie akurat jej starcza. Atmosfera w pracy panuje dość ciężka, właściciele nawet nie udają życzliwych. *Boże, jak ja tego nienawidziłam, to prywaciarze byli – Krystyna urywa na chwilę i podśmiewuje się – ...no dobra, już nie mówię na prywaciarzy.* Najpierw jest pierwsza prawdziwa praca, chwilę potem pojawia się pierwsza prawdziwa miłość, następnie ciąża i ślub. To wtedy – według Krystyny – zaczyna się jej dorosłość. *To był koniec podfruwajki, już się skończyło. Od teraz było już przerypane.*

W 2010 roku rodzi się syn, który od teraz „staje się jej priorytetem”. Kilka miesięcy potem mama Krystyny umiera na zawał. To bardzo trudny okres w jej życiu (poza wszystkim Krystyna mocno liczyła też na jej pomoc przy dziecku). Mąż pracuje jako brygadzysta w firmie składającej wózki inwalidzkie i nie zarabia najlepiej, a jeszcze dokłada się do utrzymania rodziców i babci mieszkających na dole. Ciągłe brakuje pieniędzy, w domu jest zła atmosfera. Po macierzyńskim Krystyna wraca do sklepu. Na chwilę – szybko odchodzi za porozumieniem stron (jest przekonana, że i tak by ją wkrótce zwolnili, żeby zatrudnić nową stażystkę, bo upłynął okres zatrudnienia wymagany przez urząd pracy). Z tej pracy wynosi takie umiejętności, jak kontakt z klientem, praca przy kasie fiskalnej czy zarządzanie towarem.

Za namową koleżanki zostaje konsultantką Herbalife: robi maseczki, sprzedaje suplementy i kosmetyki. Elastyczny tryb pracy łatwiej pogodzić z opieką nad synem. Podstawą są spotkania z klientkami, które umawia u siebie, albo u nich w domach (wtedy najczęściej podwozi ją mąż, ale nie jest tym zachwycony). W tej pracy, jak sama mówi, uczy się przełamywać „barierę wstydu” – *Musiałam pchać się do ludzi, bo inaczej nie byłoby z tego pieniędzy. Dzwonić, prosić, umawiać te koleżanki, a to wcale nie jest miłe, jak ktoś ci odmawia, albo zwyzywa cię przez telefon.*

Zmienia pracę, kiedy tylko syn robi się na tyle duży, żeby iść do przedszkola – *to było na umowę zlecenie, a ja może dożyję emerytury, musiałam iść do normalnej pracy.* Zostaje



kontrolerką jakości w firmie produkującej podzespoły samochodowe. Koleżanka, która tutaj pracuje, daje cynk, że właśnie szukają ludzi. Nareszcie w domu są dwie regularne pensje – tyle, że obie są niskie i wciąż muszą żyć bardzo oszczędnie. Oboje z mężem pracują w systemie zmianowym: on od 6.00 do 14.00, ona od 14.00 do 22.00 – *praktycznie się nie widywaliśmy, ale w razie potrzeby dziecko miało z kim zostać*. Krystyna zarabia na rękę 1200 złotych, z czego 500 idzie na prywatne przedszkole, bo syn nie dostał się do państwowego (jest 2010 rok i gminy nie mają jeszcze obowiązku zapewnienia miejsca każdemu dziecku). Do prywatnego chodzą dzieci z raczej zamożnych rodzin i Krystyna ma ambicję, żeby syn nie czuł się tam gorszy. *Te przedszkole mnie dobijało. 500 zł i cały czas były zdjęcia. Za 50 złotych zdjęcia w kółko były. I też trzeba było go ubrać, bo do prywatnego przedszkola chodzą bogaci ludzie, nie biedni*. Potrafi bardzo mocno oszczędzać na sobie, byle tylko dać więcej dziecku. Tamten okres wspomina jako czasy „najtańszego masła i pasty do zębów z Biedronki”. Praca kontrolera jest nisko płatna, a przy tym obciąża fizycznie (trzeba nosić spore ciężary) oraz psychicznie (jej praca polega na szczegółowych oględzinach podzespołów, a przeoczenie wady oznacza wysokie kary, nawet do wysokości dwóch pensji). *To była tak precyzyjna robota, tak rygorystyczne warunki, że ja przez to płakałam nieraz. Byłam psychicznie wykończona ciągłym myśleniem o tym, żeby nie spieprzyć*. We znaki daje jej się też niemal zupełny brak kontaktu z ludźmi: *ja muszę być między ludźmi, a tam przez 8 godzin ja się praktycznie nie mogłam odzywać*.

W 2012 roku diagnozują u niej raka szyjki macicy, Krystyna poddaje się operacji. W tym czasie kończy jej się pierwsza umowa na czas określony. Ze strachu, że jej nie przedłużą, wraca do pracy po 20 dniach od operacji – *samego szpitalnego zwolnienia masz miesiąc, a potem przez pół roku można jeszcze ciągnąć u ginekologa. Ale ja się bałam, że mnie zwolnią, miałam przedszkole do opłacenia. Teraz już bym tak nie zrobiła*. W tej pracy męczy się jeszcze ponad trzy lata.

Początek listopada 2015 roku, Krystyna nie myśli o żadnej zmianie – jest zbyt zestresowana pracą i myśleniem o tym, jak związać koniec z końcem. I wtedy dowiaduje się od koleżanki prowadzącej sklep odzieżowy w centrum handlowym, że odchodzi kierowniczka innego sklepu odzieżowego w tym samym centrum i że sklep najpewniej zostanie zamknięty z końcem roku. Od innej koleżanki, która pracuje w banku, dowiaduje się, że z początkiem nowego roku urząd pracy przyznaje dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Za przyznawanie dotacji w urzędzie odpowiada znajoma koleżanki z banku. Krystyna się waha. Jeszcze przed chwilą zupełnie nie myślała o zmianie, ale koleżanka z banku namawia, żeby nie była głupia, że warto zaryzykować, bo przecież nie ma nic do stracenia. Najwyżej ZUS i 20 tysięcy (tyle wynosi franczyzowa opłata wstępna, a jeśli działalność upadnie przed upływem 12 miesięcy, dotację trzeba zwrócić).

Krystyna rozmawia z innymi koleżankami, mężem, tatą i młodszym bratem, który studiuje we Wrocławiu. Wszyscy reagują mniej więcej podobnie: *«no nie wiem, ale może trzeba spróbować, to jest twoje życie, w razie czego ci pomożemy»*. Do Sylwii do Niemiec też zadzwoniłam [przyjaciółka na emigracji – przyp. aut.], *mówi: «weź, spróbuj, co się przejmujesz, co stracisz? Najwyżej weźmiesz kredyt i spłacisz te pieniądze»*. Bo w całym przedsięwzięciu najbardziej przeraża ją właśnie dofinansowanie, które równocześnie jest dla niej wielką okazją. W podjęciu decyzji pomaga to, że mąż ma stałe zajęcie i że nie muszą się martwić o dach nad głową. Krystyna pociesza się też tym, że 20 tysięcy to ostatecznie nie jest taka zawrotna suma i zawsze jakoś z tym sobie poradzi. W najgorszym wypadku weźmie kredyt i spłaci z „normalnej pracy”. Do myślenia o zmianie ośmiela ją również to, że syn ma pięć lat i nie wymaga już tak intensywnej opieki.



Krystyna robi rozpoznanie, w czym wspiera ją mąż i koleżanki. Najpierw zasięga rady koleżanki prowadzącej salon odzieżowy, potem rozmawia z kobietą, która się wycofuje z franczyzy i dowiaduje się, że za rezygnacją stoją powody osobiste i że sklep zaczyna opłacać się po dwóch latach. Potem jedzie z mężem do centrali franczyzowej w Łodzi, wypytać o szczegóły. Koleżanki – ta z banku i ta z salonu odzieżowego – instruuje ją wcześniej, na co powinna zwracać uwagę podczas rozmów. Koleżanka z banku pomaga potem przygotować biznesplan i konsultuje wniosek ze znajomą przyznającą dotacje. Krystyna cały czas pracuje równolegle jako kontrolerka jakości. Wciąż jeszcze boi się zmiany i skoku na głęboką wodę. Ostatecznie przekonuje ją perspektywa bezpośredniej pracy z klientem, a to, że dotacje przyznaje znajoma znajomej, jest w jej opinii rękojmnią, że dotację dostanie. *Jest ciężko, jeśli chodzi o takie rzeczy. Rozpatrują te biznesplany i byle komu tego nie dadzą, chyba że masz znajomości. Nie oszukujmy się, te znajomości są wszędzie. Nawet w głupim przedszkolu trzeba je mieć, żeby móc się załapać. U siebie w sklepie to też jak znam kogoś, to daję mu rabat. Potem ten ktoś też mi pomoże. Znajomości pomagają i ja w to wierzę.*

Krystyna składa wypowiedzenie pod koniec listopada, żeby skończyć pracę z końcem grudnia. Na początku stycznia podpisuje umowę, przechodzi dwudniowe szkolenie i dostaje wsparcie przy pierwszej zmianie sklepu (co tydzień zmienia się ułożenie towaru). W sklepie pracują ci sami ludzie co wcześniej i okazuje się, że Krystynie ciężko jest się z nimi dogadać. *Tam były trzy dziewczyny, które były koleżaneczkami, a ja wchodziłam w ich gniazdo, nie chciały mi pomóc.* W centrali mówią, że powinna wymienić zespół, to samo powtarzają jej koleżanki. Pomimo wewnętrznych oporów, Krystyna w końcu je zwalnia, centrala szkoli ją z rekrutacji. Inne wyzwania w tym okresie to: poznanie systemu, towaru, zrozumienie, na czym dokładnie polega praca, wdrożenie się w system współpracy z centralą i narzucane przez nią standardy. Cały czas ma wsparcie koleżanki „bankowej”, koleżanki „sklepowej”, centrali oraz rodziny.

Wciąż jeszcze trochę się boi, że coś zrobi źle, że czegoś nie dopatrzy – trochę jakby dalej była kontrolerem jakości. Koleżanka ze sklepu pociesza, że nie ma takiej rzeczy, której nie da się wyprostować. To samo słyszy z centrali: *Źle wystawisz KW? To zrobisz KP i po problemie.* Koleżanka z banku poleca jej dobrą księgową. Mąż pomaga przy drobnych naprawach w sklepie. Gdzieś tak w początku marca Krystyna ma nowy zespół, wszystkie zatrudnione wtedy dziewczyny pracują u niej do dziś. Poznała mniej więcej już system, wie, jak działa, i nie boi się już tak bardzo błędów – pozbyła się lęków z poprzedniej pracy.

Koleżanka z banku do dziś jeszcze ją wspiera, Krystyna mówi o niej: *Ona ma mózg, taki komputerowy, a ja troszkę mniej. Zna się na działalności, ale mówi, że jestem odważniejsza niż ona, bo ona wciąż siedzi w tym banku.* Krystyna w dużym stopniu polega na zdaniu innych, ma wokół siebie wspierających ją ludzi – korzysta z tego i nie boi się pytać o zdanie czy prosić o pomoc. Dzięki nowej pracy wzmocniła się psychicznie, podbudowała poczucie własnej wartości. *Ja bym tak tkwiła. Dziadowała cały czas. A teraz jestem między ludźmi i do tego mam z tego korzyści, finansowe i moralne. I się cieszę, że idę do pracy, że jestem między ludźmi. Nie przeraża mnie to, że jest dostawa, czy zmiana sklepu. Jestem u siebie. To najważniejsze.*

Mimo niewątpliwej inicjatywności i odwagi w działaniu postrzega życie jako splot sytuacji, które musiały się wydarzyć i w szerszym kontekście tworzą sensowną całość. *Każde wydarzenie w moim życiu popchnęło mnie do tego miejsca, w którym jestem. Tak mi się wydaje, że to wszystko się jakoś złożyło. I nawet ta praca kontrolera jakości to też pchnęło mnie dalej. Tak to jest w życiu, że nie ma rzeczy, które zdarzają się bez powodu.*

### 3. UCIECZKA

**Ucieczkę poprzedza przeważnie długotrwałe i tłumione narastanie frustracji do momentu, gdy byle iskra może podpalić lont zmiany. Gdy już do tego dojdzie, potrzeba zmiany przysłania pytanie o jej kierunek. Człowiek koncentruje się przede wszystkim na tym, czego nie chce już dłużej robić, a wybór ścieżki zawodowej staje się de facto ucieczką – często podjętą pod wpływem innych osób czy przypadkowych zewnętrznych okoliczności.** Wybrany kierunek jest poprzedzony szukaniem i analizowaniem, czasem też wymaga od badanych odpowiedniego przygotowania się (np. zamknięcia dotychczasowej działalności, przyuczenia do zawodu, zaliczenia kursów), jednakże może on się rozmyć w toku przeprowadzania zmiany i skręcić w nieprzewidzianą stronę. Czasami ucieczka pojawia się w następstwie nieudanej próby poszukiwania własnej drogi, którą trzeba skorygować – np. w przypadku niemożności utrzymania się z nowego zawodu i konieczności szybkiego dokonania kolejnej zmiany.

„Uciekinierami” mogą być zarówno osoby definiujące zmianę jako projekt autonomiczny, jak i te, u których zmiana była wymuszona okolicznościami pozostającymi poza ich wpływem. Dwie osoby doświadczyły w pracy zachowań noszących miano mobbingu.

Ucieczka w typologii Schützego (1997) to próba wyrwania się z trajektorii. Charakterystyczne dla struktury procesowej trajektorii jest podleganie przez jednostkę zewnętrznym uwarunkowaniom, na które nie ma ona wpływu, powodujących kurczenie się możliwości swobodnego działania. Trajektorja często łączy się z doznawaniem cierpienia przez jednostkę, np. w wyniku ciężkiej choroby albo innego nieoczekiwanego zdarzenia, powodującego ciąg nieprzyjemnych sytuacji życiowych. Historie osób dokonujących zmiany, ujętej w kategorii ucieczki, opowiadają o próbie radzenia sobie z przemożnymi siłami zewnętrznymi, odzyskiwaniu kontroli nad własnym życiem czy dążeniu do zapanowania nad utratą.

Patrząc na to z dystansu i chłodnym okiem, może wydawać się, że zmiana bazująca na pragnieniu ucieczki jest niezbyt racjonalnym posunięciem. W taki sposób historie zmian-ucieczek widzą specjaliści od kariery i zawodu – doradcy i coachowie, podkreślając odcięcie się jednostki od dotychczasowych zasobów. Mając jednak w pamięci różne historie zmian zawodowych, wydaje nam się, że czasem faktycznie trzeba najpierw uciec, a dopiero potem próbować dojść do tego, co człowiek naprawdę mógłby i chciałby robić. Nie zmienia to jednak tego, że zmiana w trybie ucieczki na ogół oznacza długą i ryzykowną drogę.

Rodzice **Joanny (IDI 10)** prowadzili gospodarstwo sadownicze pod Grójcem. Joanna ma dwójkę starszego rodzeństwa, brat (najstarszy) przejął i rozwinął gospodarstwo po rodzicach. Starsza siostra szybko wyszła za mąż i urodziła dwoje dzieci. Potem się rozwiodła i z dziećmi wróciła do domu. Siostra zawsze była przez rodziców uważana za tą, która wymaga opieki i wsparcia. Joanna zaś uchodziła za zdolną, samodzielną i pracowitą. A pracy w gospodarstwie było dużo, szczególnie latem: *nie było czasu na zabawę, tylko obowiązki*. Joannę cieszył koniec wakacji i powrót do szkoły, dopiero wtedy mogła trochę odpocząć.

Studia wybierają jej ojciec wraz z bratem (*im się marzyło, żeby mieć prawnika w domu*). Ona woli wprawdzie iść na ogrodnictwo, ale słucha ich rad. Jedzie do Warszawy studiować prawo na prywatnej uczelni. Studia nie dają jej satysfakcji, ale Joanna jest zawzięta i pracowita (*jestem osobą, która jak coś zaczyna, to lubi skończyć*). Joanna nie widzi się w roli adwokata ani radcy (*bo muszę niekiedy mówić rzeczy wbrew sobie*). Nie widzi się w roli prokuratora, który musi zanurzać się w świecie zbrodni i przestępstw (*nie przy mojej wrażliwości*). Przez

półtora roku pracuje w kancelarii syndyka, ale tu też nie czuje się dobrze. Musi powtarzać zdesperowanym ludziom, że postępowanie się toczy, i równocześnie delikatnie przygotowywać ich na to, że żadnych pieniędzy nie będzie, bo w kolejce po wierzytelności stoją też ważniejsi i więksi (*ja nie umiem patrzeć człowiekowi w oczy i mówić mu co innego niż naprawdę uważam*).

W 2007 roku Joanna podejmuje pracę asystenta sędziego z myślą, że kiedyś zrobi aplikację i sama zostanie sędzią. Praca na rzecz sprawiedliwości to jest coś dla niej (*sędzia wydawał mi się najbliższy z tych zawodów prawniczych*). Ale początek lat dwutysięcznych to okres nadprodukcji ludzi po studiach prawniczych i przesiew asystentów jest duży. Joanna stara się wyróżnić tym, co jej wychodzi najlepiej – ciężką pracą. Przełożona faktycznie zaczyna ją szybko doceniać, ale szybko przyzwyczajają się też, że Joanna zrobi wszystko i zawsze. Jeśli chce wyjść z pracy o czasie, powinna wcześniej przełożoną uprzedzić. Jeśli chce wziąć wolne na pogrzeb dziadka, to proszę bardzo, ale powinna nadrobić zaległości w sobotę. Okazuje się, że na aplikację to wcale nie tak prosto się dostać (szczególnie jak się nie jest z rodziny prawniczej). Ale Joanna już się tym nie przejmuje, nie starcza jej na to energii i czasu (*Ja potrafiłam całą noc nie zasnąć, tylko cały czas w głowie mieć, że ja tam pójdę, i co będę musiała robić, że jutro muszę przyjść, żeby to dokończyć. Bo nie lubię nie wywiązać się z czegoś*).

Weekendy najczęściej spędza w domu rodzinnym, gdzie chętnie zajmuje się dziećmi siostry. Ona lubi spędzać czas z nimi, a one z nią (*może nadrabiałam swoje braki z dzieciństwa*). Czasem przywozi ze sobą też pracę, wieczorami ślęczy nad papierami. Nasilają się jej problemy z bezsennością, pojawiają się też stany lękowe. Joanna udaje się do specjalisty po pomoc: opowiada mu o swoich problemach w pracy i o tym, jak bardzo się stara (*Widocznie nie jest jeszcze tak źle, skoro pani to wytrzyma i nie chce odejść – tak specjalista jej odpowiedział albo tak zapamiętała to ona*). Jest 2012 rok, po pięciu latach pracy ponad miarę Joanna w końcu się decyduje. Postanawia, że zmieni wydział. I robi to. Ale jej podejście do pracy i instytucja pozostają te same.

Historia znów się powtarza (w nieco łagodniejszej formie). I znowu. I znowu. W przeciągu sześciu kolejnych lat Joanna pięć razy zmienia wydziały. Za każdym razem z własnej inicjatywy i ku żalowi przełożonych, którzy cenią jej oddanie i pracowitość. Zmienia wydziały, ale nie potrafi ostatecznie zrezygnować z planów sędziowskiej kariery – na którą tak właściwie to nie miała już ani nadziei, ani ochoty. *Sześć lat dorastałam do tego, żeby podjąć decyzję, żeby zmienić to całe bagno – powie potem. Może chodziło o to, że nie bardzo wiedziała, co dalej?*

Dwa lata przed odejściem z sądu Joanna zaczyna pracować w weekendy jako dziecięca animatorka. Zaczyna się od tego, że chce poratować koleżankę, która pilnie potrzebuje elfa na imprezę mikołajkową. Szybko się wciąga – ma czas, bo nie jeździ na wieś tak często jak kiedyś. Siostra zaczęła krzywym okiem patrzeć na komitwę, jaką Joanna miała z jej dziećmi (*coś sobie ubzdurzyła i poczuła się zagrożona*). Praca animatorki to jest to. Joanna ma szczególny dryg do zabaw plastycznych i umiejętność wciągania w to dzieci: dużo frajdy, dużo pozytywnych sygnałów zwrotnych od dzieci oraz rodziców, do tego sute napiwki i prośby o poprowadzenie urodzin. *W końcu nie ma szefa, który jest ciągle niezadowolony z czegoś i wiecznie mu mało. Co bym z tymi dziećmi nie robiła, to widziałam w ich oczach radość, i zachwyty, że „ojajku, jakie to fajne” i rodzic przychodzi: „jak pani to fajnie z nimi zrobiła”. Więc pomimo tego, że było mi bardzo ciężko, bo w tygodniu praca naprawdę wymagająca, ale w weekendy chętnie w to szłam.*

Aż nagle pojawia się pomysł na kawiarnię. Rodzi się podczas spotkań z koleżanką z pracy, która była na długim zwolnieniu (Joanna dowoziła jej zwolnienia do pracy). Koleżanka jest pod wrażeniem tego, jak Joanna umie zabawić jej trudną córkę (*Ty byś na moim osiedlu karierę zrobiła!*). No i zaczynają snuć wizje przy kawce: może jakiś klubik dla dzieci? Brat koleżanki jest ekskucjarnikiem, który teraz doradza innym, którzy chcą założyć cukiernię. Niech to będzie cukiernia, on da im know-how. *Wpadałyśmy do siebie na kawki i to było takie „ja naprawdę chciałbym to robić!” i „ja też!”.*

Kawowe pogaduszki zaczynają nabierać coraz bardziej realnych kształtów. Brat koleżanki dostarcza darmowe know-how, kontakty i przykładowe biznesplany, które pokazują, że koszty będą wyższe, niż im wychodziło z szacowania przy kawce. I wtedy koleżanka się wycofuje – ma w planach budowę domu, kolejne dziecko i nie stać jej teraz na takie rzeczy ani finansowo, ani czasowo. Joanna nie lubi się wycofywać – *byłam tak nakręcona, że ja już naprawdę mam dość tego sądu, że ja udowodnię wszystkim, że dam radę.* Tylko, że Joanna jakoś tej cukierni nie czuje – *jak zaczęłam to robić sama, to bardziej się ukierunkowałam na kawiarnię z ofertą zabaw dla dzieci.* I tak koncepcja Joanny przeszła drogę od robienia „czegoś dla dzieci” poprzez cukiernię aż po kawiarnię z kącikiem dziecięcym. Kawiarnia (która na razie jest tylko pomysłem) sprawia, że Joannie udaje się w końcu wyrwać z dotychczasowej pracy. Kawiarnia zrasta się jakoś z wyczekiwaną przez nią wolnością.

W marcu 2018 roku Joanna rejestruje działalność i wynajmuje lokal. Wciąż jeszcze pracuje w sądzie, ale wie, że wkrótce to rzuci – dokładnie to w maju. I wtedy zachodzi w ciążę. Z partnerem starali się o dziecko od dawna, ale bez rezultatu – była przekonana, że po prostu nie mogą. Potem dojdzie do wniosku, że ta decyzja o odejściu sprawiła, że coś się w niej odblokowało. Joanna ma 39 lat i to może jej ostatnia szansa na dziecko. Joanna ma za sobą 11 lat pracy, której nie znosi i z którą już się mentalnie rozstała. Joanna nie lubi się wycofywać, więc rezygnuje z etatu w sądzie. Postanawia uruchomić kawiarnię oraz urodzić dziecko.

Komplikacje na obu polach. Okazuje się, że potrzebna jest kosztowna i skomplikowana przebudowa systemu wentylacyjnego – Joanna jest zdezorientowana i zagubiona. Mniej więcej wtedy badania robione na okoliczność ciąży ujawniają chorobę układu odpornościowego. Joanna musi się leczyć, jest osłabiona, zdezorientowana i zagubiona. Ostatecznie udaje jej się przezwyciężyć trudności.

*W końcu to wystartowało* – poza tym niewiele ma do powiedzenia na ten temat. Poza tym to ciągle się uczy, jak prowadzić kawiarnię (w porównaniu z tym, jak barwnie opowiada o pracy animatora, jej opowieść o prowadzeniu kawiarni wydaje się błada i skąpa). Joanna narzeka na brak zaufanej załogi, która mogłaby poprowadzić lokal, kiedy ona urodzi – pracownicy przychodzą i odchodzą, a ona ma termin za miesiąc. Czy się tym martwi? Nie bardzo. Tyle ma teraz na głowie, że martwić się nie ma czasu.

## 4. DOSTOSOWANIE

**Czasami zmiana jest koniecznością wymuszoną przez czynniki zewnętrzne (np. choroba, wypadek, niemożność wykonywania dotychczasowego zawodu, zwolnienie). Jednak nawet w sytuacji nagłej i niespodziewanej konieczności na analizę i planowanie zawsze znajdzie się wystarczająco czasu** – i to niekoniecznie ze szkodą dla jakości samego procesu, który zazwyczaj jest wtedy prowadzony z większą intensywnością. **Na pierwszy plan wysuwa się wówczas pytanie o możliwości, które znajdują się na wyciągnięcie ręki i wpisują się**

**jakoś w posiadane oczekiwania i preferencje, zwłaszcza te dotyczące dobrostanu fizycznego i psychicznego.** Ważnym elementem procesu zmiany jest troska o minimalizowanie wysiłku, który trzeba w nią włożyć. W tej sytuacji dotychczas zdobyte kwalifikacje i umiejętności niekoniecznie mają istotne znaczenie. Jak choćby w przypadku Wandy (IDI 13), która przed zwolnieniem i długotrwałą depresją pracowała na specjalistycznych i kierowniczych stanowiskach. Potem szukała pracy spokojnej i takiej, która nie będzie nakładała na nią dużej odpowiedzialności. W ramach rekonwalescencji przez półtora roku wykonywała pracę sprzątaczką. Następnie zdecydowała się na zajęcie, które obejmowało prowadzenie recepcji oraz zajmowanie się administrowaniem budynkiem.

Osoby doświadczające tego typu nagłej zmiany, w jej wyniku zwracają się ku sobie (rekonwalescencja po przebytej chorobie, wypadku) lub swojej rodzinie, jak w wypadku Jana (IDI 9, patrz ramka s. 50–53). W odnalezieniu się na nowo na rynku pracy pomagają znajomi, którzy podsuwają propozycje – wolontariatu lub dorywczej pracy jako formy wychodzenia z choroby.

Dostosowanie się może polegać też na chwytaniu pierwszej lepszej okazji niezależnie od tego, jak bardzo odbiega od własnych kompetencji. Chodzi wtedy przede wszystkim o zaspokojenie potrzeb podstawowych – bezpieczeństwa i finansowych.

Zestawiając ten typ zmiany z pozostałymi, dostrzeżemy towarzyszące mu znacznie silniejsze stany emocjonalne – nie tyle stagnacja, frustracja i stres, co trauma, depresja, brak poczucia kontroli nad swoim życiem, poczucie bycia zdradzonym. Dostosowanie jako typ zmiany zawodowej to klasyczny przykład schützowskiej trajektorii, w której w życiu jednostek dominują procesy bezładu, utraty sterowności oraz próby jej odzyskania. Nieubłagany los, który wkracza w życie ludzi, zmienia bieg ich życia, relacje z otoczeniem, postrzeganie siebie. W efekcie obraz tożsamości jednostki ulega przemianie, człowiek skupia się na odzyskaniu równowagi lub interpretacji przeszłości w powiązaniu z teraźniejszością i możliwą przyszłością.

Warto zwrócić uwagę, że istotną, acz negatywną rolę w życiu osób doświadczających tego typu zmiany odegrali szefowie, którzy niespodziewanie opuścili lub wręcz „zdradzili” badanych (np. nie dopilnowali przestrzegania zasad BHP, zwolnili albo umarli). Zmiana zawodu dla tego typu badanych była wymuszona czynnikami zewnętrznymi, doświadczały jej osoby nieco starsze niż w pozostałych typach (od 44 do 55 lat), mające wykształcenie średnie. Praca, którą podejmowali, w mniejszym stopniu niż w innych typach wymagała znaczących nakładów czasu na uczenie się.

**Jan (IDI 9)** dorasta na wsi pod Piotrkowem, ma dwójkę rodzeństwa. W podstawówce najlepiej sprawdza się w sporcie. Jeździ na zawody lekkoatletyczne i bardzo to lubi. Jako młody chłopak pracuje w kilkuhektarowym gospodarstwie wujka, który uczy go jeździć ciągnikiem. Jan bardzo lubi się uczyć, poznawać nowe rzeczy poprzez robienie ich. Dla niego proces nauki to wspólna praca oka, umysłu i rąk. Siedzenie w ławce i książki? To nie dla niego. Może dlatego wspominając szkołę średnią (liceum ekonomiczne) w pierwszym rzędzie będzie wspominać wagarów: wagaruje po całej Polsce (ojciec pracuje na kolei, syn ma dostęp do darmowych biletów). Z tego okresu dobrze wspomina też prace na budowach przez połowę wakacji, kiedy zarabia na drugie pół.

Kończy liceum jako technik ekonomista, idzie do informatycznego studium policealnego. Szkoła działa na dwie zmiany, on chodzi na drugą: idąc do szkoły, często spotyka kolegów, którzy akurat kończą lekcje i robi w tył zwrot. Rzuca szkołę po kilku miesiącach i wtedy



dostaje wezwanie do wojska. W ramach zasadniczej służby wojskowej zostaje oddelegowany do sztabu jako adiutant pułkownika. Z racji miejsca pełnienia służby poznaje go wielu oficerów („wyrabia sobie znajomości”, jak sam o tym powie). Kiedy służba dobiega końca, od jednego z nich dostaje nieformalną propozycję pracy w BOR-ze, co oznaczałoby przeprowadzkę, na którą nie zgadza się przyszła żona.

Po latach Jan nazwie to „straconą okazją”, ale powie o tym spokojnie, bez żalu i doda, że *razem z żoną mieliśmy inne plany*. Dobre doświadczenia z wojskiem inspirują go do szukania pracy w policji – praca poniekąd podobna, ale na miejscu. Zdaje egzaminy, ale się nie dostaje. W jego ocenie zaważył „brak pleców” (to był koniec lat 90., czas rosnącego bezrobocia).

Dostaje się za to do hurtowni spożywczej, pracuje tu jako magazynier. Praca nie jest porywająca, ale ma plusy – ważne są planowanie, organizacja i dbanie o porządek, a on w tych sprawach jest dobry. Wielkim minusem są marne zarobki. A on z Anią chcieliby założyć rodzinę, zbudować dom. Po pół roku odchodzi do pracy w pobliskim tartaku. Zajęcie jest monotonne, pensja niewiele wyższa, za to pozwalają brać bezpłatne urlopy, z czego on skwapliwie korzysta. Tym razem to już nie wagary i podróże po Polsce, tylko dorywcza praca na budowach w Warszawie. Jeździ tam razem z drugim wujkiem, cieślą, który załatwia zlecenia dużo lepiej płatne niż praca w tartaku – *robiliśmy różne wykończeniówki, stelaże, karton gipsy, gipsowania*.

W tym czasie bierze ślub z Anią, która właśnie kończy studia. Zaczynają budowę domu. Jan buduje go sam, przy wsparciu rodziny – przy jego zarobkach to jedyna możliwość. Żeby zarobić na budowę własnego, Jan musi dużo pracować przy cudzych domach, dlatego budowa trwa bardzo długo. W ciągu dwóch lat rodzą im się dwaj synowie. Jan prosi o podwyżkę w tartaku, ale jej nie dostaje. Traf chciał, że następnego dnia dzwoni wujek z propozycją pracy na stałe i po czterech latach spędzonych w tartaku Jan faktycznie się zwalnia.

Pracuje w Warszawie jako cieśla i blacharz, to jego kolejna praktyczna nauka rzemiosła. Docienia kilkukrotnie wyższe wynagrodzenie niż dotychczas w Piotrkowie i ładne widoki z wysokościowców. Doskwiera mu kiepski standard noclegów zapewnianych przez pracodawcę: zdarza się, że jest kwaterowany na budowie w barakach.

Po roku, za namową ciotecznego brata, zmienia pracę i zawód. Zostaje ślusarzem i monterem konstrukcji stalowych – firma szuka solidnych, pracowitych ludzi i jest gotowa przyuczać do zawodu. *Zaczynałem od samego dna, że tak powiem, od czyszczenia konstrukcji, a później przychodziły obsługi różnego rodzaju maszyn, przede wszystkim gilotyn, giętarek, pił, wiertarek różnego rodzaju i tak dalej. Później było składanie, nauka rysunku technicznego, spawanie i tak dalej. Także wydaje mi się, że potrafiłem się jakoś odnaleźć, uczyć i po prostu rozwijać*. Firma wysyła go m.in. na kurs pracy na wysokościach, spawacza, operatora wózków widłowych i wzywek samobieżnych. Jan nazywa to „pierwszą poważną pracą” (jest 2005 rok, a on na rynek pracy wkraczał w 1998). W tym czasie Ania dostaje wreszcie pracę jako nauczycielka (przez długi czas nie mogła znaleźć stałego zatrudnienia). Po ośmiu latach od rozpoczęcia, kończą w końcu budowę domu. Mogą sobie pozwolić na rodzinne wakacyjne wyjazdy. Nastaje dobry, stabilny czas, który trwa niemal dekadę. W 2013 rodzi im się trzeci syn. Akurat wtedy u Jana w pracy coś zaczyna się psuć, zdarzają się opóźnienia w wypłatach. Jeden z kolegów zmienia pracodawcę i namawia Jana, żeby zrobił to samo. On ciągle się waha, bo jest przywiązany do firmy.



W 2014 roku pod Janem zapada się rusztowanie: złamana miednica, ręka, trzy kręgi. Jan uważa, że odpowiedzialność za ten wypadek ponosi jego firma – zaczęli oszczędzać na materiałach, a te okazały się nie dość solidne. Przypadek Jana jest trudny, to żona wyszukuje klinikę pod Warszawą, która podejmie się leczenia i rehabilitacji. Trwa to w sumie około roku, ale Jan nie odzyskuje już pełnej sprawności. Otrzymuje II grupę inwalidzką i niewielką rentę. Oprócz urazów fizycznych są też emocjonalne. Czuje się w pewnym sensie zdradzony przez pracodawcę. Po pięciu latach od wypadku wciąż będzie mówić o tym zdarzeniu z mieszaną goryczy i smutku – ufać można tylko najbliższym.

Bezpośrednio po wypadku trafia na miesiąc do szpitala, przez następne pół roku porusza się wyłącznie o kulach. W domu zamieniają się z Anią rolami. Ona staje się głównym żywicielem rodziny, on zajmuje się domem i dziećmi, zwłaszcza najmłodszym synkiem. Przystawianie się na pranie, gotowanie i sprzątanie po pracy na budowach przychodzi mu bez większego trudu (może dlatego, że to też prace fizyczne, konkretne?). W tym czasie w ich życiu pojawia się jeszcze jedno dziecko. Dbanie o dom i o dzieci będzie potem wspominać jako dobry i fajny czas.

Wypadek sprawił, że Jan jeszcze bardziej zwrócił się w stronę życia rodzinnego i stał się ojcem bardzo zaangażowanym. Dlatego kiedy Ania po raz czwarty zachodzi w ciążę (po raz drugi w sposób nieplanowany), to znów się cieszą. Skupienie na życiu rodzinnym i głębokie, intensywne ojcostwo dwójki najmłodszych dzieci jest tym, co pomaga Janowi nadać jakiś sens wypadkowi i pogodzić się z sytuacją. Zapytany o to, czy patrząc z obecnej perspektywy, coś by w życiu zrobił inaczej, pytanie odsuwa na bok. *Co się stało, to się nie... Zresztą tak musiało być. Nie, nie chciałbym nic zmieniać. To jak powiedziałem, coś się wiąże z czymś. Tu niby cały czas mówię o tym wypadku, ale to być może małej by nie było. Generalnie wydaje mi się, że nie żałuję niczego.* Podczas rozmowy kilka razy i w różnych kontekstach powtarza takie stwierdzenia, jak: „tak musiało być” czy „jakoś tak wyszło”.

Po roku od wypadku znajomy zaczyna wyciągać go z domu do prac dorywczych przy wykończeniach, nieraz na czarno. Jan jest zadowolony, że ma pracę, którą może pogodzić z częstymi wizytami u lekarza i dalszą rehabilitacją. Od wypadku zdrowie już zawsze będzie istotnym tematem – prócz tamtych urazów, dochodzi problem z nadgarstkiem, co jest pokłosiem wcześniejszego wypadku (urwany palec): wdaje się martwica kości i kilka z nich trzeba usunąć. Póki co nie jest jeszcze tak źle, ale lekarze ostrzegają, że problemy będą narastać. Jan musi pomyśleć o zmianie.

Podjmuje studia na wydziale budownictwa – częściowo też po to, aby oderwać się od rehabilitacji i zmagania ze zdrowiem. Rzuca je po pierwszym semestrze: bardzo podoba mu się geometria wykreślna, ale matematyka sprawia mu spore problemy. On sam uważa, że to przez to, że miał za dużą przerwę w nauce – choć jego historia sugeruje, że nauka w ławce nigdy nie była jego mocną stroną.

Podczas jednej z dorywczych prac właściciel firmy budowlanej (znał Jana już wcześniej z innych prac) proponuje mu stałe zatrudnienie przy montażu instalacji hydraulicznych, co byłoby mniej obciążające fizycznie. Na montaż jeździ się w parach, w tym trybie nauka nowego fachu przychodzi Janowi bez trudu – *razem się robi i się cały czas w tym uczestniczy.* Kolega z pary pracuje w zawodzie już ponad 10 lat, ale traktuje Jana partnersko: pyta się go o zdanie i słucha jego opinii – *robimy wszystko razem, według jakiejś tam wspólnej koncepcji, a nie to, że ktoś komuś coś narzuca.* Ponadto przechodzi przez sporo szkoleń organizowanych

przez pracodawcę i firmy sprzedające sprzęt (obsługa i montaż CO, pompy ciepła, instalacje wodne i grzewcze itp. – *podoba mi się to, że trzeba być na bieżąco*). Szybko zostaje zaakceptowany w zespole, czego dowodem jest to, że inni chętnie biorą go na zastępstwa.

Pobiera rentę, ale nie identyfikuje się z niepełnosprawnością. Pytany o to, czy w obecnej pracy jego grupa inwalidzka jest brana pod uwagę, odpowiada, że nie. Przepisy związane orzeczeniem o niepełnosprawności a zatrudnieniem pozostają dla niego niejasne. Coś tam słyszał o PFRON-ie, coś tam słyszał o dotacjach, ale szczegóły go nie interesują.

Jan ma dryg do prac ręcznych, ceni porządną robotę, dobrą organizację i lubi kombinować nad problemami natury praktycznej. Budowlanka nie ma przed nim tajemnic, ale sądzi, że ze względu na pogarszające się zdrowie ta branża już nie jest dla niego. Jego zawodowa przyszłość jest uzależniona od stanu zdrowia i bardzo niepewna. Głęboka zmiana wciąż jeszcze przed nim – dotychczas poruszał się po pokrewnych branżach i pracach budowlano-fizycznych. Żona chciałaby, żeby założył działalność i postawił dom weselny, który mógłby potem prowadzić. Jan mówi o tym pomysle bez przekonania. Podobnie jak o tym, że może mógłby bazować na tym, czego się nauczył w liceum ekonomicznym.

Dalej zamieszczamy syntetyczne zestawienie czterech typów zmiany. Wierzmy, że może to być przydatne narzędzie w pracy z ludźmi, którzy przechodzą przez zmianę zawodową lub też noszą się z takim zamiarem.

Tabela 2. Typy zmiany zawodowej

	POSZUKIWANIE	OKAZJA	UCIECZKA	DOSTOSOWANIE
<b>Istotne czynniki prowadzące do zmiany</b>	zmiany w życiu osobistym (np. perspektywa powiększenia rodziny, rozwód)	nieżaspokojone aspiracje/potrzeby; zachęty i wsparcie bliskich (partnera, rodziców, znajomych)	narastające poczucie dyskomfortu (często przez lata)	nagle zdarzenie, często o traumatycznym charakterze (np. wypadek, poważna choroba, niespodziewane zwolnienie); zachęty i wsparcie innych ludzi (niekoniecznie bliskich)
<b>Stany emocjonalne i odczucia prowadzące do zmiany</b>	poczucie stagnacji, frustracji, bycia niedocenianym	poczucie niedopasowania, frustracja, stres	głęboka frustracja, stres, wypalenie, poczucie bezładu i bycia pod ścianą (stopniowe narastanie aż do erupcji)	trauma, depresja, gorycz, poczucie braku kontroli nad życiem, poczucie bycia zdrażonym/oszukany
<b>Postrzeganie zmiany</b>	zmianę postrzegają raczej jako efekt ich autonomicznej decyzji	zmianę postrzegają raczej jako efekt ich autonomicznej decyzji	zmiana raczej wymuszona przez okoliczności zewnętrzne, ale w narracji często próbuje się zachować pozory autonomiczności – wobec innych i siebie (w pierwszym kontakcie częste odwołania do retoryki „poszukiwania własnej drogi” i przemilczanie tego, co bolesne i trudne)	zmiana wymuszona przez okoliczności zewnętrzne
<b>Postawy wobec zmiany – cechy charakterystyczne</b>	cierpliwość, wytrwałość; duży poziom samodyscypliny; gotowość do nauki (intensywnej lub długotrwałej); stosunkowo chętni do inwestowania w zmianę (inwestycje czasowe, materialne, itp.); gotowość do przyglądania się sobie/autoanalizy; myśląc o zmianie bazują na swoich predyspozycjach i preferencjach (których być może nie mieli dotąd okazji urzeczywistnić)	otwartość na rady z zewnątrz; przywiązują dużą wagę do bezpośrednich relacji międzyludzkich; chętnie korzystają z pomocy bliskich; są pracowici, ale zwracają też uwagę na ekonomię wysiłku (stosunek nakładów do potencjalnych zysków); myśląc o zmianie bazują na posiadanych umiejętnościach, zasobach	ograniczona zdolność do analiz, których dokonują pod silnym wpływem emocji/bieżących wydarzeń; gotowość do ciężkiej pracy; w pierwszym odruchu gotowi na wszystko – byle tylko coś się wreszcie zmieniło	szybkie analizy ad hoc, ale wcale nie mniej trafne (rozległość namysłu zrekompen-sowana ostrością spojrzenia); uważna obserwacja otoczenia; poszukiwanie rozwiązań będących na wyciągnięcie ręki; zwracają uwagę na ekonomię wysiłku (stosunek nakładów do potencjalnych zysków oraz ogólne ryzyko niepowodzenia); silna potrzeba pomocy z zewnątrz, oparcia w innych (choć czasem wypierana w imię źle pojętej osobistej godności i dumy); obniżona gotowość do ciężkiej nauki i pracy
<b>Nastawienie emocjonalne towarzyszące samej zmianie</b>	optymizm (nieraz entuzjazm), pewność siebie,	ostrożny optymizm, umiarkowana wiara w siebie - często szukają wzmocnienia lub potwierdzenia na zewnątrz	dwa warianty: ulga albo euforia	dwa warianty: ostrożność, niepewność albo emocjonalne wyciszenie (a nawet apatia)
<b>Istotne potrzeby, na które zmiana ma odpowiedzieć</b>	potrzeba sensu; potrzeba nowej perspektywy rozwoju zawodowego/awansu społecznego; rekonfiguracja życia zawodowo-prywatnego	potrzeba zwiększenia życiowego komfortu, potrzeba rozwoju zawodowego/awansu społecznego; rekonfiguracja życia zawodowo-prywatnego	potrzeba zmiany – pragnienie samej zmiany przesłania inne potrzeby	potrzeba stabilizacji i bezpieczeństwa
<b>Dynamika procesu zmiany</b>	zmiana długo planowana i długo realizowana	zmiana realizowana jest szybko i zdecydowanie	zmiana to gwałtowny i nieraz niespodziewany proces, skok na głęboką wodę	konieczność zmiany objawia się nagle, ale sam proces wypracowywania nowego układu przebiega zazwyczaj powoli i stopniowo
<b>Struktura procesowa (Schütze)</b>	biograficzny plan działania	biograficzna przemiana	ucieczka przed trajekcją	trajektoria

Źródło: opracowanie własne.

Dokonane w rozdziale rozróżnienie typów zmiany zawodowej ponownie kieruje uwagę w stronę zagadnień psychologicznych. Teoria zachowania ludzi w obliczu stresu pozwala na pogłębienie naszego rozumienia doświadczeń i zachowań badanych doświadczających zmiany. Radzenie sobie ze stresem według R. S. Lazarusa i S. Folkman (2017) to „nieustanne wysiłki poznawcze i behawioralne, których celem jest sprostanie wymogom zewnętrznym lub wewnętrznym, ocenianym jako nadmiernie obciążające lub przekraczające zasoby jednostki”. Ludzie różnią się między sobą stylem radzenia sobie ze stresem – koncentrując się na rozwiązaniu problemu i źródle stresu albo na emocjach wywoływanych przez stres. Zazwyczaj czynniki stresogenne wywołują obie strategie, ale jedna z nich dominuje. Wpływa na to m.in. kontekst oraz dostęp do różnego rodzaju zasobów. Osoby, którym udaje się zachować aktywny styl radzenia sobie ze stresem, skoncentrowany na problemie (podejmowanie działań mających na celu zmianę zaistniałej sytuacji, rozwiązanie problemu), zazwyczaj dysponują bogatszymi zasobami (osobistymi, materialnymi, stanu i energii)<sup>30</sup>. Strategie skoncentrowane na emocjach, takie jak akceptacja i pozytywna reinterpretacja, służąca opracowaniu strategii i zaoszczędzeniu zasobów, również mogą pomagać w utrzymywaniu motywacji lub rozwiązywaniu problemu. Natomiast jeśli jednostka będzie koncentrowała się na rozpamiętywaniu negatywnych emocji, unikaniu czy zaprzeczaniu, zmniejsza to szanse na skuteczne radzenie sobie z sytuacją stresową.

Analizując przedstawione przez nas typy przez pryzmat powyższych uwag, dostrzeżemy, że osoby – poszukujące własnej drogi, nastawione na inwestycje, długotrwanie planujące zmianę zawodową lub otwarte i umiejętnie korzystające z nadarzającej się okazji, wykorzystujące swoje zasoby – przyjęły postawę aktywnego radzenia sobie ze stresem, są skoncentrowane na celu. Natomiast osoby, które reagowały ucieczką w obliczu narastającego przez dłuższy czas dyskomfortu i powolnej lub nagłej utraty kontroli nad swoim życiem, swoją energię skoncentrowały na radzeniu sobie z trudnymi emocjami towarzyszącymi własnej sytuacji życiowej. Przy czym u tych z doświadczeniem traum, depresji i nieprzewidzianych przykrych zdarzeń dostrzeżemy występowanie kolejnego etapu radzenia sobie z sytuacją – koncentracji na pozytywnej reinterpretacji sytuacji sprzyjającej szukaniu rozwiązań i realizacji nowego celu. Jej wyjaśnienie znajdziemy ponownie u Hobfolla (2006), który pokazuje, że doświadczanie strat przez ludzi skłania ich do zwrócenia uwagi na posiadane zasoby i motywuje do poszukiwania pozytywnych aspektów życia, mogących złagodzić reakcje na doświadczanie straty. Taka forma radzenia sobie ma niewątpliwie charakter emocjonalny i spełnia funkcję adaptacyjną. Zwrócenie uwagi na posiadane zasoby w sytuacji poważnych strat może też być elementem strategii poszukiwania zasobów – ludzie lepiej się mobilizują i organizują, dzięki czemu mogą odpowiednio zareagować, przetrwać i dożyć lepszych czasów.

Jedną z implikacji teorii zachowania zasobów Hobfolla (2006) wskazuje, że osoby dysponujące większymi zasobami są mniej narażone na ich utratę i mają większe możliwości zainicjowania zysków. Analogicznie: posiadający mniej zasobów są bardziej narażeni na ich utratę i mniej zdolni do osiągnięcia zysków.

W kolejnych rozdziałach pokażemy znaczenie otoczenia społecznego i dostępu do różnego rodzaju zasobów w dokonywaniu lub doznawaniu zmian przez ludzi. Relacje z innymi to ważne zasoby jednostki, ich zachowanie wpływa na ocenę własnych zasobów. Ludzie chętnie dostrzegają źródła swojego sukcesu w zmianie zawodowej w zasobach osobistych, tj. umiejętnościach

<sup>30</sup> Według Hobfolla (2006) zasoby osobiste to zarówno umiejętności, jak i cechy osobowości; zasoby materialne to obiekty fizyczne; zasoby stanu to struktury lub sytuacje umożliwiające dostęp do innych zasobów lub ich zdobycie, np. zdrowie, zatrudnienie; zasoby energii to zasoby umożliwiające pozyskiwanie innych, np. pieniądze, czas, wiedza.

i dyspozycjach osobistych. Natomiast nasze badanie wskazało na ogromne znaczenie dostępu do wsparcia społecznego w całym procesie zmiany. Brak wsparcia w zmianie nierzadko nakreślał spiralę straty (Hobfoll 2006), pogłębiającą stratę początkową i narażającą ludzi na kolejne.

Rozważania na temat doświadczania procesów zmiany, stanowiących kryzysy, wyzwania, czasem wręcz traumy, skłoniły nas również do przyjrzenia się im z perspektywy pojęcia rezyliencji (ang. *resilience*). Dotyczy ono dynamicznego procesu odzwierciedlającego względnie dobre przystosowanie się jednostki w wyraźnie niekorzystnych warunkach środowiskowych. Przy czym rezyliencji nie można rozpatrywać w kategoriach stałych cech jednostkowych, ale jako interaktywnego procesu, uwzględniającego oddziaływanie różnego rodzaju czynników ryzyka oraz czynników chroniących (Borucka i Ostaszewski, 2008). Obrazowym ujęciem rezyliencji jest określenie jej jako „odbijanie się od dna”, powrotu do zdrowia psychicznego i stosunkowo dobrego funkcjonowania po przeżyciu silnie stresującego zdarzenia (Kumpfer, 1999, za: Borucka i Ostaszewski, 2008). Teoretyczne modele wyjaśniające rezyliencję odwołują się do mechanizmów modyfikujących wpływ ryzyka, takich jak: redukcja wpływu ryzyka, zmiana ekspozycji na działanie jego czynników, przerwanie łańcucha zdarzeń, które następują po sobie w wyniku ekspozycji na ryzyko, wzmacnianie samooceny i poczucia skuteczności (Rutter, 1987, za: Borucka i Ostaszewski, 2008).

Jakkolwiek celem naszych badań nie było badanie procesów rezyliencji u osób doświadczających zmian zawodowych, to można zakładać ich występowanie u niektórych badanych. Przykładem jest niewątpliwie historia Mateusza (IDI 1), dla którego niemożność wykonywania zawodu z powodu choroby była kolejnym kryzysem i zmianą, z którą wcześniej już nauczył się mierzyć. Pozwoliło mu to na względnie spokojne dostosowanie się i odnalezienie się w nowej sytuacji życiowej i zawodowej. Podobny rys ma także historia Edyty (IDI 5), która dzięki przebytej w dzieciństwie chorobie rozwinęła szereg cech i umiejętności przydatnych w stawianiu czoła kryzysom i nieoczekiwanym zdarzeniom. Z kolei Jan (IDI 9), doznawszy znacznego uszczerbku na zdrowiu w wyniku wypadku w pracy, dzięki wsparciu rodziny, przeorientowaniu swoich życiowych celów (zwróceniu się ku rodzinie) i otwartości na uczenie się był w stanie rozpocząć praktykowanie nowego zawodu. Można sądzić też, że istotną pomocą w odzyskaniu równowagi w życiu przez Kornelię (IDI 6), po doświadczeniu mobbingu w pracy, była pomoc doradczyni zawodowej. Empatyczna reakcja i udzielone wsparcie przerwały łańcuch negatywnych zdarzeń, a oferta szkoleń i pracy pozwoliła jej odbudować samoocenę nadszarpniętą przez traumatyczne doświadczenia.



## 6. ZMIANA A OTOCZENIE SPOŁECZNE

### Jaką rolę odgrywają inni ludzie?

#### ZNACZĄCY INNI W PROCESIE ZMIANY

W tym podrozdziale skoncentrujemy się na wpływie znaczących innych<sup>31</sup> na proces zmiany. Przeanalizujemy rolę osób bliskich podczas zmiany, takich jak partner czy rodzice. Przyjrzymy się też tym osobom, które odcisnęły piętno na historiach naszych rozmówców w procesie ich zmiany zawodowej: znajomym, współpracownikom, psychoterapeutom, współlokatorom. Staramy się patrzeć na role znaczących innych z perspektywy jednostkowej i społecznej. W tym drugim wypadku odwołujemy się do teorii kapitału społecznego – przyglądamy się temu, co można określić jako względnie trwałe zasoby relacji będących pochodną określonego miejsca w strukturze społecznej. Takie tasowanie perspektyw pozwala wyodrębnić te zjawiska, które w innym ujęciu pozostawały niewidoczne lub niewyraźne. Odwołując się do przykładu, analiza uwarunkowań rodzinnych przez pryzmat kapitału społecznego pozwala łatwo opisać, jak posiadanie ojca prawnika przełożyło się na ułatwiony start w zawodzie. Spoglądając na te same uwarunkowania przez pryzmat konkretnej i bliskiej osoby, można z kolei wychwycić to, że ojciec prawnik był autorytarnym rodzicem, wywierającym silną presję w wyborze zawodu.

#### Partner

Partner/małżonek jest niewątpliwie istotną figurą w galerii postaci mających wpływ na zmianę. **Najczęściej występuje w roli osoby dostarczającej szeroko rozumianego wsparcia emocjonalnego.** Istotą wsparcia jest ogólnie afirmująca i życzliwa postawa względem zamierzeń związanych ze zmianą. We wspomnieniach naszych rozmówców objawia się to przede wszystkim w postaci zapewnień ze strony partnera typu: „będzie dobrze”, „na pewno dasz radę”, „jestem z tobą” czy „weź zaryzykuj”. Należy podkreślić, że w badaniu nie trafiliśmy na ani jeden przykład związku, w którym partner naszego rozmówcy byłby niechętny zmianie. W naszym odczuciu dowodzi to pośrednio wagi wspierającej i „zagrzewającej” roli partnera. Zapewne nie wszyscy są wspierający, ale być może tam, gdzie nie ma sprzyjającego zmianie partnera, na ogół też do niej nie dochodzi.

Oprócz wsparcia emocjonalnego partnerzy świadczyli też pomoc praktyczną. Przykładowo, kiedy Krystyna (IDI 8, patrz ramka s. 44–46) zastanawiała się nad podpisaniem umowy na franczyzę sklepu dużej marki odzieżowej, w tym procesie, poza koleżankami, wspierał ją mąż. Najpierw pojechał z nią do Łodzi do centrali zarządzającej franczyzą, żeby poznać szczegółowe warunki prowadzenia biznesu, do którego ona się przymierzała. Potem pomagał jej w sklepie przy drobnych naprawach.

Kolejnym znaczącym przejawem uczestnictwa partnerów w zmianie dotyczy obowiązków rodzicielskich. Ujmując najogólniej, **zmiana zawodowa wymusza nieraz większe rodzicielskie zaangażowanie ze strony partnera.** Tak było chociażby w przypadku Roberta (IDI 11), którego żona całkowicie poświęciła się opiece nad dziećmi i wzięła na siebie niemal wszystkie obowiązki domowe,

<sup>31</sup> Tym terminem w naukach społecznych określa się osoby, które w procesie socjalizacji człowieka odgrywają istotną rolę w kształtowaniu się jego osobowości i wzorców zachowań.

dzięki czemu on mógł równolegle pracować i przyuczać się do nowego zawodu (patrz ramka, s. 36–38). Albo w przypadku Magdy (IDI 14), której mąż wziął na siebie obowiązek odprowadzania dziecka do przedszkola po tym, jak ona zmieniła pracę (wcześniej odprowadzenie do przedszkola i odbieranie z niego było wyłącznie obowiązkiem Magdy). Warto zaznaczyć, że zwłaszcza dla kobiet zmiana zawodowa bywa niekiedy okolicznością sprzyjającą większemu zrównoważeniu obowiązków domowych. Takie redefiniowanie podziału obowiązków nie zawsze bywa planową i świadomą decyzją partnerów, częściej dochodzi do niego w toku bieżących prób zestrojenia życia zawodowego i obowiązków rodzicielskich w nowej sytuacji zawodowej.

**Partner nieraz odgrywał też szczególną rolę w inicjowaniu zmiany jako osoba, która z jednej strony była blisko, z drugiej zaś na dotychczasowe życie zawodowe naszych rozmówców spoglądała z zewnątrz.** Takie umiejscowienie sprawiało, że widział on czasem wyraźniej lub więcej niż ten, kto tkwił w samym środku. Tam, gdzie w grę wchodziły takie kwestie, jak toksyczne relacje w pracy czy wypalenie zawodowe, partner odgrywał nieraz rolę sygnalisty<sup>32</sup>. To właśnie partnerzy bywali źródłem pierwszych impulsów, które dawały początek myśleniu o zmianie: badani najpierw słyszeli od nich, że „może warto coś zmienić”, a dopiero potem sami zaczęli się oswajać z tą myślą.

### Rodzice

Znaczenie rodzica ukazujemy w dwóch głównych obszarach. Po pierwsze, chcemy się przyjrzeć temu, jak wygląda fundamentalny wpływ rodziców na życie zawodowe, tj. związany z kształtowaniem postaw badanych, głęboko zakorzenionych w doświadczeniach wyniesionych z domu. Po drugie analizujemy też wpływ rodziców na zmianę zawodu.

**Rodzic to szczególny przykład tzw. znaczącego innego, którego wpływ na życie jest fundamentalny.** Wpływ rodziców na losy zawodowe dzieci to temat równie złożony jak i rozległy. W naszej analizie bazujemy przede wszystkim na treściach wyrażonych wprost przez naszych badanych odnośnie do roli rodziców w zmianie zawodowej. Czasem jednak **zdarzało się, że szczególna rola rodzica/ów objawiała się dopiero w szerszym kontekście całego wywiadu – kiedy wątki niepostrzeżenie zaczynały się łączyć ze sobą albo gdy ujawniało się istotne podobieństwo zdarzeń z dzieciństwa i życia zawodowego.** Jak choćby w przypadku Wandy (patrz ramka s. 23–25), kiedy niespodziewane zwolnienie z pracy skutkowało długotrwałą depresją badanej. Spojrzenie na to wydarzenie z perspektywy doświadczeń z jej dzieciństwa – kiedy silnie przeżyła śmierć ojca oraz związaną z tym depresję matki – stawiało przed nami pytania o paralelność obu doświadczeń i kazało się zastanawiać, w jakim stopniu wydarzenia z dzieciństwa mogły sprawić, że Wanda tak bardzo przeżyła zwolnienie z pracy. Czy w przypadku Joanny (IDI 10), która na grunt zawodowy przeniosła etos ciężkiej pracy wyniesiony z domu i tenże etos pracy doprowadził ją do wypalenia zawodowego (patrz ramka s. 47–49).

Nasi rozmówcy zwracali uwagę na znaczenie rodziców w wyborze kierunku kształcenia. Kilka osób miało pewien żal do rodziców, że w czasach młodości nie wsparli ich w bardziej świadomym wyborze kierunku kształcenia – nie zachęcali do rozmów i (auto)refleksji, co mogłoby ich uchronić przed niefrasobliwymi i przypadkowymi decyzjami. Trafialiśmy też na przypadki, kiedy rozmówcy mówili, że rodzice nazbyt usilnie wskazywali im określony kierunek. Naszym

<sup>32</sup> Pojęcie to pochodzi z jęz. angielskiego (*whistleblower*) i oznacza dosłownie „człowieka dmuchającego w gwizdek”. Chodzi o osobę nagłaśniającą potencjalnie nielegalną lub nieuczciwą działalność, za: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Sygnalista\\_\(demaskator\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Sygnalista_(demaskator)). Pobrano 23 kwietnia 2019.

zdaniem pozorna sprzeczność tych oczekiwań prowadzi w istocie do spójnej konkluzji: młodzi ludzie potrzebują wsparcia rodzicielskiego na etapie decyzji edukacyjno-zawodowych, ale z poszanowaniem ich autonomii i zachętą do odkrywania siebie (Co mnie interesuje? W czym mogę być dobry/a?)<sup>33</sup>.

**Niekiedy wpływ rodzica na zmianę zawodową bywał wyraźny i bezpośredni. Występował szczególnie w tych przypadkach, w których badanych łączyły z rodzicami bliskie, intensywne relacje, jak np. zamieszkiwanie w jednym domu albo w sąsiedztwie czy codzienne rozmowy telefoniczne.** *Mam bardzo dobry kontakt z rodzicami – mówiła Marianna (IDI 12). Moja mama jest takim uosobieniem spokoju (...) nawet jak coś źle robiłam, to nigdy mnie nie ochrzaniła (...) wszystko jej mogę powiedzieć i mam w niej oparcie.* Po latach zajmowania się dziećmi Marianna postanowiła wrócić do pracy. Zarabiała, robiąc to, na czym się znała i co lubiła: jako opiekunka do dzieci (na czarno, jak zdecydowana większość opiekunek). Z czasem do pierwotnej motywacji finansowej doszła troska o zabezpieczenie na starość – głównie pod wpływem rodziców, którzy co jakiś czas poruszali tę kwestię. *Ola [mama dziecka, którym się opiekowała – przyp. aut.] zawsze mi mówiła, że nie wiadomo, czy będziemy mieli te emerytury. Tata z kolei powiedział jej, że to bzdura. Że choćby minimalne, ale emerytury być muszą. Że nie może być tak, żeby ich nie było w ogóle. Oni jednak wszyscy mają jakieś emerytury. Lepsze, gorsze, ale mają. Moja mama mówi (...) też tak pozytywnie mobilizuje: „no, Marianko, musisz się zastanowić, bo wiesz, kiedyś się ruszyć trzeba, tą emeryturę jakąś trzeba mieć, ja trzymam kciuki.* Badana ostatecznie zrezygnowała z pracy opiekunki i podjęła pracę gorzej płatną w Luxmedzie, ale dającą jej możliwość odkładania składek na emeryturę.

Badanie pokazuje, że rodzice potrafią czasem zasugerować kierunek zmian (abstrahujemy od tego, czy to dobrze, czy źle) i skutecznie wzmocnić w działaniu, niekiedy jednak swoją postawą mogą generować dodatkowe przeszkody na drodze, najczęściej nieświadomie. Tak było choćby w przypadku Kornelii (IDI 6, szerzej na ten temat patrz s. 81–83), która decydując się na zmianę zawodu, musiała mierzyć się nie tylko z własną niepewnością i obawami, ale również tymi wyrażanymi przez mamę, która jest „typem człowieka trzymającego się swojej pracy”.

Warto zauważyć, że **choć żaden z naszych rozmówców nie mówił o byciu hamowanym przez swojego partnera, to jednak trafialiśmy na przypadki, w których rodzice naszych rozmówców odradzali im zmianę i namawiali do pozostania przy dotychczasowym zawodzie. Taka niechętna postawa rodzica/ów wobec zmiany była postrzegana przez naszych rozmówców jako przeszkoda w procesie.** Dobitnie obrazuje to przykład Katarzyny (IDI 4, patrz ramka s. 68–70), która po powrocie z Niemiec, gdzie doskonaliła umiejętności fizjoterapeutyczne, otworzyła własny gabinet. Spotkał ją jednak ogromny zawód ze strony rodziców. Nie zrozumieli jej wyboru, nie wspierali w prowadzeniu biznesu, okazując raczej dezaprobatę wobec działalności, która nie przynosiła istotnych dochodów: *Rodzina nie wspierała, bo nie przynoszą pieniędzy, więc to, co robię, jest bez sensu. Więc cała wiara i cała siła musiała iść z wnętrza.* Katarzyna przytłoczona brzemieniem tej, której się nie udało, i bez wsparcia ze strony bliskich ostatecznie zawiesiła działalność.

Widzimy tu szerszą prawidłowość, u której podłoża leżą różne doświadczenia związane z rynkiem pracy, przekładające się na odmienne strategie zawodowe. W świecie rodziców konsekwencja w życiu zawodowym była zarówno bardziej opłacalna, jak i bardziej możliwa, toteż

<sup>33</sup> Warto zadać pytanie, w jakim stopniu szkoła ze swoim systemem orientacji zawodowej może wesprzeć młodych ludzi w wyborze kierunku zawodowego. W naszym badaniu ten wątek nie pojawił się w wywiadach. Analizujemy zaś rolę instytucji rynku pracy (s. 79–85).

wykazują się oni mniejszym zrozumieniem potrzeby zmiany. W przypadku partnerów, którzy funkcjonują w – z grubsza rzecz biorąc – tych samych realiach, można liczyć na większe zrozumienie w tym względzie.

## INNI LUDZIE ISTOTNI W PROCESIE ZMIANY

W życiu naszych badanych pojawiały się jeszcze inne osoby, jak współpracownicy, współlokatorzy, znajomi, które wpłynęły na ich zmianę zawodową. Jakkolwiek wpływ tych osób nie był tak silny jak w przypadku rodziców czy partnerów badanych, to jednak istotny dla procesu zmiany zawodowej. Co więcej, jego zakres był znacznie szerszy niż w przypadku rodziny: począwszy od emocjonalnego wsparcia, rozmów, porad, przez informację o możliwościach zdobycia pracy po polecenie czy „wciągnięcie” do swojego miejsca zatrudnienia. **Niektóre ze zrekonstruowanych ścieżek zawodowych to historie pracy z polecenia czy propozycji koleżanek i kolegów, głównie z poprzednich prac. Pozwala to postawić wniosek, że tego rodzaju pomoc odbywa się nie tylko według zasady spowinowacenia czy bliskiej znajomości, lecz także na podstawie tzw. słabej więzi<sup>34</sup> (Granovetter, 1973).** Niektóre ze znajomości, kluczowych dla procesu zmiany zawodowej, miały charakter nietrwały. Były to znajomości luźne, związane ze sporadycznym kontekstowym kontaktem lub wręcz jednorazowe i całkowicie przypadkowe. Nieraz przełomowa dla sukcesu informacja pochodziła od kogoś zupełnie przypadkowo. Pokazuje to, że **istotne bywają nie tyle zasoby w postaci słabych relacji, co umiejętność wchodzenia w interakcje, które mogą mieć nawet i jednorazowy charakter (a więc niebędące „relacją”). Dla osób, których kręgi społeczne (rodzina, znajomi, środowisko zawodowe) nie umożliwiają pomocy w uzyskaniu pożądanej pracy, to umiejętność nawiązywania kontaktu i relacji z ludźmi spoza swojego najbliższego otoczenia może okazać się kluczem do przełamania barier wejścia na inny obszar rynku pracy.**

Poniżej przedstawiamy przegląd ról, które odegrali ludzie z dalszych kręgów znajomych wraz z przykładami. Ta swoista galeria wydaje nam się dobrym zobrazowaniem tego, jak otoczenie społeczne może się przyczyniać do zmiany. Część z tych ról była już omawiana w podrozdziale „Znaczący inni”, jednak badanie pokazało, że nie tylko osoby bliskie bywają znaczące podczas zmiany zawodu.

- **Pomoc w znalezieniu pracy.** Najczęściej w tej roli występował znajomy, niekiedy bliski, zazwyczaj dalszy – dawno niewidziany, spotkany przypadkiem, poznany przypadkiem.

Mateusz (IDI 1) nie chciał dłużej pracować jako mechanik. Kiedy był na urlopie rodzicielskim, znajoma pracująca w centrali rybnej zaproponowała mu podjęcie roli agenta. Znała dobrze Mateusza i była przekonana, że sobie poradzi.

Kornelia (IDI 6) spotkała znajomego, który powiedział jej, że jego agent ubezpieczeniowy szuka osoby do swojej agencji. Kornelia nie znała tej branży, ale miała doświadczenie w prowadzeniu biura. Zainteresowała się propozycją, a znajomy umówił ją na rozmowę rekrutacyjną.

Mariusz (IDI 2) dostał pracę w piekarni dzięki koledze z podwórka. Z kolegą znają się od dziecka, wciąż mieszkają na tym samym osiedlu: *Niektórzy się śmieją, że całe podwórko tam się zeszło.*

<sup>34</sup> Pojęcie słabych więzi odnosi się do relacji łączących jednostkę z jej dalszymi, a czasem bardzo odległymi znajomymi – w opozycji do silnych więzi, które łączą ją z rodziną, przyjaciółmi i bliskimi znajomymi.

Łukasz (IDI 14) przygotowując się do zamknięcia własnego sklepu, zdecydował się zadzwonić do swojego pierwszego szefa, z którym pracował w metrze ponad 20 lat temu. Jego ówczesny szef wciąż tam pracował i stał się jego osobą kontaktową w firmie. Dzięki temu CV Łukasza przestało być anonimowe i został zaproszony na rozmowę.

Marianna (IDI 12) trafiła na rozmowę o pracę recepcjonistki w Luxmedzie dzięki informacji od pracującej tam doktor, którą poznała podczas działalności w Komitecie Organizującym Komunię ich dzieci.

- **Dostarczenie informacji zwrotnych, które pomogły spojrzeć na siebie niejako z zewnątrz i w bardziej zobiiektywizowany sposób,** np. dostrzec swoje mocne strony albo świadomie pracować nad postawą. W tej roli najczęściej występowali przełożeni albo współpracownicy.

Dzięki informacjom zwrotnym od przełożonych Mariusz (IDI 2) uświadomił sobie, jak duże znaczenie zawodowe ma jego umiejętność budowania dobrej atmosfery w zespole. To z kolei pozwoliło mu na korzystanie z tej umiejętności w momencie wejścia w nowe środowisko pracy.

Starszy i bardziej doświadczony kolega pomógł Edycie (IDI 5) przyjąć bardziej zrównoważone podejście do pracy. Jego przykład był dla niej inspiracją do tego, aby w pracy koncentrować się na jakości i nie poddawać się presji tempa (*lepiej pracować powoli, niż byle jak a szybko*). Ta zasada okazała się bardzo ważna zarówno w poprzedniej, jak i obecnej pracy (obie o rzemieślniczym charakterze).

- **Wsparcie emocjonalne w procesie zmiany.** Zapewniali je nie tylko partnerzy, ale również inne osoby bliskie, np. przyjaciele lub współlokatorzy.

Edyta (IDI 5) i Ela pochodzą z Białegostoku i mają podobne doświadczenie frustrującego bezrobocia. Poznały się podczas kursu w Centrum Kształcenia Ustawicznego, potem wspólnie wzięły udział w programie dla bezrobotnych. Edyta pierwsza wyjechała do Warszawy za pracę, a potem zachęciła też Elę. Mieszkają razem, dają sobie wsparcie w wielu obszarach i motywują się do działania, a dzięki współdzieleniu mieszkania oszczędzają również pieniądze. Edyta wymieniła Elę jako jeden z kluczowych czynników sukcesu w zmianie.

- **Inspiracja do tego, żeby zacząć rozmyślać nad zmianą.**

Psychoterapeuta subtelnie zasiał w Joannie (IDI 10) myśl, że mogłaby zmienić miejsce pracy. Na odejście z pracy zdecydowała się kilka lat później, ale rozmowa z terapeutą uruchomiła w niej powolny proces dojrzewania do zmiany.

- **Wzorzec do naśladowania.** W tej roli zazwyczaj pojawia się ktoś, kogo można obserwować z bliska w sytuacjach zawodowych, np. współpracownik lub przełożony.

Dla Roberta (IDI 11) takim wzorcem stał się człowiek, dla którego wykonuje zewnętrzne zlecenie: *I się go pytam: „Darek, jak ty zrobiłeś, że jesteś tu, gdzie jesteś?”. Ludzie lubią pogadać, lubią o sobie opowiadać i bardzo ciekawych rzeczy można się dowiedzieć. To też fajne, bo nie musisz całego życia przeżyć, żeby istotne wnioski z niego wyciągnąć. (...) On mi uświadomił bardzo dużo na temat tego, jak działają instytucje państwowe. Jest na emeryturze, obił się o bycie zastępcą takich istotnych urzędów różnych – burdel tam jest straszny z tego, co on*



*opowiada, ale to też ciekawe rzeczy. Ja się obracam trochę w sprawach państwowych, powiedział mi na co zwracać uwagę w projektach, co olewasz, jak podchodzić. Bardzo cenna wiedza, kilka wniosków wydawało się dla mnie oczywistych, ale kilka nie (...). A sam bym do tego dochodził pewnie 5 lat.*

- **Wsparcie w powrocie do życia zawodowego.**

Kiedy Wanda (IDI 13) zaczęła powoli wychodzić z ciężkiej depresji, koleżanka z dawnej pracy zaproponowała jej wolontariat w prywatnym przedszkolu, które prowadziła. Dla Wandy to była dobra okazja, żeby stopniowo *wdrażać się w życie i relacje z ludźmi*.

- **Wprowadzenie w środowisko zawodowe.**

Ola (IDI 16) została fryzjerką, ale nie była zadowolona ze swojego pierwszego miejsca pracy po zmianie (niska płaca, zła atmosfera). Z pomocą przyszła jej dawna fryzjerka, dzięki niej Ola nawiązała współpracę z salonem-spółdzielnią: *Kiedyś była moją fryzjerką, teraz jest moją koleżanką, a my tu po prostu wszyscy składamy się na czynsz i każdy ma swoich klientów*.

- **Antyprzykłady.** Niektórzy badani spontanicznie mówili też o specyficznym rodzaju znaczących innych, którzy byli dla nich ważnym antyprzykładem. Obserwowanie tych ludzi było wartościową lekcją życiową, dawało możliwość bezbolesnej nauki na cudzych błędach.

Kolega z poprzedniej pracy Roberta (IDI 11) był bardzo pojęty. Sam nauczył się programować, ale pracował, robiąc *głupie rzeczy w Excelu*. Robert podpytywał go o programowanie i w końcu zapytał, dlaczego nie zacznie pisać gier albo programów. Kolega odpowiedział, że mu się nie chce. *Pomyślałem, że mi się musi chcieć. To jedyny obcy wpływ, jaki pamiętam*.

Dla Marianny znacząca w kontekście rozważań na temat tego, czy lepiej porzucić płatną pracę (na czarno) opiekunki, czy zatrudnić się legalnie za mniejsze pieniądze, była historia męża koleżanki, który *stracił pracę, miał cukiernię, kiedyś prosperował, ale jej nie zatrudniał, nie opłacał jej ZUS-u i ona teraz nic nie ma, i wrębali się jeszcze w kredyt jakiegoś segmenciku i prawie co do garnka nie mają włożyć* (IDI 12).

Dwóch braci przejęło zakład odlewniczy po rodzicach, ale nie mieli do tego serca. Interes szedł coraz gorzej, w końcu przestali wypłacać pensje (*oszukiwali siebie i ludzi*). Edyta (IDI 5) nauczyła się wtedy, że przede wszystkim trzeba mieć przekonanie do tego, co się robi.

## KAPITAŁ SPOŁECZNY A ZMIANA

Obecność i zakres oddziaływania znaczących innych w procesie zmiany zawodowej odsyła nas wprost do pojęcia kapitału społecznego, zwłaszcza do ujęcia zaproponowanego przez Pierre'a Bourdieu (Bourdieu, 1985). Zdefiniował on kapitał społeczny jako sieć mniej lub bardziej trwałych i instytucjonalizowanych relacji z innymi ludźmi oraz umiejętność ich nawiązywania, podtrzymywania oraz użytkowania (mobilizowania). Ze względu na przedmiot badania analizujemy kapitał społeczny w kontekście sytuacji zawodowej. Kapitał służy osiągnięciu celów – mówiąc językiem socjologa – w grach prowadzonych na różnych polach. W naszym przypadku to gra o zmianę pracy bardziej dopasowaną do potrzeb, a polem jest rynek pracy. Sieciami relacji mogą być zarówno bliżsi i dalsi znajomi, rodzina, sąsiedzi, jak i szersze grupy, do których przynależymy: zawodowe, towarzyskie, sportowe, religijne czy inne. Co istotne, kapitał społeczny to nie tylko te relacje, które już nawiązaliśmy, lecz także te, które są potencjalne w tym

sensie, że pozostają w naszym zasięgu, np. ze względu na przynależność do grupy (absolwentów konkretnego uniwersytetu, pracowników jakiejś branży, ale również rodziców dzieci będących w podobnym wieku czy grupy ludzi zamieszkujących tę samą społeczność).

Oczywistym przykładem działania kapitału społecznego w kontekście zawodowym mogłoby być zdobycie pracy czy awansu dzięki poleceniu lub protekcji rodziny lub osób, z którymi pozostaje się w trwałej relacji, a które to osoby mają realny wpływ na środowisko zawodowe, w którym się obracamy. Taki przykład nie pojawiał się jednak w naszych wywiadach zbyt często. W tym kontekście warto mieć na uwadze, że mechanizm protekcji wymaga na ogół dużych zasobów kapitału społecznego po stronie protegującego (tak aby „opłacało się” zatrudnić osobę polecaną przez „możnego” bardziej w geście przysługi polecającemu niż ze względu na kompetencje polecanego). W poznanych przez nas historiach rodzina i znajomi bardzo często pełnią funkcje pomocnicze: źródła informacji, inspiracji, motywacji, wsparcia psychologicznego i emocjonalnego, rzadziej zaś kanału ułatwiającego uzyskanie pracy. Nieco bardziej „przydatni” w zdobywaniu pracy są znajomi, którzy przekazują cenne informacje, służą radą i wsparciem merytorycznym, polecają, wciągają do swoich miejsc zatrudnienia.

Grupy zawodowe odgrywały niewielkie role w zmianie w zgromadzonych historiach. Być może wynika to z faktu, że przedmiotem zainteresowania była zmiana branży, a więc wejście w nowe środowisko zawodowe, nie zaś poruszanie się w ramach dotychczasowego. Znajomości z pracy przydawały się naszym rozmówcom raczej o tyle, o ile otwierały alternatywne ścieżki aktywności (np. koleżanka z pracy w dziale handlowym otworzyła prywatne przedszkole, gdzie nasza badana znalazła potem zatrudnienie). **Historie naszych rozmówców pokazują natomiast, że zmiana pracy dokonuje się nieraz przy współudziale osób z kręgów bliższych czy dalszych znajomych. Na kapitale społecznym w zdobywaniu pracy polegają szczególnie ci, których wartość na rynku pracy jest stosunkowo niska, tj. nie dysponują kompetencjami ani doświadczeniem, które miałyby charakter specjalistyczny i były szczególnie pożądane.** Takie osoby „stają w kolejce” do prac wymagających niższych kwalifikacji, a więc szerzej dostępnych i związanych z większą konkurencją. W takiej sytuacji kapitał społeczny jest szczególnie pomocny jako dodatkowy atut w grze o pracę – tak było choćby w przypadku Mariusza (IDI 2), Krystyny (IDI 8) czy Marianny (IDI 12).

## ZDOBYWANIE PRACY „PRZEZ ZNAJOMOŚCI”

Wśród badanych **wyraźnie zarysowały się różnice przekonań na temat tego, „w jaki sposób zdobywa się pracę”. Jest wyraźny podział na tych, którzy w pierwszym rzędzie liczą na siebie i własną inicjatywę, oraz na tych, którzy uważają, że pracy nie zdobywa się ot tak, tylko przez znajomych i dzięki nim.** I w przypadku tych osób rzeczywiście na ogół tak było. Oparwszy się na swoich przekonaniach, podejmowały określone działania w poszukiwaniu pracy: przede wszystkim rozpytywały wśród znajomych i mobilizowały ich do tego, aby ci z kolei monitorowali swoją sieć kontaktów (znajomi znajomych). W efekcie podejmowanych działań właśnie „przez znajomości” najczęściej otrzymywali zatrudnienie. W sytuacji zaś gdy osoba o tego typu przekonaniach dostawała pracę w wyniku otwartego procesu aplikacji jako „całkowicie niepowiązana”, traktowała to jako wyjątek od reguły (podobnie jak niepowodzenie w takim aplikowaniu stawało się dowodem konieczności posiadania osobistego poparcia).

Źródła takiej orientacji życiowej zdają się być różnorakie: doświadczenie czasów wysokiego bezrobocia (kiedy o pracę było trudno i w jej poszukiwaniu mobilizowano wszelkie dostępne zasoby, w tym sieci powiązań), niejasne/niemierzalne kluczowe kryteria kwalifikacyjne w przypadku niektórych zawodów, absolutyzowanie faktycznego znaczenia osobistych rekomendacji

w procesach rekrutacyjnych czy też swego rodzaju ugruntowanie posady w ramach lokalnej sieci relacji (szczególnie w mniejszych miejscowościach). **O ile odwoływanie się do sieci kontaktów w poszukiwaniu pracy nie jest złe samo w sobie, o tyle już bazowanie wyłącznie na tej metodzie znacząco, i niepotrzebnie, zawęża spektrum możliwości.** Przykładem jest choćby Marianna (IDI 12), która szukała pracy jedynie w tych miejscach, które ktoś z rodziny lub znajomych jej zasugerował, nie wierząc w możliwość zatrudnienia w otwartej rekrutacji i bez żadnej formy polecenia.

## 7. UCZENIE SIĘ A ZMIANA

### Jaką rolę odgrywają kompetencje w procesie zmiany?

W tym rozdziale omawiamy znaczenie uczenia się – w tym również otwartości na proces nauki – na różnych etapach zmiany zawodowej, przyglądamy się motywacjom badanych do uczenia się i nabywania kompetencji, kwalifikacji i certyfikatów. Przedmiotem naszej uwagi jest też rola wykształcenia i edukacji w pozaszkolnych formach instytucjonalnych, jak również znaczenie różnego typu kompetencji i sposobu ich zdobywania. Sięgamy równolegle do perspektywy rozmówców i badawczej rekonstrukcji ich ścieżek zawodowych. Analizę uzupełniamy minireportażem. Opowiadamy w nim historię jednej z badanych, dla której rozwój i uczenie się były ważnymi wartościami w życiu.

### TERMINOLOGIA – PROBLEMY I WYZWANIA

Badanie zrealizowano pod auspicjami ZSK, który wypracował własną terminologię (patrz: Słownik ZSK)<sup>35</sup> obejmującą m.in. pojęcia, które „w kontekście ZSK nabierają innych znaczeń niż w języku używanym powszechnie” (Sławiński 2016). W tym raporcie zdecydowaliśmy się jednak na stosowanie takich pojęć, jak: kompetencje, kwalifikacje, certyfikaty itp. w ujęciu ogólnym, nawiązującym do języka zarządzania zasobami ludzkimi (dalej ZZL), a nie ZSK. Stały za tym dwa główne powody. Po pierwsze, nasz raport przede wszystkim jest skierowany do pracowników instytucji rynku pracy oraz przedstawicieli branży ZZL i fakt ten powinniśmy uwzględniać w doborze języka<sup>36</sup>. Po drugie, okazuje się, że język ZZL bardziej nadaje się do opisywania zmiany zawodowej<sup>37</sup>.

Podstawowe rozróżnienie, którym posługujemy się w tym rozdziale, stanowi podział na kompetencje twarde i miękkie. Jest wiele sposobów ich klasyfikacji i definiowania (por. Jasińska 2015). Na użytek badania wystarczy nam jednak proste rozróżnienie, niewchodzące w szczególności i meandry sytuacji granicznych. Otóż kompetencje twarde to wiedza i umiejętności praktycznego zastosowania metod, technik i narzędzi, np. znajomość języka obcego albo obsługa koparki (Jagodziński 2013). Kompetencje miękkie natomiast przede wszystkim są związane z kompetencjami społecznymi (jak np. budowanie relacji ze współpracownikami) oraz kompetencjami osobistymi (np. umiejętność analitycznego myślenia).

W odniesieniu do wyników naszego badania i myślenia o zmianie zawodu użyteczne okazało się wprowadzenie jeszcze jednego wymiaru różnicującego kompetencje. Chodzi mianowicie o rozróżnienie na kompetencje uniwersalne i specjalistyczne. Kompetencje uniwersalne obejmowałyby kompetencje o szerokim potencjale zastosowania. Przykładowo w obszarze kompetencji miękkich byłyby to umiejętność współpracy z ludźmi, a w przypadku kompetencji twardych – obsługa komputera. Kompetencje specjalistyczne zaś mają, zgodnie z nazwą,

<sup>35</sup> Pobrano 5 sierpnia 2019 z [https://www.kwalifikacje.gov.pl/download/slownik\\_zsk.pdf](https://www.kwalifikacje.gov.pl/download/slownik_zsk.pdf)

<sup>36</sup> Raport badawczy na temat postrzegania ZSK przez doradców zawodowych wskazuje, że systemowa terminologia jest „hermetyczna i nie przystaje do języka używanego w pracy z osobami korzystającymi ze wsparcia doradczego” (Kamieniecka i Maliszewska, 2018).

<sup>37</sup> Przykładowo w historiach naszych rozmówców znaczenie miało to, czy dana kompetencja miała charakter twardej, czy też miękkiej (co rzutowało np. na tryb nauki lub możliwość jej potwierdzenia). Nie miało zaś znaczenia to, czy w danym wypadku chodziło o wiedzę, umiejętności, czy też raczej kompetencje społeczne w rozumieniu ZSK.

znacznie węższy zakres zastosowań. W nawiązaniu do prezentowanego wcześniej przykładu w obszarze kompetencji miękkich byłaby to praca z dziećmi w wieku przedszkolnym, a w obszarze kompetencji twardych – obsługa Final Cut Pro (programu do edycji video).

Podsumowując, proponujemy nałożenie na siebie dwóch wymiarów różnicujących kompetencje: twardych i miękkich z jednej strony, a uniwersalnych i specjalistycznych z drugiej. Powstała w ten sposób matryca kompetencyjna (patrz niżej), która naszym zdaniem pomaga lepiej uchwycić rolę kompetencji w procesie zmiany. Ich rodzaj może wpływać chociażby na to, czy w procesie zmiany człowiek kieruje się bardziej swoimi predyspozycjami i preferencjami, czy też raczej tym, co wie i umie (por. rozdział 5, s. 40–56).

Rysunek 1. Typologia kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

## UCZENIE SIĘ – UMIEJĘTNOŚĆ I POSTAWA

Chęć uczenia się, otwartość na to, co nowe, a także umiejętność sprawnego uczenia się i adaptowania do nowych sytuacji to kompetencje typowo uniwersalne, to znaczy przydatne niemal w każdym kontekście zawodowym. Często wskazuje się na nie w kontekście takich zjawisk, jak dynamika przemian na rynku pracy wraz z narzędziami czy sposobami organizacji pracy<sup>38</sup>. W przeprowadzonych wywiadach przejawiały się one na wiele sposobów: jako generalne nastawienie na rozwój, uczenie się i doskonalenie; nastawienie na rozwijanie się w ramach wykonywanej pracy; łatwość uczenia się czy też otwartość na nowość, zmianę, wyzwania. Kompetencje te zarówno objawiały się w treści wywiadów, jak i stanowiły przedmiot autorefleksji i autodiagnozy niektórych badanych.

Niemal każda zmiana zawodowa była związana z koniecznością uczenia się. Kiedy sytuacja prywatna i zawodowa dojrzała do momentu, w którym zmiana stawała się nieunikniona, badani podejmowali wysiłek nabycia kompetencji niezbędnych do wykonywania nowego zawodu albo też uwiarygodnienia tego, że już je posiadają (temu zagadnieniu przyjrzymy się w dalszej części tekstu, s. 70–71). Rozpoczęcie nowej pracy często oznaczało wejście w nowy

<sup>38</sup> Zalecenie Rady Unii Europejskiej z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2018/C 189/01).



etap nauki, aby sprawnie poruszać się w przyszłym zawodzie. Niekiedy jednym z powodów zmiany był właśnie brak możliwości uczenia się i wyzwania w pracy.

Zebrane przez nas historie pokazują, że **otwartość na zmianę i uczenie się są czynnikami sprzyjającymi procesowi zmiany zawodowej. Niektórzy z rozmówców o ostatniej zmianie zawodowej opowiadali tak, jakby było to coś naturalnego, będącego wyzwaniem raczej organizacyjnym niż psychologicznym. W przypadku innych opowieść o zmianie była przede wszystkim historią zmagania się ze swoimi obawami.** Ci pierwsi to w większości osoby, które mówiły, że lubią się uczyć tego, co nowe, nie boją się wyzwań, w tym także rzucenia się na głęboką wodę. Część z nich miała za sobą wcześniejsze doświadczenia zmiany pracy. Ci drudzy – tj. silnie doświadczający zmiany przez pryzmat własnych emocji – raczej nie podkreślali w swojej autorefleksji wspomnianych cech, a swoje doświadczenia zmiany pracy opisywali raczej w kategoriach przymusu czy braku alternatywy. Warto jednak zauważyć, że otwartość na nowość mogła być nie tylko czynnikiem jej sprzyjającym, lecz także jej rezultatem – mogła zostać wywołana lub wzmocniona przez doświadczenie zmiany, zwłaszcza jeśli było ono pozytywne. W przypadku powodzenia zmiany zawodowej mamy więc do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym i pozytywnym wzmocnieniem między otwartością na zmianę a jej pozytywnym doświadczeniem.

Warto też zauważyć, że badani dostrzegali znaczenie otwartości na uczenie się oraz łatwości uczenia się podczas zmiany zawodu. Było to szczególnie widoczne w refleksji na temat czynników, które pozwoliły im się odnaleźć w nowym miejscu pracy. Na te aspekty zwracał uwagę m.in. Jan (IDI 9, patrz ramka s. 50–53), mówiąc o czynnikach powodzenia ostatniej zmiany zawodowej: *uwazam że nigdy się nie bałem żadnej pracy. Wydaje mi się, że się bardzo szybko uczyłem. (...) I też nie bałem się jakichś tam wyzwań, i zawsze starałem się czegoś uczyć, rozwijać jakoś w danej pracy.* Jan uczył się zarówno przez branie na siebie nowych zadań, jak i uczestnicząc w szkoleniach finansowanych przez pracodawcę – w swoim życiu kilkukrotnie zmieniał już pracę, a w nowych miejscach zazwyczaj korzystał ze zdobytych wcześniej umiejętności oraz uprawnień.

## MOTYWACJE UCZENIA SIĘ – TYPOLOGIA

Badani, opowiadając o swojej ścieżce edukacyjno-zawodowej, wielokrotnie wymieniali nabyte w różnych momentach życia kompetencje – niektóre z nich zostały wręcz uznane przez naszych rozmówców za czynniki sukcesu w zmianie zawodowej. Można wyróżnić trzy rodzaje motywacji do ich zdobywania: ogólna potrzeba rozwoju, bez względu na przewidywaną użyteczność na rynku pracy; potrzeba praktycznego zastosowania ich w aktualnej lub przyszłej pracy; chęć formalnego uwiarygodnienia i uporządkowania kompetencji.

### 1. Chęć ogólnego rozwoju

Chęć ogólnego rozwoju to wewnętrzna potrzeba zdobywania umiejętności i wiedzy, których osiągnięcie nie wynika z bieżących wymagań pracodawcy, czy szerszej pojętego rynku pracy, i nie przekłada się na natychmiastowe i przewidywalne korzyści zawodowe. Ogólny rozwój może być związany z budowaniem potencjału zawodowego, urozmaicaniem swojego CV, z myślą o bliżej nieokreślonej przyszłości, lub też w założeniu nie mieć żadnego związku z karierą zawodową. Uczenie się jako ucieleśnienie ogólnej potrzeby rozwoju w kontekście potencjału zawodowego to przypadek m.in. Julii (IDI 3): *Taki samouk jestem, ciągle wszystkiego się sama uczę. Ja lubię więcej wiedzieć niż nie wiedzieć. Lubię wiedzieć.* Z kolei Katarzyna (IDI 4) w ten sposób podkreślała znaczenie ciągłego doskonalenia rozwoju: *Cały czas kładę nacisk*

na moją edukację i rozwój. To się na 100% nie zmieni, choćby nie wiem co. Postawa tego typu skutkuje zdobywaniem szerokiego i zróżnicowanego zakresu wiedzy czy umiejętności, które wzmacniają potencjał zawodowy i mogą przekładać się na korzyści zawodowe – ale nie muszą. Uczenie się w tej sytuacji w większym stopniu ma charakter wartości autotelicznej (uczenie nie dla uczenia się, bez pewności co do przyszłych zastosowań) niż instrumentalnej (uczenie się w celu osiągnięcia konkretnej korzyści lub bezpośredniego zastosowania; w odpowiedzi na bieżące wymagania). **Brak zaczeplenia w konkretnej rzeczywistości zawodowej, która czegoś wymaga, ale również coś obiecuje w związku ze zdobyciem i używaniem kompetencji, sprawia, że w dalszej perspektywie może rodzić się poczucie ich bezużyteczności.** Jak powiedziała o tym Julia: *to było ciekawe, ale nigdy mi się nie przydało* (IDI 3). Z kolei przypadek Katarzyny (IDI 4, patrz ramka poniżej) pokazuje, że duża liczba kursów niekoniecznie przybliża do osiągnięcia zawodowych celów. **Edukacja może stać się swego rodzaju czynnością zastępczą, która pozwala uciec od aktywności stricte zawodowej.**

**Katarzyna (IDI 4)** mówi o sobie tak: *34 lata, jestem niezamężna, nie posiadam dzieci, w tej chwili skupiam się tak bardziej na karierze, więc to mi wystarczy.* Pracuje przy organizacji konferencji w wydawnictwie medycznym – potem mimochodem napomknie, że prócz organizacji wydarzeń zajmuje się też sprzedażą i marketingiem. Na początku wywiadu deklaruje zawodowy entuzjazm, trochę jakby brała udział w rozmowie kwalifikacyjnej: *Lubię swoją pracę, bo cały czas coś się tu dzieje. Wyzwania na każdym kroku, co chwilę trzeba coś dopiąć, co chwilę trzeba czymś się zająć. To bardzo mnie motywuje.* Potem jednak przyznaje, że nie przepada pracować pod presją czasu, że to budzi w niej stres. Podczas wywiadu co i rusz wygłasza sprzeczne opinie na temat swojej obecnej sytuacji zawodowej – sprawia wrażenie, jakby w tej kwestii nie była do końca szczerą. Obecna sytuacja zawodowa i życiowa Katarzyny jest niełatwa. W toku wywiadu wielokrotnie mówi o trudnych doświadczeniach związanych z jej planami zawodowymi, ale też w relacjach z rodziną. W trakcie wywiadu Katarzyna kilka razy podkreśla, że wprawdzie nie robi obecnie tego, co najbardziej by chciała, ale za to ciągle pracuje w tej samej branży.

Katarzyna przychodzi na świat w Poznaniu, przez kilka lat wraz z rodzicami i siostrą mieszkają w hotelu robotniczym. Mama pracuje jako pielęgniarka (obecnie na rencie), tata jako elektryk (ciągle w zawodzie). Potem dostają dwupokojowe mieszkanie, które po kilkunastu latach udaje im się zamienić na większe i w którym rodzice mieszkają do dziś. Katarzyna wciąż trochę pomieszkuje wraz z nimi, choć ma też własne dwupokojowe, odziedziczone po wujku. Zapytana o to, jak pamięta swą młodość, mówi: *To był czas rodzinny, dużo byliśmy razem i wszystko robiliśmy razem. Bardzo dużo tej rodzinności było pomiędzy nami.* Gdyby jej życie ująć w rozdziały, to ten nazwałaby po prostu „beztroskim i szczęśliwym dzieciństwem”. Potem jeszcze opowiada o tym, jak jej nie poszło na egzaminach do szkoły średniej: *To, co mnie boli, to że wylądowałam w najgorszym liceum (...) bo okropnie źle napisałam testy.* Złą szkołę średnią widzi jako równie pochyłą, bo w słabym liceum słabo też uczą.

Ostatni rok szkoły średniej to trudny okres. *To był ten moment, w którym ja nie wiedziałam co robić dalej (...) nie miałam żadnych talentów, które mogłyby mnie pchnąć w jakąś stronę (...) z niczego nie byłam dobra.* Tak mówi o tym Katarzyna, ale całość rozmowy sugeruje, że za sformułowaniem o „braku talentów” kryją się duże trudności w nauce. I wtedy dzwoni ciocia z Ameryki i zachęca Katarzynę do nauki fizjoterapii (sama ją kończyła) i proponuje, że zapłaci za przygotowanie do egzaminów. Katarzyna idzie na kurs z biologii i naukę pływania (takie egzaminy czekają ją na AWF-ie). I jeszcze na korepetycje z polskiego, żeby zdać maturę – wszystko opłacone przez ciocię. *Musiałam się wtedy bardzo mocno przygotować fizycznie, psychicznie*

*i edukacyjnie. Pomimo dużej konkurencji, dostaje się na studia i to z czwartym wynikiem. Byłam bardzo przeciętna, a tu nagle ktoś mnie wysyła na kursy i okazuje się, że mam talent do nauki, że mogę się nauczyć. Katarzyna nabiera trochę pewności siebie. Dochodzi do wniosku, że mimo wszystko jest się w stanie czegoś nauczyć – o ile ktoś w nią uwierzy i zaoferuje jej pomoc (jak ciocia) i wytłumaczy jej spokojnie i bez pośpiechu (jak prowadzący kursy i korepetytorzy).*

Po skończeniu studiów Katarzyna wyjeżdża do Niemiec (siostra wyjechała już wcześniej do Stanów). *Niemcy są kolebką kursów fizjoterapeutycznych, chciałam tam rozszerzyć swoje kwalifikacje.* Na stażu w niemieckim szpitalu poznaje niekonwencjonalną fizjoterapeutkę, która staje się dla niej kimś w rodzaju mentorki i szkoli Katarzynę z dużym zaangażowaniem (*pokazywała mi wszystko, troszczyła się o mnie jak o córkę*). Katarzyna chce się szkolić i pracować ze swoją mentorką – znów ktoś w nią uwierzył, znów ktoś ją docenił. Wraca jednak do Polski. *Wróciłam, bo musiałam, rodzice nie radzili sobie z tym, że obie córki są daleko. Non stop słyszałam od nich, że dzieje się coś niedobrego.* Katarzyna twierdzi, że *Niemcy wyciągnęły mnie z domu rodzinnego, zakończyły mój okres bycia z rodzicami.* Jednak w świetle decyzji o powrocie wbrew sobie można wątpić, czy faktycznie udało jej się od rodziców oddzielić. Na fali entuzjazmu przywiezionego z Niemiec i zarobionych tam pieniędzy, Katarzyna postanawia ruszyć z własną praktyką. Zakłada działalność gospodarczą. Zapisuje się na kursy doszkalające w podobnym zakresie, w którym operowała jej niemiecka mentorka. *Chciałam już jakby na swoich zasadach w Polsce robić to, co ona zrobiła tam. Bo to mi się bardzo spodobało, ile tam ludzi do niej przychodziło, ilu miała pacjentów (...). Nawet jej gabinet próbowałam skopiować, żeby to wizualnie było podobne [śmiech].*

Przez dwa lata prowadzi własną praktykę, aż w końcu: *miałam coraz mniej dochodów i zaczęłam wątpić, czy podjęłam dobrą decyzję (...)* może źle wybrałam, może wcale się do tego nie nadawałam. Boryka się z wieloma trudnościami, wynikającymi z braku właściwego przygotowania do prowadzenia własnego biznesu, jak np. budowanie bazy klientów. Musi dokładać do interesu z zaoszczędzonych w Niemczech pieniędzy i z prac dorywczych. A równocześnie zdarza się, że przyjmuje klientów, z którymi wchodzi w bliskie relacje za pół stawki, za darmo albo w formie barteru. Okres prowadzenia własnej działalności jest dla niej niezwykle trudny: *bardzo mocno pracowałam nad sobą, żeby widzieć pozytywy a nie negatywy i żeby nie pójść w depresję.* Katarzyna wspomina też o słowach kolegi, które bardzo ją zabolowały – powiedział, że jeśli musi dokładać do interesu, to powinna go zamknąć. *Bolało mnie też to, że ja tyle jestem w stanie zaoferować, a mi się to w żaden sposób nie zwraca.*

W końcu podejmuje decyzję, że trzeba coś zmienić. Wysyła CV do księgarni (*bo kocham książki*) i do Ikei (*bo kocham kwiaty*). Zapytana dlaczego nie szuka pracy jako fizjoterapeutka, tłumaczy to tak: *W fizjoterapii postawiłam sobie warunek, że albo moja firma albo nigdzie. Ja nie chcę pracować pod kimś, u kogoś. Fizjoterapeuci są bardzo sztywni, a ja jestem bardzo ruchowa, ja nie chciałam swojej osobowości wpasowywać w szpital czy czyjąś inną praktykę, bo wiedziałam, że mnie tam nie docenią (...)* Po prostu znam to środowisko i wiem, że ze swoim szerokim podejściem jestem dla nich obca. *Stąd była Ikea, stąd była księgarnia.* Wybiera się na targi pracy, gdzie trafia na ofertę zatrudnienia dla fizjoterapeutów w ośrodku SPA pod Szczecinem: *Już prawie bym szła, ale była ze Szczecina, więc mówię o matko, czy ja znowu chcę się gdzieś przemieszczać i znowu mieć ten sam dylemat, czy ja jestem blisko rodziców, czy nie? Chyba nie.* Na targach spotyka też koleżankę z kursów, która mówi jej, że wydawnictwo medyczne szuka ludzi do pracy przy organizowaniu konferencji. *Jak usłyszałam, że wydawnictwo medyczne, to powiedziałam sobie, że chcę spróbować.* Następnego dnia po rozmowie dostaje pracę. Nowa praca pozwala jej „podreperować się społecznie i finansowo”.

Po pierwsze, zarabia: *Ja tak się bardzo cieszę, że nie muszę dbać o pewne koszty, bo ktoś o nie dba, że mam stałą wypłatę i nie muszę się zastanawiać, czy mój pacjent 10 razy odwoła, czy on jednak przyjdzie, czy on się zlituje, czy on zapłaci, czy on będzie chciał barterem. Tylko będę miała, zrobię to, zapłacą mi za to i ja nie muszę się martwić. Ja jestem tak szczęśliwa i tak spokojna teraz, że nawet jak jest stres, to ja go nie czuję, bo po prostu mam w końcu co miesiąc pieniądze.*

Po drugie, emocjonalnie czuje się lepiej: *Teraz jest spokój i bezpieczeństwo.*

Po trzecie, czuje się bardziej akceptowana społecznie: *Jak nie masz pracy, to ludzie traktują cię gorzej. Bo albo jest coś z tobą nie tak, skoro nie masz pracy. Albo ci nie idzie, nie udało ci się, porażka.*

Po czwarte, trzeci punkt wiąże się z tym, że teraz czuje się bliżej ludzi: *Mam poczucie przynależności do zespołu, że robimy coś razem, wcześniej musiałam wszystko sama, sama, sama.*

Ustały też konflikty z rodzicami: *skończyły się docinki, że co ty robisz, po co ci to, co ty wymyślasz, to i tak jest bez sensu.* Wcześniej o konfliktach z rodzicami nic nie wspominała – z treści całego wywiadu z Katarzyną wyłania się obraz jej drogi życiowej (i zawodowej) jako naznaczonej próbami oderwania się od rodziców, które ostatecznie są nieudane. O fizjoterapii mówi, że „jest odłożona”. Nie wiadomo na jak długo, ale że na długo to raczej pewne, bo na etapie jest dopiero pół roku. Nie uważa, ażeby obecne zajęcie odciągało ją od tego co chce i umie robić: *Z racji swojej drogi zawodowej, ja gdzieś tam chciałam zajmować się marketingiem, sprzedażą i organizacją, tylko po prostu sercem bliżej było mi do fizjoterapii.* W innym wątku rozmowy przekonuje, że „zawodowo wciąż jest blisko terapii”.

Nastawienie na samorozwój może jednak przekładać się też na realizację konkretnego planu zawodowego. Pokazuje to dobrze historia Roberta (IDI 11, patrz ramka s. 36–38), który w wolnym czasie (w tym także nudząc się w swojej ówczesnej pracy) uczestniczył w kursach internetowych, korzystał z dostępnych mu platform, samodzielnie zgłębiał różne tematy, czytając książki i oglądając filmy. Nie było to jednak nastawione na żaden konkretny cel: *Był taki moment, kiedy mnie interesowała psychologia stosowana, błędy poznawcze. Był dziwny moment, kiedy sprawdzałem z podobnej dziedziny, na czym polega świadome śnienie – tak to się ładnie nazywało. Albo był moment, kiedy się interesowałem religiami świata. (...) Takie poznawanie rzeczy, nic szczegółowo, tylko żeby pobieżną wiedzę złapać. (...) Ostatnio trochę się wkręciłem i trochę czytałem o sztukach walki mieczem.* W życiu Roberta nadszedł jednak czas, w którym doszedł do wniosku, że powinien wykorzystać swój potencjał związany ze znajomością gier komputerowych oraz umiejętność samodzielnego uczenia się, aby przekwalifikować się i znaleźć bardziej przyszłościową pracę. Wiele miesięcy autodyscypliny, samodzielnej pracy i nauki doprowadziło go ostatecznie do realizacji tego celu.

W naszym badaniu pojawiło się też uczenie jako narzędzie pomagające wyjść z choroby, które pozwoliło oderwać się od żmudnej rekonwalescencji i zmagania ze zdrowiem, dostarczyło poczucia produktywnie spędzanego czasu, gdy aktywność zawodowa została zawieszona. Tak było w przypadku Jana (IDI 9), który podjął zaoczne studia na wydziale budownictwa, „żeby się nie męczyć” i „żeby było trochę lżej”.

## 2. Chęć nabycia określonych kompetencji z myślą o aktywności zawodowej

**Niekiedy, aby zmiana się dokonała, badani musieli przyuczyć się do wykonywania zawodu. Przyuczenie głównie występowało już w czasie wykonywania pracy i polegało**



**na czerpaniu informacji od współpracowników, zrozumieniu zadań i oczekiwań przełożonych albo mierzeniu się z nowymi wyzwaniami.** Jedni uczyli się sposobu wykonywania pracy w danym miejscu, uważnie obserwując bardziej doświadczonych pracowników (w języku ZZL metoda ta określana jest mianem *job shadowing*). Czasem takie przyuczenie było niezbędnym elementem zatrudnienia przed podjęciem pracy. Inni próbowali wykonywać przeszłe zadania samodzielnie. Wielu badanych uczyło się przez „rzucenie na głęboką wodę”.

Kiedy Ola (IDI 16, patrz ramka s. 41–43) postanowiła zmienić zawód, skorzystała z kilkumiesięcznego weekendowego kursu fryzjerstwa, żeby nauczyć się fachu i móc uruchomić działalność gospodarczą. Później zdecydowała się na kolejny kurs, podczas którego mogła skonfrontować własną praktykę z osobami bardziej wykwalifikowanymi i o dłuższym doświadczeniu zawodowym: *jak się zaczyna taki rzemieślniczy zawód, to każda możliwość obserwowania pracy innych ludzi, czy poznania innych sposobów zrobienia czegoś tam, jest korzystna, no, szczególnie człowiek jest w miarę taki zainteresowany i zaangażowany, mu po prostu zależy, żeby się dowiedzieć innych metod robienia czegoś tam. Co istotne kurs ten oferował formalne uprawnienia zawodowe (kończył się egzaminem czeladniczym): Ten jest taki, że można mieć, jak się zda egzamin czeladniczy po nim, to ma się uprawnienia takie czeladnicze, czyli tak jakby się szkołę zawodową skończyło. (...) Takie kursy są ważne, bo dają człowiekowi [kilka sekund ciszy], wiesz, to z psychologicznego punktu widzenia [kilka sekund ciszy], ważny taki dyplom, bo jak jesteś samoukiem, to zawsze mówisz – o, to jest półprofesjonalne, coś tam. (...) No właśnie, a z psychologicznego punktu widzenia jest łatwiej, jak masz taki papier, bo i szukać pracy. (...) I samemu przed sobą też. Działasz, jak masz ten ogłade, że umiesz to robić, to zaczynasz też wierzyć w to.*

### 3. Chęć formalnego uwiarygodnienia i uporządkowania kompetencji

Jako przykłady występowania tego rodzaju motywacji prezentujemy osoby omawiane powyżej: Olę i Roberta, co pokazuje, że motywacje do nauki bywają zmienne (przypadek Oli), a niekiedy mogą nawet współwystępować w tym samym czasie i nawzajem się uzupełniać (przypadek Roberta).

Ola (IDI 16), wracając do pracy po urodzeniu dzieci, chciała uwiarygodnić umiejętności i wiedzę, które zdobyła w pracy jako specjalista ds. marketingu (skończyła romanistykę). W ten sposób chciała poczuć się pewniej w roli zawodowej. Rozpoczęła więc studia podyplomowe na SGH w zakresie marketingu i zarządzania: *Bo z kolei się czułam, że nie mam jakiejś takiej, dowodu na tą swoją wiedzę marketingową, więc stwierdziłam, że pójdę na roczne takie podyplomowe studia.*

Robert (IDI 11) z kolei rozwijał liczne i różnorodne zainteresowania, ucząc się w sposób nieformalny (o czym pisaliśmy). Ale kiedy zaczął myśleć o aplikowaniu na posadę programisty w branży projektowania gier, to przystąpił do płatnego egzaminu Unity. Swoją decyzję uzasadniał następująco: *Czytałem opinie, że to jest trochę bezużyteczne, bo to jest tak jak na studiach, co z tego, że masz piątkę, jak to nic nie znaczy, nie mówi, co umiesz. I rzeczywiście poziom tego generalnie był żenujący, bo tam zrobiłem to migiem. I tak trochę byłem świadom, ale zrobiłem to trochę na zasadzie: „ale będę coś jednak miał”. Czyli jak będę wysyłał CV, to jako osoba, która nie ma studiów ani nic, to chociaż tu pokażę: mam chociaż to, czyli coś umiem. (...) to jest to jakiś taki przesiew CV, że „a no dobra, to jednak zobaczymy”. Załóżmy, choćby taki wymiennik, że nie mam studiów, ale umiem coś. wiadomo, że finalnie to jaka by firma nie była, to i tak sami sprawdzą [umiejętności]. (...) [ale] bez studiów mają zero odniesienia, co ja umiem, a co nie.*



Jest to też przykład specyficznego sposobu myślenia o znaczeniu kwalifikacji w procesach rekrutacji. Mimo braku wiary w to, że dyplom ukończenia studiów czy certyfikat z programowania rzeczywiście potwierdzają umiejętności potrzebne do wykonywania pracy, pojawia się przekonanie, iż są potrzebne jako rodzaj przepustki, która pozwala przedostać się przez pierwsze sito procesu rekrutacyjnego i uprawomocnia starania o stanowisko w danej branży.

## KOMPETENCJE I ICH ZNACZENIE

Na podstawie opowieści naszych rozmówców **można wskazać swoistą „hierarchię kompetencyjną”**. Otóż najczęściej podnoszono rolę kompetencji miękkich (uniwersalnych), przy czym częściej wskazywano na te, które odnosiły się do indywidualnych dyspozycji (determinacja, pracowitość, samodyscyplina, otwartość, umiejętność uczenia się) niż kompetencji społecznych (łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność komunikowania się z różnymi ludźmi, umiejętność łagodzenia/rozwiązywania konfliktów) (więcej na temat czynników sukcesu według badanych patrz rozdział 9, s. 87–90). Wskazywane przez nich kompetencje miękkie (uniwersalne) badani nabywali przede wszystkim w czasie różnych życiowych doświadczeń (z życia zawodowego i prywatnego) oraz samodzielnej nauki. **W drugiej kolejności podnoszono rolę kompetencji specjalistycznych, zarówno twardych, jak i miękkich – a więc tych, które jawią się jako stosunkowo konkretne i bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, a przy tym też nie tak powszechne.** Rzadko natomiast wskazywano na wykształcenie czy też kwalifikacje formalne (potwierdzone certyfikatem) jako czynniki znaczące w procesie zmiany.

### Znaczenie kompetencji społecznych

Znaczenie kompetencji społecznych w procesie poszukiwania i zdobywania pracy zostało przedstawione w analizie znaczenia kapitału społecznego dla sukcesu zmiany zawodowej (s. 60–64). Kluczowym wnioskiem jest to, że **umiejętności nawiązywania kontaktów społecznych i korzystania z nich w sytuacji „gry o pracę” okazały się dla naszych rozmówców ważniejsze niż same sieci znajomości i grupy przynależności, a więc to, co w języku socjologii przyjęło się określać mianem kapitału społecznego.** Innymi słowy, w tym przypadku posiadane umiejętności okazały się bardziej produktywne niż zasoby. Oznaczałoby to, że nierówności społeczne, wynikające z posiadania określonego rodzaju kapitału (ekonomicznego, kulturowego i społecznego), można przynajmniej do pewnego stopnia wyrównywać przez rozwijanie pewnych umiejętności<sup>39</sup>. Mogą one polegać na budowaniu długotrwałych relacji lub też na przygodnym czy instrumentalnym nawiązywaniu kontaktu w konkretnym celu związanym z poszukiwaniem pracy. Przy czym, jakkolwiek indywidualne predyspozycje odgrywają tu istotną rolę, to jednak nasze badanie sugeruje, że jest to umiejętność w znacznym stopniu wyuczalna, co pokazuje przykład Roberta.

Robert (IDI 11) określał siebie jako człowieka o naturze samotnika, a w młodości zmagał się, jak mówił, z „chorobliwą nieśmiałością” (nawet pytanie o godzinę odjazdu pociągu w okienku informacji PKP było dla niego dużym przeżyciem). Jednak dzięki uporowi i dyscyplinie w ćwiczeniu się w kontaktach z czasem nauczył się przełamywać własne ograniczenia. I jakkolwiek twierdzi, że wciąż najlepiej bawi się we własnym towarzystwie, to historia jego zmiany zawodowej pokazuje, że potrafił wchodzić w różne i owocne relacje, co pomogło mu w dokonaniu zmiany zawodowej oraz adaptacji do nowego miejsca pracy (patrz ramka, s. 36–38)<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Nasza konstatacja badawcza nie ma charakteru uniwersalnego, można np. podejrzewać, że w przypadku „gry o pracę”, toczony w środowisku osób dysponujących bardzo wysokimi zasobami kapitału społecznego, sama umiejętność budowania kontaktów okazałaby się niewystarczająca, aby zrekompensować braki w zasobach.

<sup>40</sup> Również badacz prowadzący wywiad z Robertem określił go jako osobę „bardzo kontaktową”.

Inny przypadek świadczący o tym, że kompetencje społeczne można ćwiczyć i wzmacniać, to historia Krystyny (IDI 8, patrz ramka, s. 44–46). Niezależnie od cechującej ją otwartości za jej zdolnościami interpersonalnymi stoi też doświadczenie zawodowe: *Też nauczyło mnie to [pierwsza praca w sklepie], to jest związane z handlem, z kontaktem z klientem bezpośrednim, bo tam doradzałaś, donosiłaś ubrania, tak jak jest teraz w mojej obecnej pracy. I tam tak pieściłaś klienta jak teraz u nas (...).* Z historii zawodowej Krystyny wynika, że kontakt z klientem nie zawsze był dla niej łatwy, zwłaszcza gdy pracowała jako sprzedawca domokrażca. Doświadczenie to pozwoliło jej jednak nabrać śmiałości i nauczyć się radzić sobie z przykrymi sytuacjami w kontaktach z klientem: *Potem jest przedstawiciel firmy. To jest etap, że przełamalam barierę wstydu. Bo musiałam dzwonić, prosić, umawiać te koleżanki, a to wcale nie jest miłe, jak ktoś ci odmawia albo wyzywa przez telefon.*

Poprzez doświadczenia zawodowe także Wanda (IDI 13) nabyła umiejętności interpersonalnych. Jej przypadek pokazuje nieco inny aspekt kompetencji społecznych, to jest umiejętność radzenia sobie z różnorodnością zachowań, postaw i osobowości ludzi w jej miejscu pracy – dostosowywania do nich sposobu komunikowania i działania, wpływania, przekonywania czy też łagodzenia konfliktów: *potrafię to wszystko załagodzić, załatwić. Nawet jak tam nie ma tej możliwości, to ja tak zrobię, żeby była ta możliwość [respondentka zastanawia się], no dla mnie staram się, żeby nie było rzeczy niemożliwych. A tu myślę, że kontakt z tymi klientami mi się przydał, bo to jednak trzeba było się gimnastykować nieraz z nimi, a tutaj to już trochę tych typów ludzi się poznało przez tyle lat, już trochę człowiek wie, jak sobie radzić z takimi typami, bo czasami też są ciężcy niektórzy we współpracy, ale to trzeba sposób na takich ludzi znaleźć.* Wanda także zwróciła uwagę na to, że łatwość, z jaką jej przychodzi praca w aspekcie kontaktów międzyludzkich, w dużym stopniu wynika z jej wcześniejszych doświadczeń zawodowych (m.in. w działach sprzedaży dużych firm).

Przykłady te dotyczyły prac związanych z bezpośrednią obsługą klienta, w których przydatność kompetencji społecznych wydaje się oczywista. Nie należy jej jednak ograniczać do sektora usług, kompetencje te bowiem ułatwiają nie tylko komunikację z klientem, ale przede wszystkim ze współpracownikami. A ten ostatni aspekt dotyczy właściwie każdej branży czy firmy. Nasi rozmówcy nieraz doświadczali tego, że łatwość nawiązywania kontaktu, porozumiewania się, unikanie/rozładowywanie konfliktów to cechy, które sprawiają, że jest się bardziej akceptowanym, zdobywa się sympatię, a także wsparcie kolegów i koleżanek. Pracujący w branży budowlanej Jan (IDI 9, patrz ramka, s. 50–53), zapytany o czynniki powodzenia zmiany zawodowej, odpowiada: *Nie miałem problemów z jakąś tam akceptacją. (...) Nie byłem konfliktowy.* Z kolei Julia (IDI 3) dzięki umiejętności utrzymywania dobrych relacji z ludźmi rekompensuje swoje roztargnienie i nieuważność (dzięki dobrym relacjom udaje jej się szybko załagodzić i rozwiązać pojawiające się problemy). Innym wariantem z pogranicza kompetencji społecznych oraz osobistych (otwartości na proces uczenia się) jest śmiałość w zadawaniu pytań i radzeniu się innym. Jest to kolejny czynnik sukcesu, który wymieniał Jan: *I nie miałem problemu, na przykład jak czegoś nie wiedziałem, iść do kogoś i po prostu poradzić się (IDI 9).*

### **Formalny i nieformalny tryb nabywania kompetencji**

**Nasi rozmówcy sami z siebie rzadko mówili o wpływie wykształcenia czy też posiadanych formalnie kompetencji (np. potwierdzonych certyfikatami) na swoje zawodowe ścieżki. Jednak przyglądając się całokształtowi ich życiowych dróg, zauważyliśmy, że kompetencje o charakterze formalnym miały znaczenie w zmianie zawodowej.** Przede wszystkim pomagały przełamać barierę wejścia, pozwalały przejść przez pierwsze sito rekrutacyjne, tudzież zwiększały, że dana osoba spełni pokładane w niej oczekiwania

pracodawcy. **Kompetencje potwierdzone formalnie nie zapewniały decydującej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy i nie odgrywały istotnej roli w zmianie zawodowej, z pewnością jednak (odnosząc się do materiału badawczego) zwiększały swobodę w poruszaniu się na rynku pracy.** Zarówno w sensie praktycznym – wzbogacając CV, jak i świadomościowym – wzmacniając pewność siebie w poszukiwaniach pracy.

Ilustracją sytuacji zdobywania certyfikatów czy uprawnień w celu ich konkretnego zastosowania są też kolejne uprawnienia budowlane zdobywane przez Jana (IDI 9). Naszego rozmówcę na kursy wysyłał pracodawca planujący od razu korzystać z jego nowych kwalifikacji. W tej sytuacji ich zdobywanie wynikało z obopólnego interesu pracodawcy i pracownika, a jednocześnie pracownikowi pozwalało wzmocnić pozycję na rynku pracy. Umiejętności zdobyte dzięki inwestycji pracodawcy mogły stać się zasobem kompetencyjnym ułatwiającym pracownikowi nie tylko zmianę stanowiska czy rodzaju wykonywanych zadań, ale ostatecznie też miejsca pracy. Możliwość korzystania ze zdobytych wcześniej umiejętności i uprawnień w nowej pracy może przyczyniać się do podniesienia własnej wartości przez badanego jako pracownika. Warto podkreślić, iż ten rodzaj uczenia się, choć wynika z bieżącej sytuacji, może procentować także w dłuższej perspektywie czasowej.

**Znaczna część kompetencji specjalistycznych, które odegrały rolę w procesie zmiany zawodowej, została nabyta w trybie nieformalnym** (np. obsługa konkretnych programów komputerowych, język obcy, animacja dzieci, konstrukcja maszyn szklarskich). Tak było w przypadku Marianny (IDI 12), która bazując na umiejętnościach i wiedzy zdobytych w trakcie wychowywania dwojga własnych dzieci, została nianią. Wychowanie własnych dzieci z pewnością nie było wystarczającym warunkiem do bycia dobrą nianią, ale fakt, że kandydatka do tej pracy przez wiele lat poświęcała się całkowicie dzieciom i że było to nowe doświadczenie, znacząco podniosło jakość świadczonych usług i przyczyniło się do tego, że matka pracodawca zaufała jej kompetencjom i doświadczeniu. Z kolei Joanna (IDI 10), gdy była asystentką sądową, zaczęła dorabiać jako animatorka dziecięca i wówczas skorzystała z doświadczeń zdobytych podczas opieki nad siostrzeńcami. Umiejętność budowania relacji z dziećmi była podstawą, na której mogła się oprzeć (inspiracje do konkretnych zabaw czerpała z Internetu). W przypadku Marianny i Joanny mieliśmy do czynienia z umiejętnościami i doświadczeniem, które nie przekładały się na żaden sformalizowany sposób. Wydaje się, że w obu tych przypadkach łatwa ścieżka formalnego potwierdzania kompetencji<sup>41</sup> mogłaby wzmocnić możliwości zawodowe i ich pewność siebie.

Warto też zwrócić uwagę, że **w przypadku sporej grupy badanych nabywanym nieformalnie kompetencjom początkowo nie towarzyszyła intencja wykorzystania ich w pracy. Czasem badani uczyli się tego, co ich interesowało i sprawiało im przyjemność, by dopiero później odkryć, że mogłoby to stać się elementem ich aktywności zawodowej. Niekiedy zaś spontanicznie próbowali nowych zajęć (np. żeby dorobić), by z czasem odkryć, że to, co daje im dodatkowe pieniądze, może też dawać satysfakcję (albo stanowić główne źródło dochodu).**

Kolejnym rodzajem uczenia się nieformalnego było celowe samodzielne uczenie się. Dobrym przykładem jest wspomniana już historia Roberta (IDI 11), który bez niczyjej pomocy nauczył się programować, czy historia Magdy (IDI 15). Nasza rozmówczyni chciała zmienić swój profil zawodowy – odejść od nudnych prac biurowych ku bardziej specjalistycznym. Po krótkim

<sup>41</sup> Jest to jeden z kluczowych mechanizmów, na których zasadza się ZSK, i w systemowej nomenklaturze określany jest mianem walidacji.

okresie poszukiwań zaczęła uczyć się Excela. Trwało to około pół roku, narzuciła sobie dyscyplinę, uczyła się z Internetu, wieczorami, podczas weekendów, w czasie oczekiwania na córkę, kiedy ta była na zajęciach dodatkowych po szkole. Godziła to wszystko z pracą, a nade wszystko z opieką nad dzieckiem, która spoczywała głównie na naszej rozmówczyni. Czasem jeśli czegoś nie rozumiała z filmików instruktażowych, mogła liczyć na pomoc męża informatyka, albo gdy brakowało jej przestrzeni do nauki, prosiła mamę o pomoc w opiece nad dzieckiem. *To czasami było codziennie wieczorem, ale nie tak, że codziennie, tylko był taki okres, że codziennie wieczorem, później jak gdzieś tam niedziela mnie naszło, był dzień jakiś tam wolniejszy, no to też usiadłam do tego, ale chciałam bardzo, bo mnie to wciągnęło też. Mówię: „Boże, przecież to jest takie narzędzie, tak wiele rzeczy można tam wyliczyć, obliczyć i tak dalej”, no i mnie to wciągnęło i mówię: „coś muszę ze sobą zrobić”.*

Innym przykładem uczenia się nieformalnego w procesie nabywania kompetencji jest historia Romana (IDI 7), który wcześniej wykonywał pracę informatyka. Zgłosił się na stanowisko konstruktora maszyn szklarskich i musiał nauczyć się specjalistycznego programu, by zostać przyjętym: *No to w tym programie, który znałem ze studiów jeszcze, sobie odświeżyłem go, poszedłem, on OK, dobra, to widzę, że kumasz. A tego znasz? Mówię no nie, nie znam. Nie będę ściemniał, że znam, bo przyjmie mnie do pracy (...). Mówię, wie pan co, nie powiem, że znam, fakt, nie takie programy obsługiwałem, za 3 tygodnie dam panu odpowiedź. No i sobie pobrałem tą wersję, patrzę, mówię, w sumie taki interfejs jak ten to jakby dla ciebie była różnica między Wordem a Open Office, tu jest tak, tak, ale OK, da się to ogarnąć. Tam wiadomo, że były materiały jakieś tam, zagadnienia czysto techniczne, właśnie te obciążenia konstrukcji i tak dalej, ale on mówi OK, dobra, umiem, to umiem. Ktoś mi kiedyś powiedział, że w CV nieważne jest, że 100% spełniasz wymagań, wystarczy, że 30 spełniasz, i jak to już ogarniesz, to już jakoś to później pójdzie.*

Magdzie, Robertowi i Romanowi udało się zmienić pracę mimo braku certyfikatów poświadczających posiadanie konkretnych kompetencji. Jednak we wszystkich z wymienionych przypadków miała miejsce swego rodzaju nieformalna weryfikacja. Przy czym szczególnie **warto zwrócić uwagę na przypadek Roberta, którego przyszły pracodawca sprawdzał nie tyle posiadane kompetencje, co samą zdolność uczenia się i znajdowania nowych rozwiązań. W tym przypadku liczył się nie tylko efekt, ale też sposób dojścia do niego – pozwalało to lepiej uchwycić potencjał przyszłego pracownika niż skupienie na samych efektach**<sup>42</sup>.

### Wartość edukacji szkolnej

W wywiadach pytaliśmy rozmówców między innymi o to, co szkoły, do których uczęszczali, wniosły do ich życia. Najczęściej powracające odpowiedzi dotyczyły wyniesionych stamtąd znajomości, które owocowały trwałymi przyjaźniami czy małżeństwami. Ogólnie rzecz biorąc, **szkoła w perspektywie naszych badanych była przede wszystkim szkołą relacji (zwłaszcza na szczeblu podstawowym i średnim) – jak być z innymi ludźmi i jak funkcjonować w społeczeństwie**. Jednocześnie pojawiało się dużo krytyki dotyczącej nieprzydatności samej edukacji w kontekście późniejszych wyzwań zawodowych. W zebranych historiach niewiele było odpowiedzi wskazujących na przydatność zdobytych umiejętności czy wiedzy, a jeśli się pojawiały, to dotyczyły raczej pojedynczych wątków niż pozytywnej oceny edukacji formalnej jako takiej. Również ścieżki zawodowe najczęściej były niezwiązane z posiadaniem przez rozmówców wykształceniem formalnym (zawodowym, technicznym czy wyższym). Powodem tego stanu rzeczy może być np. ukończenie edukacji bez jakiegokolwiek ukierunkowania

<sup>42</sup> Można więc powiedzieć, że w odróżnieniu od ZSK-owej walidacji pracodawca główny nacisk kładł na proces – nie efekt. W czasach wymagających nieustannego uczenia się i pogłębiania posiadanej wiedzy ocena potencjału pracownika może nieraz okazać się ważniejsza od posiadanych już kompetencji.

zawodowego, jak w przypadku zakończenia przez Julię (IDI 3) edukacji na poziomie liceum ogólnokształcącego. Innym powodem była dostępność pracy w innej branży dzięki znajomościom, jak np. w przypadku Jana (IDI 9), który ukończył szkołę samochodową, po czym zaczął pracować w branży budowlanej. Zdobyć pierwszej poważnej pracy tym sposobem okazało się znacznie prostsze niż „wypłynięcie na otwarte wody rynku pracy”. Co ciekawe, Jan – który od zawsze miał problem z nauką w szkole – w dorosłym życiu okazał się człowiekiem bardzo otwartym na naukę w trybie uczenia się poprzez praktykę. Z historii Jana i Krystyny (IDI 8) płynie też wniosek na temat braku oferty praktyk po szkole, które mogłyby zakończyć się zatrudnieniem, czy też innego wsparcia w jego poszukiwaniu.

Z kolei w wypadku osób, które ukończyły studia i podjęły pracę niezwiązaną z wykształceniem, mieliśmy do czynienia raczej z brakiem pewności badanych co do słuszności obranego kierunku lub brakiem zainteresowania przedmiotem. Szczególnie wyrazista jest historia Roberta, który ukończył studia prawnicze, a więc wydawać by się mogło – wysoce specjalistyczne. Nie podjął jednak nawet próby pracy w zawodzie. Jak twierdził, jest to zawód zamknięty, w którym trudno zrobić karierę, nie mając rodziny lub znajomości: *Nie żeby się skarżył, ale prawo jest takim, jak się potem na studiach dowiedziałem od znajomych, że to jest zawód zamknięty. Oczywiście różnie bywa, ale co do zasady, że jak masz wujka, to będziesz pracował, a jak nie to nie. I w związku z tym pracowałem w innych rzeczach, co się udało dostać pracę. Był taki moment, że nawet pisałem do zoologicznego, że Kocham zwierzęta i chciałbym się nimi zajmować. Szukałem czegokolwiek* (IDI 11). Znaczący w tej historii był również ówczesny wysoki poziom bezrobocia, a szczególnie ograniczona oferta atrakcyjnych miejsc pracy w jego mieście. Robert rozpoczął więc poszukiwania pracy, w żadnym stopniu nie opierając się na ukończonym kierunku studiów. Do braku wiary w powodzenie prób podjęcia pracy w zawodzie mogła się przyczynić także zdecydowanie krytyczna ocena poziomu ukończonych studiów, w tym potwierdzania umiejętności: *Przyszedłem, zdałem. W większości przypadków polegało to na byciu na zajęciach albo pójściu na zaliczenie siódmy raz* (IDI 11). Na przyczyny nieprzydatności zdobytego przez Roberta wykształcenia składa się jednak nie tylko jego ocena samych studiów, ale i podejścia do nich. Badany podkreślał, że podjął naukę na tym kierunku w zasadzie z braku pomysłu na siebie, z przypadku i bez przekonania. Wydaje się, że w przytoczonej historii zupełny brak przydatności studiów na ścieżce zawodowej wynikał ze splotu czynników: przypadkowości wyboru; braku przekonania co do jego sensu; nieświadomości, jakie są uwarunkowania zawodu; a także niskiego poziomu studiów oraz niskiego własnego zaangażowania (to były studia „skończone byle jak”). Traktując tę historię jako przypadek negatywny, można postawić hipotezę, że pewność w wyborze kierunku studiów, nieprzypadkowość wyboru, elementarna świadomość możliwości zawodowych po studiach, a także rzeczywiste zainteresowanie przedmiotem studiów wpływają pozytywnie na zaangażowanie oraz determinację w tym, by realizować się zawodowo w obranym kierunku.

## WŁASNA DZIAŁALNOŚĆ – NAUKA I MIERZENIE SIĘ Z TYM, CO NOWE

Uczenie się w miejscu pracy miało szczególny charakter w wypadku osób, których zmiana zawodowa polegała na rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej. Przed wszystkim musieli się dowiedzieć, jakie działania należy podjąć, by działalność uruchomić, następnie przygotować niezbędną dokumentację, np. projekt technologiczny na potrzeby przystosowania lokalu pod wymogi sanepidu albo wnioski o dotację na uruchomienie działalności gospodarczej z urzędu pracy. Ogromnym wyzwaniem pozostawały rozmaite kwestie pracownicze i techniczne związane z przystosowaniem lokalu. Badani musieli zmierzyć się z zupełnie nieznaną materią, a zakres spraw, przed których rozwiązaniem stanęli, niejednokrotnie ich zaskakiwał – tak jak w przypadku Joanny (IDI 10): *Ale no mówię, później, jak się pojawiły problemy z tą wentylacją,*



*że po prostu i trochę jakiejś wiedzy technicznej potrzeba, jak to zrobić, czy tam fachowiec, który mi to mówi, to czy on mnie nie podpuszcza, czy on mnie chce gdzieś tam coś wcisnąć nie takiego. Nie mam tej wiedzy technicznej, nie mam za bardzo się z kim skonsultować. Zaprosiłam cztery osoby. (...) Więc mówię, no takie, wtedy po prostu gdzieś tam miałam żal do siebie, że właśnie nie mam tej wiedzy technicznej. A muszę to zrobić. I mówię, kurde no, jak ja sobie z tym nie poradzę? [cisza 5 s] Chociażby to, później kwestia trochę tego odbioru sanepidu. Też się bałam, że tam będzie nie tak.*

Poza tym, że badani musieli bardzo szybko nauczyć się wielu nowych umiejętności, jak ww. instalacja i naprawa wentylacji w lokalu czy przygotowanie biznesplanu, zarządzanie personelem, obsługa systemu do procesu sprzedaży etc., to odczuwali spoczywającą na nich ogromną odpowiedzialność i ryzyko finansowe. Przyzwyczajeni do pobierania comiesięcznej niewysokiej pensji nie operowali wcześniej dużymi kwotami i ta perspektywa powodowała strach, obawy, niepewność. Krystyna (IDI 8) tak opowiadała o swoich obawach związanych z otwarciem sklepu odzieżowego: *Boże, ja się wahałam, ja miałam traumę, bo to pieniądze. Ja nie rozumiem tego w życiu... (...). Ja się najbardziej bałam wzięcia tego dofinansowania. (...) Działalność! Dla mnie to było przerażające wręcz. Dobrze, że mnie wspierały te osoby. (...) Wiesz, czego ja się bałam? (...) tam są budżety po 100 tys. zł (...). Tutaj trzeba było się wszystkiego od nowa nauczyć, standardy, układanie sklepu, przyjmowanie dostaw. System wszędzie jest. Tam musieli przyjechać, mnie nauczyć. (...) To były 2 miesiące tragedii u mnie w mózgu. (...) Przestraszona, nowe dziewczyny. One były... no tragedia była. One się bały mnie, ja się bałam ich. (...) Byłam przecież młoda. One były w moim wieku, powyżej 20 lat. Też miały rodziny. Patrz, rodziny miały, a nie chciały szanować roboty. Dla mnie jest to bardzo dziwne, bo... One chyba nie były w sytuacji „Biedronka i pasta” [biedy – przyp. aut.]. Bałam się jak one zareagują, bałam się tych dziewczyn. Bo ja wchodziłam w ich gniazdo, ja wchodziłam w gniazdo tych dziewczyn. Tam były 3 dziewczyny, które były koleżaneczkami. To mnie tak bardzo... nie chciały mi pomóc, tak się patrzyły na mnie. Joanna (IDI 10) również czuła się przytłoczona poruszaniem się po nieznanym terenie: *Kwestie takie, które były mi obce. Robiłam zupełnie coś innego. Bardziej kartki papieru, a przeniosłam się w zupełnie inną rzeczywistość. Gdzie, mówię, to wymagało zupełnie innej wiedzy. I nigdy nie zapomnę, jak stali mnie po drzwi. Lewe i prawe, gdzie ja pierwszy raz w życiu się dowiedziałam, że to jest jakaś różnica. Albo po jakieś zaprawy jakieś.**

Strach, obawy, niepewność oraz sposoby radzenia sobie z tymi emocjami to elementy bardzo wielu historii zmian zawodowych. Poza wspomnianymi historiami Joanny i Krystyny niepewnie w nowej sytuacji zawodowej czuła się też Ola (IDI 16, patrz ramka, s. 41–43). Świadoma braku zabezpieczenia finansowego zdawała sobie sprawę, że gdyby z fryzjerstwa nie uzyskiwała wystarczających przychodów na pokrycie bieżących wydatków, musiałaby zamknąć działalność i być może wrócić do poprzedniego fachu, który dawał jej stabilność finansową. Z kolei Kornelię (IDI 6) niemalże paraliżował strach, jak powinna się zachować w nowej pracy: *No tylko mogę mieć do siebie pretensje o ten stres taki czasami, no niepotrzebny i, bo naprawdę wielokrotnie nie muszę tego robić, a gdzieś tak człowiek się spina i wtedy właśnie najczęściej jakieś tam błędy mogą wychodzić, bo ten stres nie wpływa jednak akurat w moim przypadku pozytywnie (...), żeby nie być takim spiętym człowiekiem, który po prostu boi się wyjść do toalety, bo nie wiem, czy to będzie dobrze postrzegane czy źle (...). Kornelia poczuła się bezpiecznie i na swoim miejscu, dopiero gdy opanowała wszystkie aspekty swojej pracy, i nic nie było jej w stanie zaskoczyć, oraz gdy poznała pracodawcę i współpracowników.*

Z kolei przypadek Katarzyny (IDI 4, patrz ramka s. 68–70) pokazuje, że rozbudowane kompetencje twarde, specjalistyczne (fizjoterapia) są niewystarczające, aby praktykować je w formie własnej działalności, do czego potrzebne są też takie kompetencje, jak umiejętność dotarcia z ofertą, budowanie bazy klientów, budowanie profesjonalnych relacji. Tymczasem zarówno

w tym, jak i w przypadku Joanny (IDI 10) podstawą postrzegania siebie jako samodzielnej przedsiębiorczyni było przekonanie, że jest się osobą, której „źle się pracuje pod szefem” – z czego zupełnie nie wynika, że samemu ma się kwalifikacje do bycia szefem, czyli samodzielnego prowadzenia działalności.

## PODSUMOWANIE

W przeanalizowanych przypadkach większą rolę w pozyskaniu pracy oraz zaadaptowaniu się do nowego miejsca odegrały kompetencje zdobyte w wyniku uczenia się nieformalnego (wychowywanie dzieci, poprzednia praca, samodzielna nauka nastawiona na osiągnięcie konkretnego celu czy też szukanie okazji do ćwiczenia kompetencji społecznych) oraz dyspozycje osobiste (pracowitość, determinacja, systematyczność), które wykorzystywali wcześniej (a więc trenowali i wzmacniali) w różnych kontekstach życia osobistego i zawodowego. Dyplomy i certyfikaty, choć nie zawsze okazywały się potrzebne, miały większe znaczenie w procesie zdobywania pracy niż potem w faktycznym odnajdywaniu się w niej.

Spośród kompetencji przydatnych w procesie zmiany największe znaczenie miały uniwersalne kompetencje miękkie. Pewną rolę odgrywały także kompetencje twarde, szczególnie te o charakterze bardziej specjalistycznym – przy czym zazwyczaj były zdobywane w toku uczenia się nieformalnego.

Wnioski te można wyjaśniać między innymi specyfiką procesu zmiany zawodowej, który oznacza zerwanie z wcześniejszą trajektorią uczenia się i pracy. Niemniej nie podważa to ich znaczenia, jako że wybór przedmiotu badania – zmiany zawodowej – podyktowany jest przekonaniem, że jest to doświadczenie, które będzie się upowszechniać. Kilkanaście zebranych przypadków jak w soczewce pokazuje użyteczność i znaczenie uczenia się nieformalnego oraz kompetencji miękkich, czyli tego, co trudno uchwytnie i mierzalne, a w procesach rekrutacyjnych nieraz niedoceniane.

## 8. URZĄD PRACY (NA MARGINESIE ZMIANY)

### Czego dowiedzieliśmy się na temat tej instytucji, badając zmianę?

Temat instytucji rynku pracy pojawiał się w wywiadach w kilku kontekstach: przy okazji rekonstruowania przez rozmówców własnych ścieżek edukacyjno-zawodowych, w czasie rozmowy dotyczącej czynników sukcesu zmiany, podczas której moderatorzy dopytywali, czy odegrały w niej rolę jakiegolwiek instytucje, a także w związku z pytaniem, jak badani widzieliby idealny system wsparcia dla osób poszukujących pracy. Pytania o instytucje rynku pracy wywoływało przede wszystkim skojarzenia z urzędami pracy, dlatego też ich dotyczy poniższa analiza. Na podstawie zebranego materiału badawczego można wymienić kilka funkcji, jakie pełniły one w życiu naszych rozmówców:

1. Instytucja zapewniająca ubezpieczenie zdrowotne albo zasiłek.
2. Biuro pośrednictwa pracy i staży.
3. Instytucja oferująca kursy i szkolenia.
4. Instytucja wspierająca człowieka poruszającego się na rynku pracy.

#### **Urząd pracy jako instytucja zapewniająca ubezpieczenie zdrowotne albo zasiłek**

Najczęściej badani mówili o urzędzie pracy jako miejscu, które odwiedza się, żeby podpisać listę i zapewnić sobie w ten sposób świadczenia społeczne (ubezpieczenie zdrowotne, zasiłek). Urząd odwiedzany jest więc przede wszystkim przez osoby bezrobotne, względnie pracujące bez umów gwarantujących świadczenia. Znaczna część badanych miała takie doświadczenie. Jedna z naszych rozmówczyń, będąc w ciąży i pracując na umowę zlecenie, udała się do urzędu, aby zarejestrować się jako bezrobotna i uzyskać prawo do ubezpieczenia zdrowotnego. Z tamtej wizyty zapamiętała długą kolejkę, wielogodzinne czekanie, nieuprzejme traktowanie i kuriozalną z jej punktu widzenia propozycję kursu fryzjerki (badana była absolwentką historii sztuki, pracowała jako menedżerka w galerii sztuki). Doświadczenie kontaktu z urzędem pracy określiła jako „upokarzające”, z urzędu wyszła z nadszarpniętym poczuciem własnej wartości. Wkrótce potem dowiedziała się, że z tytułu ciąży przysługuje jej prawo do bezpłatnej opieki zdrowotnej (w urzędzie jej o tym nie poinformowano). Poczula ulgę. Współczuła tylko tym, którzy faktycznie nie mają pracy ani podstaw do ubezpieczenia i są skazani na kontakt z urzędem.

Wydaje się, że **funkcja urzędu związana z wypłatą świadczeń odpowiada za postrzeganie tej instytucji jako urzędu ds. bezrobotnych, a korzystanie z jego usług jako doświadczenie trudne i stygmatyzujące**. Słowo „bezrobotny” bardzo często pojawiało się w tych momentach wywiadu, kiedy badani mówili o urzędzie pracy. Zapewne dlatego większość spośród osób, które miały kontakt z urzędem w tym podstawowym zakresie, nie postrzegała tej instytucji jako mogącą zapewnić im realne i wartościowe wsparcie w rozwoju zawodowym czy też w poszukiwaniu pracy.

### **Urząd pracy jako biuro pośrednictwa pracy i staży**

Pośrednictwo było drugą z najczęściej wskazywanych funkcji tej instytucji. Urząd w roli pośredniaka dla naszych badanych szczególnie sprawdzał się w mniejszych miejscowościach, gdzie brakowało innych instytucji pełniących tę funkcję.

Jeden z badanych, mieszkający na wsi, dwukrotnie znalazł pracę, przeszukując oferty zamieszczone na stronie urzędu pracy. *I wiesz, w tej bibliotece na pół etatu. (...) To było załatwione... może nie tyle załatwione, co było ogłoszenie w urzędzie pracy, był konkurs. Szwagrowa mówi: „po co startujesz, jak to jest wszystko obsadzone przez rodzinę?” i tak dalej, to „nie masz szans, to jest przykrywka”. Ale mówię, dobra, złożę (IDI 7).* W tym przypadku rola urzędu sprowadzała się do udostępniania ofert pracy. Wybór oferty, przygotowanie do rozmowy i zgłoszenie się do pracodawcy odbywało się już bez wsparcia instytucjonalnego.

**Dominowały jednak negatywne opinie na temat urzędu pracy w roli pośredniaka: przede wszystkim wskazywano na brak atrakcyjnych ofert pracy. Przewaga ofert prac słabo płatnych i dla osób nisko wykwalifikowanych dodatkowo umacniała wizerunek urzędu pracy jako „instytucji dla ludzi gorszej kategorii” (pośredniaka dla osób o najniższej wartości na rynku pracy).**

*Dostałam taką ofertę, że myślałam, że się załamie. Po prostu oni mi wtedy, no to był taki kiosk, praca w kiosku za 600 zł, to było naprawdę tragiczne. (...) potem jeszcze kilka razy chyba byłam, bo tak przy okazji jak przechodziłam, mówię, wstąpię, zobaczę, to nic nie było ciekawego (...), dla panów, którzy są kierowcami, albo spawaczy, albo na budowie (IDI 3).*

*To naprawdę były takie... ja nie wiem, kto mógłby chcieć pracować... nie wiem, gdybym był lumpem spod sklepu, który nic nie robił, i nagle wpadł na pomysł, no to może taką pracę bym... ale naprawdę, tam nie było nic dla mnie (IDI 14).*

**Drugi rodzaj pośrednictwa dotyczył oferty staży. Tu również często narzekano na nieatrakcyjność oferty, ale przyczyny tego niezadowolenia wydawały się w znacznym stopniu związane z brakiem zrozumienia idei stażu (zarówno po stronie stażystów, jak i pracodawców).** Większość osób, które przeszły przez staż, postrzegały go raczej jako specyficzną formułę świadczenia pracy, a nie pobierania nauki. Innymi słowy, **staż to w ich odczuciu raczej „prawdziwa praca za śmieszne pieniądze” niż forma nauki zawodu.** Pracownicy widzieli w tym głównie sposób na zapewnienie sobie taniej siły roboczej przez pracodawców („praca za półdarmo”). Relacjonując swoje doświadczenia stażowe, badani nie mówili o szansie, okazji do nauki czy furtce do stałej i pełnopłatnej pracy, tylko o poczuciu bycia wykorzystanym („praca za takie pieniądze, że aż wstyd”) i bycia źle traktowanym przez pracodawców (brak poszanowania, lekceważenie, podejrzliwość, strofowanie i krytykanctwo). Przykład takiego postrzegania stażu zawiera historia Krystyny (IDI 8, patrz ramka s. 44–46), która negatywnie oceniała swój staż, mimo że był on dla niej wstępem do etatowej pracy w branży, którą była zainteresowana.

Przykład stażu ocenianego pozytywnie to przypadek Katarzyny (IDI 4), która odbyła go w trakcie swojego pobytu w Niemczech, skierowana przez tamtejszy Arbeitsamt. *Zapisałam się do urzędu pracy niemieckiego. Tam miałam informacje wszelkie o tym, jakie szkolenia trzeba zrobić, żebym była jeszcze ciekawszym pracownikiem, jak należy w Niemczech CV-ki pisać. Właśnie ten urząd dał mi możliwość pracy, znaczy stażu w szpitalu, gdzie, przepraszam, w Polsce to ja bym... ja strasznie długo bym czekała, a tam po prostu wręcz wypychali. (...) ...to jest ich droga, to jest normalne u nich, u nas to jak chcesz, to korzystasz, a u nich to jest jakby wręcz musisz. Jeszcze*

w trakcie stażu z Katarzyną ponownie skontaktował się Arbeitsamt i zaprosił ją na rozmowę do prywatnego gabinetu terapeutycznego. *Jak poszłam do tej kliniki, zobaczyłam możliwości i to, jak ona [właścicielka gabinetu – przyp. aut.] bardzo chce we mnie wyłożyć, chce mi dać możliwość, trzecia osoba, to zostaję tam. (...) ona bardzo chciała, ona sobie nawet zrobiła to jako za cel, że ona będzie czekała, aż bardzo dobrze się nauczę języka, żeby mnie wysłać na kursy.*

Zarówno Krystyna, jak i Katarzyna zostały skierowane przez urząd pracy na staż, po którym dostały możliwość pracy w interesującej je branży. Można powiedzieć, że obie pozornie dostały to samo. Jednak pierwsza z nich wspomina staż jako czas wyzysku i pracy za półdarmo, podczas gdy dla drugiej była to okazja do nauki i rozwoju. Zestawienie obu historii pokazuje, że **atmosfera i podejście do klienta w urzędzie pracy, sposób przedstawienia oferty stażowej i postawa pracodawcy w dużym stopniu decydują o tym, jak staż jest postrzegany. Praca nad tymi aspektami może ostatecznie spowodować, że adresaci oferty dostrzegą w stażu coś więcej niż tylko formę „gorszej pracy”.**

### **Urząd pracy jako instytucja pośrednicząca w dostępie do kursów i szkoleń**

Trzecią funkcją, o której wspominali rozmówcy, było pośrednictwo w dostępie do kursów i szkoleń. Urząd pracy oferował informacje na temat dostępnych kursów i szkoleń i przeważnie mniej lub bardziej aktywnie zachęcał do udziału w nich: m.in. przez doradzanie, zachęcanie do udziału, finansowanie, aż po obligatoryjne kierowanie na kurs (o ile niepracujący chciał utrzymać status bezrobotnego lub uprawnienia do zasiłku). Zakres tematyczny tych kursów był szeroki – od kursów komputerowych czy pracownika administracyjno-biurowego przez kurs agenta ubezpieczeniowego aż po szkolenie z procedury akcyzowej i kurs agenta celnego. Jeden z naszych rozmówców zgłosił się do urzędu z prośbą o dofinansowanie właśnie kursu agenta celnego: *zgłosiłem zapotrzebowanie, że taki kurs chcę, to oni mnie skierowali* (IDI 7). Pozostali rozmówcy korzystali z gotowej oferty kursów, bez możliwości dostosowania jej do konkretnych oczekiwań i potrzeb. Przykładem jest historia Julii (IDI 3), która zdecydowała się na kurs komputerowy tylko po to, aby nauczyć się obsługi Excela. Resztę zajęć kursu zaś, które dotyczyły podstaw obsługi komputera, „przegadała z koleżanką”. Julia ukończyła jeszcze dwa inne kursy oferowane przez urząd, ale jej uczestnictwo w nich nie było w żaden sposób motywowane względami zawodowymi, a jedynie ogólną chęcią osobistego rozwoju. Pokazuje to jednak, że **po przełamaniu bariery pierwszego kontaktu gotowość do korzystania z oferty urzędu pracy może wzrastać.**

Spośród naszych rozmówców najintensywniej z oferty szkoleniowej urzędu pracy korzystała Kornelia (IDI 6): kurs komputerowy, kurs wolontariatu, kurs pracownika administracyjno-biurowego, kurs agenta ubezpieczeniowego, kursy, szkolenia i uprawnienia dotyczące tłumaczeń i akcyzy skarbowej. W jej przypadku korzystanie z kursów było jednak przede wszystkim pochodną jej relacji z doradczynią zawodową pracującą w urzędzie. Kursy były w tym przypadku jednym z elementów szerszego wsparcia, jakie otrzymała z urzędu, które szczegółowo omawiamy poniżej.

### **Instytucja wspierająca człowieka poruszającego się na rynku pracy**

Jeszcze w czasie studiów Kornelia (IDI 6) zainteresowała się kursami oferowanymi przez lokalny urząd pracy. Poznała wtedy doradczynię, z którą nawiązała bezpośredni kontakt. *Na tych pierwszych szkoleniach, na których byliśmy (...) gdzieś tam w jakichś rozmowach w kółku na tematy różne, no nie wiem, może gdzieś tam, nie mam pojęcia, gdzieś coś musiało zagrać w temacie takim też na zasadzie człowiek – człowiek, że gdzieś tak mnie wzięła na jedną rozmowę, tak same byliśmy już poza tym kursem, nazwijmy to, poza grupą tą całą i tak ten kontakt się nawiązał, no i tak się potoczyło, no mówię, później ta jej chęć wielka pomocy.* Potem



ta sama doradczyni skierowała ją na staż. Kornelia określiła to następująco: *doradczyni pomogła mi w zdobyciu stażu*. Pokazuje to, jak ważna w przypadku usług doradztwa zawodowego jest umiejętność indywidualnego traktowania klienta. *Widziałam jej indywidualne takie podejście do mnie konkretnie i takiej chęci pomocy, trochę widziałam, że ja też taka trochę pogubiona byłam w tamtym czasie i to ten staż też był załatwiony, tak brzydko mówiąc, dzięki niej (...). Więc ja się na pewno poczułam wyjątkowo, że tam tak mnie pokierowała... ale ogólnie myślę, że jest osobą na pewno z dużą dozłą empatii i chęci pomocy ogólnie i myślę, że jej nigdy nie odmawia* (IDI 6).

W trakcie swojej, trwającej już kilkanaście lat, aktywności zawodowej Kornelia kilkakrotnie zmieniała nie tylko miejsce zatrudnienia, ale również branże. Niemal za każdym razem wspierała ją w tym poznana doradczyni. *Nie jest jakąś tam moją koleżanką, z którą się umawiam, w innej płaszczyźnie ze sobą nie funkcjonujemy, tylko na takiej zasadzie, no taka dobra dusza*. Dzięki świadomości, że w urzędzie pracy jest „dobra dusza”, Kornelia nie miała oporów w kolejnych kontaktach z tą instytucją, wierząc, że doradczyni działa nie tylko w interesie instytucji i jej statystyk, lecz także faktycznego powodzenia Kornelii na rynku pracy.

Przy czym nie jest też tak, że wszystkie formy wsparcia oferowane przez urząd były pozytywnie oceniane przez Kornelię. *Na tym stażu, też był jeden człowiek (...) bardzo karciał tych wszystkich podwładnych, trzech stażystów tam było. No i ja wróciłam do tego urzędu pracy na ten moment. Idę do tej pani, ona mnie zobaczyła i mówi: „Kornelia, tylko nie mów, że chcesz zrezygnować”, mówi: „nie bądź kolejną osobą, proszę cię, wytrzymaj, chociaż ty musisz to wytrzymać!”. A ja naprawdę szłam tam z myślą, że po prostu nie, nie chcę być gdzieś, gdzie jestem na stażu tłamszona i w ogóle totalnie w ogóle jakoś traktowana... no i ona mnie tak właśnie bardzo prosiła, tłumaczyła, że jestem nie pierwszą osobą, która chce zrezygnować, że to taki typ, że ty jesteś silna, dała mi taką motywację, że dasz sobie radę, że musisz po prostu nawet jak już słuchać jednym uchem, wypuszczać drugim, a najlepiej to się w ogóle przeciwstawić i pokazać, że ty jesteś też człowiekiem, nie jesteś tu żadnym tam pomietłem. No i ona mnie tak zmobilizowała i takiej mi dała siły, właśnie mówię, kurczę, no dobra, spróbuję, po prostu jej ufałam i zostałam na tym stażu do końca, jakoś wytrzymałam, nawet później miałam tam sekundę, chyba miesiąc czasu takiego okresu zatrudnienia. Ja wiedziałam, że tam nie ma żadnych etatów, idąc na ten staż, więc też sobie nie robiłam nadziei, ale ja wiedziałam, że to jest też duże doświadczenie, że no najkrócej mówiąc, opłaca mi się to, żeby tam być nawet za te marne grosze*. Zachowanie doradczyni namawiającej Kornelię, żeby „zaciśnąć zęby”, może budzić pewną wątpliwość (nawet jeśli ukończenie stażu dawało Kornelii realną korzyść w postaci „pozycji w CV”). Niezależenie jednak od tego, powyższy przykład pokazuje, że **dla klienta urzędu pracy indywidualne traktowanie może okazać się nawet ważniejsze niż faktyczna jakość udzielonego wsparcia**. Problemy z odnalezieniem się na rynku pracy to delikatny temat, nieraz mocno nadwerężający poczucie własnej wartości. Być może dlatego dla Kornelii w opisanym epizodzie ważniejsze okazało się to, jak została potraktowana przez życzliwą doradczynię, niż konkretna oferta stażu, którą ta jej złożyła.

**Za sprawą otwartej i spersonalizowanej relacji (kontakt osobisty, zaangażowany i wspierający, w duchu trenerskim), która połączyła Kornelię i doradczynię, urząd pracy stał się dla naszej rozmówczyni faktycznym sojusznikiem wspierającym ją w poszukiwaniu pracy oraz w rozwoju zawodowym. Co więcej, to doświadczenie pozytywnie wpłynęło na jej nastawienie wobec zmiany zawodowej.** Kornelia mówiła o tym w następujący sposób. *No czuję takie, można powiedzieć bezpieczeństwo trochę, nawet myśląc o przyszłości, że jednak jest ktoś, choć to nie jest osoba, która po prostu zawsze pomoże mi za wszelką cenę, bo wiadomo, że też ma swoje możliwości, ale jest taką osobą z zdecydowanie, która daje mi takie pozytywne*

*nastawienie do zmiany pracy czy nawet, gdybym właśnie w którymkolwiek momencie chciała co-  
kolwiek zmienić, że mi doradzi, że profesjonalnie nawet podejździe do tego tematu, będąc doradcą  
zawodowym.*

Jakkolwiek przypadek Kornelii i jej doradczyni był odosobniony, wierzymy, że może stać się inspirującym przykładem. Jednocześnie chcielibyśmy zwrócić uwagę na to, że budowanie zindywidualizowanych relacji z klientem jest odmiennym podejściem od tego, które kładzie nacisk na obsługę klienta: w pierwszym przypadku w centrum znajduje się osoba klienta, w drugim zaś – jego sprawa.

## URZĄD PRACY – GŁÓWNE PROBLEMY WIZERUNKOWE

„Bezrobocie” to dominujące skojarzenie z urzędem pracy wśród naszych rozmówców. Wątek bezrobocia i bezrobotnych ludzi przewijał się niemal w każdej rozmowie na temat urzędu – niezależnie od tego, czy rozmówca miał bezpośredni kontakt z instytucją, czy też nie. Innymi słowy, **urząd pracy w potocznym wyobrażeniu to przede wszystkim instytucja dla bezrobotnych. Takie postrzeganie skutkuje również stygmatyzacją osób wchodzących w kontakt z urzędem.** W dominującym dyskursie osoby bezrobotne najczęściej są przedstawiane jako niezaradne, niesamodzielne, żyjące na koszt innych. Nierzadko można było odnieść wrażenie, że kontakt z urzędem pracy był dla naszych rozmówców nieco wstydlivy. Często dopiero po zapytaniu ich wprost przyznawali, że mieli do czynienia z urzędem pracy, dodając od razu, że w ich przypadku „chodziło o ubezpieczenie”. Sprawiało to wrażenie, jakby od razu chcieli zasygnalizować, że nie pobierali zasiłku i że nie zaliczają się do grona „typowych” klientów tej instytucji. O sobie mówili raczej, że byli chwilowo bez pracy, a nie bezrobotnymi – zapewne mniej lub bardziej świadomie wyczuwając stygmatyzujący ładunek kryjący się za tą etykietą, która bycie bez pracy definiuje właśnie jako cechę jednostki, a nie jej stan przejściowy.

Dominujące skojarzenie urzędu pracy z instytucją dla bezrobotnych było dodatkowo wzmocnione przez podstawowe doświadczenie kontaktu z urzędem, czyli „odhaczanie się na liście” (często powracający zwrot). Główne wspomnienia z tym związane dotyczyły długiego czekania w kolejce czy rutynowego traktowania przez urzędnika. Wszystko to razem składało się na **wizerunek miejsca, w którym człowieka traktuje się instrumentalnie – staje się on narzędziem budowania urzędowych statystyk, kolejną „pozycją do odhaczenia”.** Sama zaś instytucja jawiła się większości rozmówców jako **zbiurokratyzowana: spętana planami, formalnościami i statystykami, służącymi przede wszystkim samej instytucji, a nie ludziom, którzy do niej przychodzą.** Takiemu postrzeganiu instytucji sprzyjało też niezrozumienie działań podejmowanych przez urząd. Wydaje się, że związane jest to z brakiem komunikacji ze strony instytucji z ludźmi ją odwiedzającymi na temat możliwości, zasadności i celowości działań wspierających oraz procedur, a także formalności wymaganych przez urząd. Skutkuje to tym, że działania podejmowane przez urząd tłumaczono sobie po swojemu. W tych wypowiedziach zaś istotną rolę odgrywały dominujące wyobrażenia na temat instytucji. Ten mechanizm sprawia, że ograniczona oferta kursów może stać się kolejnym „dowodem” potwierdzającym zbiurokratyzowanie urzędu, czego przykładem jest następujący cytat: *Jak ja rozmawiałam też ze znajomymi, bo ich tam wysłano, ale nie mieli pracy, na te kursy właśnie i tam... To jest po prostu chyba tak, tak z ich rozmowy wynikało, tak jakby oni [urząd] to musieli zrobić, to jest na siłę. Tą osobę wysyłają tam, bo to jest w ich harmonogramie. (...) To wyglądało tak, jak mi opowiadali, że teraz mamy kurs komputerowy, a teraz na przykład szycia, to idzie pan. (...) To nie jest żadna pomoc, tylko mają załatwione, odhaczone, dobra, dzisiaj tego wysłaliśmy, fajnie, tu plan zrobiony na dzień dzisiejszy (IDI 7).*

Dalej zamieszczamy kolejne wypowiedzi naszych rozmówców na temat urzędu pracy, które można potraktować jako praktyczną emanację zarysowanego problemu wizerunkowego.

*Ale nic nie zaproponowali, kompletnie nic. Tylko tyle, że miałem co miesiąc przychodzić (IDI 2).*

*Nie zależało mi na tym, żeby jeździć i podpisywać co miesiąc tam, że ja mogę iść do lekarza. Bo to tylko głównie o to chodzi (IDI 12).*

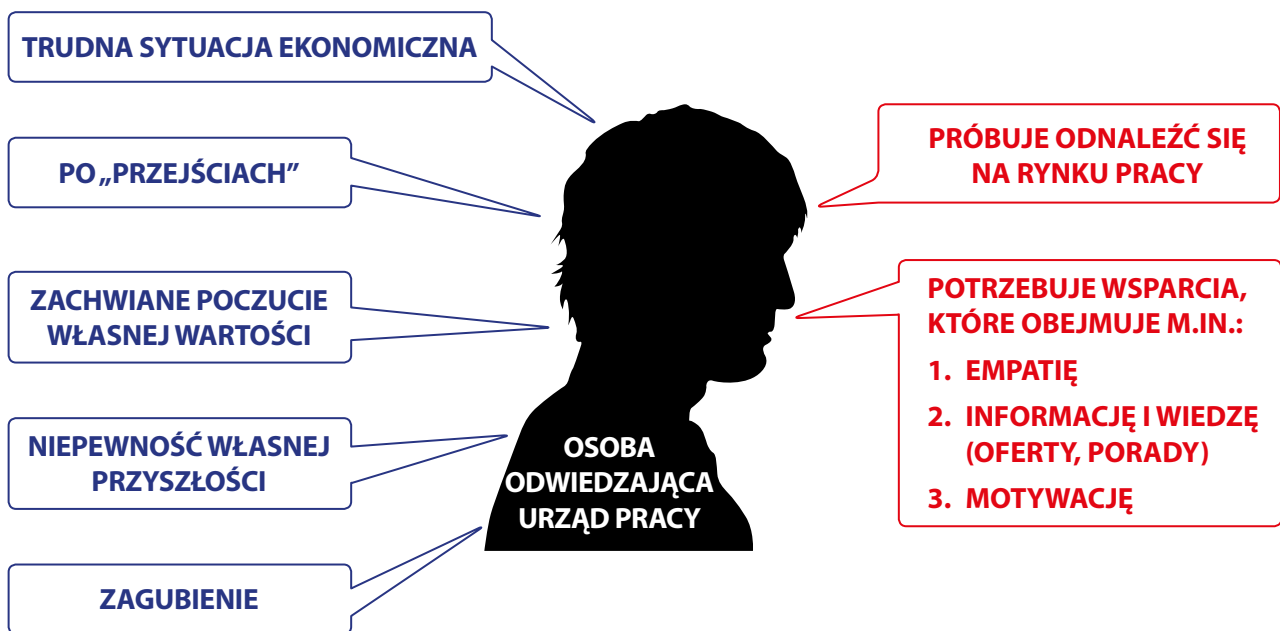
*Ja się zarejestrowałam, to tam było takie spotkanie, że były same dziewczyny, i że bardzo poszukujemy pracy. To było takie spotkanie, było z 10 takich dziewczyn, że jak szukać. Ale ja potem miałam skierowanie, jak się odhaczałam, miałam parę prac. Czasami chodzą takie dziewczyny i pieczątki biorą (IDI 8).*

*W urzędzie pracy miałem tam jakieś szkolenie, bo po studiach się zarejestrowałem, jakieś tam były... wiesz co, niesamowite pierdoły, takie pierdoły, że aż mnie to bolało, mówię, po co to. Ale wtedy chciałem wziąć kasę na firmę (IDI 7).*

*Ja miałem dwa razy styczność z urzędami pracy i naprawdę nie miałem żadnej pomocy. Musiałem milion dokumentów wypełniać, przynosić CV i tak dalej, naprawdę kupę papierów, i tak naprawdę niczemu to nie służyło (IDI 14).*

Wyłaniający się z powyższych wypowiedzi obraz urzędu pracy odmalowany jest w czarnych barwach, a jednak opisywany w poprzednim podrozdziale przykład Kornelii (patrz s. 81–83) pokazuje, że instytucja ta może być również odbierana inaczej, a wsparcie bywa pomocne. Przy czym kluczowe nie jest faktyczny zakres i skuteczność udzielonego wsparcia (choć oczywiście jest ono bardzo ważne), co relacja nawiązana przez przedstawiciela urzędu z człowiekiem, który mniej lub bardziej udanie próbuje odnaleźć się na rynku pracy. Sedno produktywnej relacji widzimy zaś w umiejętności indywidualnego podejścia do człowieka. Poniżej zamieszczamy schemat skonstruowany na podstawie wypowiedzi naszych badanych, który syntetycznie obrazuje problem w relacjach z urzędem pracy z punktu widzenia osoby potrzebującej wsparcia w odnalezieniu się na rynku pracy. Wiemy, że może być pomocnym narzędziem w myśleniu o tym, jak i w jakim kierunku urząd pracy jako instytucja może się zmieniać.

Rysunek 2. Człowiek w urzędzie pracy



**Empatia, czyli indywidualne traktowanie, jest kluczowa, gdyż w znacznym stopniu warunkuje powodzenie współpracy**

*Empatia - zdolność odczuwania stanów psychicznych innych osób (empatia emocjonalna), umiejętność przyjęcia ich sposobu myślenia, spojrzenia z ich perspektywy na rzeczywistość (empatia poznawcza) [źródło wikipedia]*

*UWAGA: budowa zindywidualizowanych relacji z klientem, a koncentracja na obsłudze klienta to dwa różne podejścia. W pierwszym przypadku w centrum znajduje się osoba, w drugim zaś sprawa, z którą przychodzi.*

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Urząd pracy jako wyzwanie wizerunkowe



Źródło: opracowanie własne.



## 9. AUTODIAGNOZA: GŁÓWNE CZYNNIKI SUKCESU I BILANS

Dlaczego mi się udało?

Jakie zyski i straty pociągnęła za sobą zmiana?

### OTWARTE PYTANIE O CZYNNIKI SUKCESU

Pod koniec trzygodzinnego wywiadu wspólnie z naszymi rozmówcami i w ramach podsumowania tworzyliśmy listę czynników sukcesu ich zmiany. Chodziło o zidentyfikowanie jak największej liczby elementów, które były pomocne na różne sposoby i przyczyniły się do zmiany zawodu (tak jak definiowali je respondenci)<sup>43</sup>. Głównymi autorami listy byli nasi rozmówcy, ale badacze również mogli proponować „swoje” czynniki w oparciu o to, czego dowiedzieli się w trakcie wywiadu. Następnie prosiliśmy, aby z listy wybrano ok. 3–5 czynników uznanych za najważniejsze. Dalej przedstawiamy zbiorcze zestawienie tych wskazań. Uważamy je za warte uwagi, gdyż oddaje i podsumowuje perspektywę naszych rozmówców i uczula na te czynniki, które ich zdaniem odegrały kluczową rolę. Zebrane razem najważniejsze czynniki pogrupowaliśmy w sześć głównych kategorii zgodnie z częstotliwością występowania w badaniu. Są to kolejno: cechy charakteru; otoczenie społeczne (źródło wsparcia); wiedza, kompetencje, umiejętności; doświadczenia wyniesione z poprzednich prac; postawa; inne czynniki.

Zestawienie prezentuje wszystkie odpowiedzi, chcemy bowiem nie tylko przedstawić finalny wynik, ale też zwrócić uwagę czytelników na język, którego badani spontanicznie używali do opisywania losów zawodowych. Świadomość aspektu językowego wydaje nam się istotna, gdyż w bezpośrednim kontakcie z człowiekiem pomaga lepiej rozpoznać, co faktycznie może kryć się za słowami. Odpowiedzi, jakich nam udzielano, nie były ograniczone schematem kwestionariusza – zależało nam, aby odpowiadano zgodnie z tym, jak postrzegano własne historie, a nie w nawiązaniu do przyjętej ogólnie klasyfikacji. Ceną za większą adekwatność odpowiedzi są z kolei pewne trudności w ich uogólnianiu. W związku z tym niektóre z hasłowych odpowiedzi opatrujemy komentarzami w nawiasach, a w dwóch przypadkach również przypisami dookreślającymi sens wypowiedzi hasłowej.

### GŁÓWNE CZYNNIKI SUKCESU

**Na pytanie o kluczowe czynniki sukcesu najczęściej wskazywano dyspozycje indywidualne.** Osiągnięty przez badanych sukces jest więc z ich perspektywy głównie rezultatem tego, jacy są: zdeterminowani i gotowi na wiele, aby osiągnąć cel. Wskazywanie tych czynników świadczy o tym, jak dużym wyzwaniem jest zmiana zawodowa, jak wiele wymaga pracy i wytrwałości.

<sup>43</sup> Odnośnie do wątpliwości co do faktycznego sukcesu niektórych zmian patrz komentarz zawarty w rozdziale 1, s. 9 i 13–15.

**W drugiej kolejności wskazywano na wsparcie udzielone przez innych ludzi** – przede wszystkim emocjonalne, w dalszej kolejności zaś o charakterze merytorycznym (wiedza i rady) lub praktycznym (konkretna pomoc). **Pokazuje to, jak istotna dla powodzenia zmiany jest możliwość i umiejętność mobilizowania swoich zasobów społecznych, w pierwszym rzędzie osób najbliższych.** W tym kontekście warto raz jeszcze podkreślić, że nie trafiliśmy na ani jeden przypadek, w którym najbliższe otoczenie badanych byłoby przeciwne zamiarom zmiany, co pośrednio wskazuje na wagę tego czynnika.

**Na trzecim miejscu plasują się tzw. kompetencje miękkie, takie jak umiejętności interpersonalne, adaptacyjne czy zgeneralizowana umiejętność uczenia się.** W języku ZSK umiejętności miękkie bywają nazywane również „umiejętnościami nietransferowalnymi”, czyli takimi, które nie poddają się prostej nauce i walidacji i jako takie znajdują się poza horyzontem zainteresowania systemu. Warto zauważyć jednak, że umiejętność nawiązywania kontaktów i korzystania z nich nie jest determinowana wyłącznie cechami osobowości. W naszym badaniu mieliśmy przykłady tego, że wystąpiła ona zarówno w przypadku osoby, która jest z natury kontaktowa i komunikatywna, jak i osoby, która w życiu osobistym i zawodowym zmagala się z wyzwaniem przełamywania nieśmiałości oraz „natury samotnika” i w toku samorozwoju świadomie ćwiczyła kompetencje interpersonalne. Nasi rozmówcy twierdzili, że takie umiejętności, jak łatwość nawiązywania kontaktu, porozumienia czy unikanie konfliktów w dużej mierze pomogły odnaleźć im się w nowym miejscu lub środowisku. Inną odśłoną umiejętności interpersonalnych jest śmiałość w zadawaniu pytań i radzeniu się swoich kolegów i koleżanek.

Na listę najważniejszych czynników trafiły również pojedyncze „kompetencje twarde”, głównie specjalistyczne, takie jak umiejętności fryzjerskie, informatyczne czy znajomość konkretnej branży. Jednak nie były one zbyt szeroko reprezentowane zarówno w grupie czynników uznanych za najważniejsze, jak i na szerszej liście wszystkich czynników sukcesu. Częściej wskazywano na to, co konkretnej wiedzy i umiejętności dotyczyło pośrednio. Na przykład osoba, która w toku zmiany została pracownikiem biura tłumaczeń i akcyzy skarbowej, jako czynnik sukcesu podawała „chęć uczenia się nowych rzeczy”, a nie „opanowanie procedur wystawiania akcyzy skarbowej”. Konkretna wiedza i umiejętności były obecne w poznanych przez nas historiach, ale raczej na drugim planie. **Analizując powodzenie procesu zmiany, nasi rozmówcy kładli nacisk na kompetencje miękkie. Podkreślali to również ci, którzy w swojej pracy w znacznym stopniu opierali się na „kompetencjach twardych” – te drugie, na podstawie przeprowadzonych wywiadów, można by określić jako kompetencje „bazowe”, czyli takie, które nawet jeśli bywają niezbędnym warunkiem rozpoczęcia praktyki nowego zawodu, to same w sobie są dalece niewystarczające.** Przykładowo Robert (IDI 11), który przede wszystkim musiał nauczyć się programowania i o tejże nauce głównie opowiadał w czasie wywiadu, zapytany pod koniec rozmowy o czynniki sukcesu, wymienił jasno określony cel (zostać programistą), determinację i systematyczność – nie zaś przyswojenie języków C++ oraz Unity.

Podsumowując: **kwalifikacje, nawet jeśli były niezbędnym warunkiem zmiany, to bardzo rzadko były uznawane za kluczowe dla powodzenia procesu.** Zmiana zawodowa z natury rzeczy wymaga uczenia się nowych zagadnień i adaptowania się do nowego środowiska – wysuwające się na pierwszy plan kompetencje są tego dobrym odzwierciedleniem. Dzięki szerokiemu zakreśleniu pola badawczego (zmiana w kontekście życia jako takiego) to, co z reguły jest mniej wyraźne, jako że trudniej uchwytne i mierzalne (jak kompetencje społeczne), staje się bardziej widoczne i odśłania znaczenie w kontekście pracy zawodowej oraz zmiany w ogóle. Istotna rola czynników pozakwalifikacyjnych w procesie zmiany zawodowej to ważny

wniosek, który naszym zdaniem powinien być brany pod uwagę w dalszym projektowaniu i wdrażaniu systemu.

## TYPOLOGIA CZYNNIKÓW SUKCESU

Przedstawiamy listę kluczowych, zdaniem rozmówców, czynników sukcesu ujętych w ramy opracowanej przez nas typologii (w nawiasach podajemy różne określenia, których używali badani). Lista jest uporządkowana według częstotliwości wskazywania danych czynników.

Tabela 3. Czynniki sukcesu wg respondentów

CZYNNIK	OKREŚLENIA BADANYCH
<b>DYSPOZYCJE OSOBISTE</b>	DETERMINACJA (konsekwencja, pracowitość, upór, wytrwałość, samodyscyplina, siła wewnętrzna, silny charakter, systematyczność, energia do działania)
	OTWARTOŚĆ (otwartość na zmiany, ciekawość)
	WIARA WE WŁASNE SIŁY I UMIEJĘTNOŚCI
	PRZEBOJOWOŚĆ
	SAMODZIELNOŚĆ
<b>OTOCZENIE SPOŁECZNE JAKO ŹRÓDŁO WSPARCIA</b>	WSPARCIE BLISKICH (małżonka, partnera, przyjaciela, rodziny, koleżanki; wsparcie emocjonalne, wsparcie merytoryczne, wsparcie praktyczne, wiara bliskich we mnie i moje umiejętności, oparcie w rodzinie)
	ZNAJOMOŚCI (wsparcie w ubieganiu się o dotację, kontakt z osobą decyzyjną)
<b>KOMPETENCJE</b>	UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE (łatwość nawiązywania kontaktu, podejście do ludzi, odnajdywanie się w nowych sytuacjach i miejscach)
	ZDOLNOŚĆ UCZENIA SIĘ (samosdoskonalenie, uczenie się w działaniu)
	SZEROKIE ZAINTERESOWANIA <sup>44</sup>
	ZNAJOMOŚĆ BRANŻY
	PRAKTYKOWANIE NOWEGO ZAWODU
	ZALICZENIE KURSU INFORMATYCZNEGO
<b>DOŚWIADCZENIA WYNIESIONE Z POPRZEDNICH PRAC</b>	ROZPOZNANIE WŁASNEGO POTENCJAŁU
	MĘCZĄCA I FRUSTRUJĄCA PRACA – GŁÓWNA MOTYWACJA DO ZMIANY
	ZŁE TRAKTOWANIE PRZEZ SZEFA – ANTYPRZYKŁAD
	POTRZEBA UCIECZKI (potrzeba spróbowania czegoś nowego)
	DOŚWIADCZENIE ZMIANY ZAWODOWEJ W PRZESZŁOŚCI – OSWOJENIE PROCESU

<sup>44</sup> Rozumiana jako zdolność łączenia wiedzy z różnych dziedzin.

CZYNNIK	OKREŚLENIA BADANYCH
<b>POSTAWA</b>	JASNO OKREŚLONY CEL – BYĆ PROGRAMISTĄ
	POTRZEBA ROBIENIA CZEGOŚ SENSOWNEGO
	CHĘĆ PODEJMOWANIA WYZWAŃ
	CHĘĆ USTABILIZOWANIA ŻYCIA ZAWODOWEGO – ZDOBYCIE PRACY ETATOWEJ
	RODZINA JAKO ŹRÓDŁO SENSU I MOTYWACJI (troska o rodzinę, rodzina – jest „po co i dla kogo”)
<b>INNE CZYNNIKI</b>	ZASOBY MATERIALNE – OSZCZĘDNOŚCI PRZEZNACZONE NA OTWARCIE BIZNESU

Źródło: opracowanie własne.

## BILANS ZMIANY

Proces zmiany nie kończył się na podjęciu nowego zawodu, w zależności od sytuacji mógł trwać jeszcze długo. Okres ten wiązał się z doświadczaniem wielu często sprzecznych emocji. Napięcie, obawa, stres związane z podjętym ryzykiem były szczególnie obecne wtedy, gdy badani zdecydowali się na otworzenie własnej działalności gospodarczej i musieli w nią zainwestować finansowo. Równocześnie pojawiały się też ekscytacja, nadzieja, zadowolenie czy duma.

Doświadczanie zmiany, choć dla wielu osób było trudne, wymagało poświęceń oraz nakładów pracy i czasu, to w większości wypadków było oceniane przez badanych pozytywnie. Pracując w nowym zawodzie, przede wszystkim zaspokajali te potrzeby, których deficyt odczuwali w poprzedniej pracy. U osób, które się nudziły, doświadczwały braku wyzwań, monotonii, sensu i użyteczności swoich działań czy dostrzegalnych efektów pracy, w nowym zawodzie te deficyty i braki zostały w większości wypełnione. Badani zyskali lub podnieśli poczucie własnej wartości, odczuwali przyjemność i satysfakcję z wykonywanej pracy, mierzyli się z wyzwaniami (z którymi chcieli się mierzyć), pracowali w dobrej atmosferze, zostali zaakceptowani przez współpracowników, odczuwali poprawę sytuacji materialnej. Równocześnie w niektórych wypadkach mieliśmy do czynienia z racjonalizacją, niełatwo bowiem przyznać się przed sobą, że to, w co zainwestowało się tak wiele czasu, energii, finansów i czemu poświęciło się inne ważne wartości, okazało się nie do końca tym, czego się oczekiwało.

Osoby, dla których zmiana zawodowa była ucieczką od bezładu, braku kontroli nad własnym życiem, perspektywy zwolnienia, przede wszystkim odczuwały ulgę, miały poczucie, że odżyły, odzyskały równowagę, spokój, stabilizację. Nie wszyscy jednak mieli poczucie, że ucieczka doprowadziła ich do miejsca, w którym chcieliby zostać dłużej. Ci badani mówili o zmianie jako etapie większego procesu, który wciąż jeszcze trwa.

- Krystyna (IDI 8) odczuła ogromną zmianę w swoim życiu i uznała, że obecnie jest to najlepszy jej okres. Miała poczucie, że coś osiągnęła, że pracowniczki są z nią w dobrym kontakcie, a ona jest dla nich autorytetem i koleżanką. Z wyraźną satysfakcją używała sformułowania, że jest „panią sytuacji”, kontrastując obecną sytuację z poprzednią pracą, a nawet „poprzednim” życiem, które kojarzyło jej się ze stresem, biedowaniem i kupowaniem najtańszej pasty w Biedronce. W wyniku zmiany ogromnie wzrosło jej poczucie własnej wartości.

- Ola (IDI 16) mówiła, że chodzi teraz do pracy z przyjemnością i nie stresuje się nią tak jak poprzednią. Ma poczucie sprawstwa, widzi efekty swojej pracy, lubi to, co robi, snuje plany zawodowego rozwoju. Stara się nie przykładać wagi do kwestii obniżenia statusu społeczno-zawodowego, co bywa nieraz podnoszone przez jej otoczenie.
- Roman (IDI 7) z przyjemnością wykonuje swoją pracę, lubi do niej przychodzić i ma poczucie frajdy z wyzwań przed nim stojących, nawet jeśli wymagają nadliczbowych godzin. Zestawia obecną sytuację z poprzednią pracą, kiedy nie chciał i nie miał siły wstać rano i iść do pracy. Jest zadowolony z atmosfery, relacji z przełożonym i współpracownikami. Czuje, że został zaakceptowany, jego pomysły zmian są akceptowane i poddawane rzeczowej dyskusji.
- Joanna (IDI 10) przede wszystkim odczuwa ulgę, że poprzednia praca jest zamkniętym rozdziałem. Ma teraz poczucie sensu, widzi efekty swojej pracy, czuje, że odżyła i ma poczucie satysfakcji. Wir pracy i obowiązków bieżących związanych z prowadzeniem kawiarni nie pozwolił jej zaplanować, kto przejmie kawiarnię, kiedy ona urodzi dziecko (termin za miesiąc). Mimo to deklaruje, że jest w pełni zadowolona z podjętej decyzji.
- Nowa praca jest, co prawda, etapem na ścieżce kariery zaplanowanej przez Roberta (IDI 11), ale to praca, w której się sprawdza – nie mając wykształcenia kierunkowego, świetnie radzi sobie jako programista, stosuje niestandardowe rozwiązania, które nie przyszłyby do głowy „tradycyjnemu” programiście. Ma w pracy swojego mentora, od którego może się uczyć, i wie, dokąd dąży. I tylko żona jest coraz bardziej niezadowolona z powodu jego ciągłej nieobecności oraz dają mu się we znaki kłopoty zdrowotne związane z przepracowaniem.
- Magda (IDI 15) czuje, że udało jej się dokonać czegoś dużego. Boi się używać wielkich słów, ale ma poczucie, że dzięki ciężkiej pracy udało jej się wyrwać z kręgu prostych i nudnych prac biurowych. Jest zadowolona z nowego statusu zawodowego specjalisty, choć wie, że oznacza to dla niej jeszcze więcej nauki. Docenia lepsze warunki finansowe i jeden niespodziewany rezultat zmiany: większe zaangażowanie męża w opiekę nad dzieckiem.
- Marianna (IDI 12) po latach zajmowania się dziećmi – najpierw swoimi, później jako opiekunka – ma poczucie, że po raz pierwszy w życiu wykonuje „poważną” pracę. W recepcji w prywatnej przychodni zarabia o 500 złotych mniej niż jako niania, ale ma szansę na etat i po raz pierwszy wykonuje pracę, która dobrze wygląda w CV (wcześniej trawił ją kompleks, że z takim CV jak jej żaden pracodawca nie będzie chciał z nią rozmawiać).
- Edyta (IDI 5) dwa lata temu zmieniła pracę, jest protetykiem. To manualne zajęcie, a ona lubi pracować rękami. Ważne jest też dla niej poczucie, że ta praca jest pożyteczna i że tym, co robi, pomaga ludziom. Ale na dłuższą metę wolałaby zajmować się czymś „ambitniejszym”, dlatego po pracy uczy się programowania.
- Mariusz (IDI 2) mimo że zmieniał zawód pod presją zwolnienia, to czuje, że podjął właściwą decyzję. Jest zadowolony z atmosfery w nowym miejscu pracy i z tego, że udało mu się odnaleźć w zgranym i zwartym zespole.
- Kornelia (IDI 6) zmieniała zawód w sytuacji nagłego zwolnienia i doświadczenia mobbingu, ale jest zadowolona z wyboru. Ma poczucie stabilizacji: opanowała potrzebną wiedzę i umiejętności i już nie musi się uczyć, nie jest zaskakiwana.



- Katarzyna (IDI 4) odczuła ogromną ulgę, zmieniając zawód. Teraz otrzymuje regularnie stałe wynagrodzenie, co uwolniło ją od ciągłego myślenia o nieopłaconych rachunkach, które towarzyszyło jej, gdy prowadziła niedochodową własną działalność. Marzy o byciu fizjoterapeutką (co wcześniej robiła), teraz pracuje w PR. Pociesza się tym, że pracuje w wydawnictwie medycznym, więc poniekąd wciąż jest blisko leczenia i pomagania.
- Jan (IDI 9) dobrze się czuje w nowej pracy, szybko się zaaklimatyzował. W nowej pracy, podobnie jak w poprzedniej, trzeba dużo kombinować i pracować rękami. Przewagą nowej pracy jest to, że w ogóle może ją wykonywać, bo od czasu wypadku nie wrócił już do pełnej sprawności.
- Wanda (IDI 13), choć wykonuje pracę znacznie poniżej swoich kompetencji, jest zadowolona, że nowy zawód daje jej możliwość życia bez większych stresów. To był dla niej priorytet, kiedy zdecydowała się wrócić na rynek pracy po długotrwałej, głębokiej depresji.
- Mateusz (IDI 1) wrócił do pracy po rocznej przerwie związanej z rehabilitacją po przebytym udarze. Musiał zrezygnować z dotychczasowego głównego zawodu kierowcy autobusu. Dodatkowa wcześniejsza praca („doradca finansowy”, czyli sprzedawca kredytów) teraz stała się jego główną. Mateusz przyjmuje tę sytuację ze spokojem, ma nadzieję na awans i stabilizację w tej branży.
- Łukasz (IDI 14) ma sprzeczne odczucia związane z nową sytuacją zawodową. Z jednej strony czuje ogromną ulgę i spokój. Może normalnie funkcjonować, ma czas dla rodziny i na realizację pasji, ma poczucie bezpieczeństwa. Z drugiej strony czuje też żal, że wrócił do miejsca, w który zaczynał karierę zawodową przeszło 20 lat temu. Odczuwa też zawód, że wykonuje mało ambitne zajęcia i z tego powodu nie będzie się rozwijał. Wie, że obecna sytuacja jest kompromisem, bardziej ucieczką od coraz większego braku kontroli nad własnym życiem (wcześniej prowadził sklep spożywczy w ramach franczyzy) niż miejscem docelowym.
- Julia (IDI 3) nie jest zadowolona z nowej pracy, wykonywanie zawodu kasjera/sprzedawcy w sklepie wielkopowierzchniowym nie jest tym, co chciała robić. Ale ma poczucie, że ze względu na wiek musi korzystać z nadarzających się okazji i raczej nie ma wyboru. Docenia jednak to, że łatwo sobie poradziła ze zmianą i jest gotowa na kolejną szansę.

## 10. ANEKS 1. WARSZTATY Z DORADCAMI ZAWODOWYMI WOKÓŁ WYNIKÓW BADANIA – PODSUMOWANIE

Zwieńczeniem projektu były dwa jednodniowe warsztaty przeprowadzone 19 i 26 listopada 2019 roku w Warszawie, podczas których eksplorowaliśmy doświadczenia osób mających za sobą zmianę zawodu. Warsztaty były skierowane do osób zajmujących się szeroko rozumianym doradztwem zawodowym i były poświęcone analizie głównych wyników badania. Wydarzenie zostało pomyślane jako okazja do zestawienia perspektywy badawczo-socjologicznej ze spojrzeniem specjalistów i praktyków tematu rozwoju zawodowego, którego rezultatem miało być wypracowanie rekomendacji dotyczących tego, jak wspierać ludzi planujących zmianę zawodu bądź jej doświadczających.

Warsztaty odegrały również istotną rolę w odniesieniu do naszych, stricte badawczych, spostrzeżeń, interpretacji i wniosków formułowanych na użytek raportu. Po pierwsze rzuciły dodatkowe światło na niektóre spośród nich i pozwoliły nieco je skorygować. Po drugie utwierdziły nas w tych, co do których mieliśmy pewne wątpliwości, czy nie nadinterpretujemy zebranego materiału. Po trzecie wreszcie warsztaty wyeksponowały kwestie i wątki wcześniej pozostające w półcieniu. Z jednej strony były one obecne w zebranych materiale i formułowanych przez nas opisach zjawisk (zawłaszcza relacjach pojedynczych historii), z drugiej jednak nie były artykułowane wprost lub też były traktowane względnie zdawkowo. Dopiero wspólna praca nad materiałem wraz z uczestnikami warsztatów uświadomiła nam, jak wielką rolę w zmaganiach naszych rozmówców ze zmianą zawodową odegrało wsparcie społeczne (w przypadku tych osób, które miały do niego dostęp).

Główne punkty programu warsztatów:

- Przedstawienie i omówienie wyników etnograficznego badania zmiany zawodowej na podstawie roboczej, niepublikowanej wersji raportu „Zmiana zawodowa. Wielkie wysiłki w imię niepewnych efektów”.
- Ćwiczenia warsztatowe bazujące na rzeczywistych historiach i przybliżające perspektywę osób doświadczających zmiany, które nakreślają szerszy kontekst życiowy i pomagają wczuć się w ich sytuację.
- Wspólne wypracowanie rekomendacji dotyczących tego, jak wspierać ludzi podczas zmiany zawodowej, opierając się na wynikach badania oraz doświadczeniu i wiedzy uczestników warsztatów (opracowane na podstawie warsztatów rekomendacje prezentujemy poniżej).

Warsztaty prowadziło troje zaangażowanych w projekt badaczy mających również doświadczenie w planowaniu i prowadzeniu warsztatów (Michał Danielewicz, Kamila Hernik, Agata Urbanik). Scenariusz warsztatów wykorzystywał m.in. narzędzia stosowane w metodzie *design thinking* (praca z personami).

# JAK WSPIERAĆ LUDZI ZMIENIAJĄCYCH ZAWÓD?

## REKOMENDACJE

### **1. Kluczowe jest osvajanie ludzi z procesem zmiany zawodowej oraz przygotowywanie do jej podjęcia.**

- Ważne jest budowanie poczucia, że zmiana zawodu jest możliwa: zachęcanie ludzi do myślenia o zmianie, pokazywanie przykładów udanych zmian zawodowych. Postrzeganie zmiany zawodu jako realnej opcji może przyspieszyć proces dojrzewania do niej, uchronić przed zmianą o charakterze uciezkowym, kiedy ludzie mają poczucie znalezienia się w sytuacji bez wyjścia. Nie ma wówczas miejsca na proces planowania zmiany, może dochodzić wręcz do odcinania się od swoich zasobów, bo te wiążą się z dotychczasową pracą, od której chce się uciec.
- Planując zmianę zawodową, warto jednocześnie zachować elastyczność i otwartość na to, co przynosi ze sobą proces zmiany. Decyzji o zmianie najczęściej towarzyszy bardzo duża doza determinacji – a ta często ogranicza elastyczność działania, usztywnia (silne nastawienie na cel zawęża pole widzenia).
- Sposobem na propagowanie pozytywnych wzorów zmian zawodowych może być pokazywanie konkretnych przykładów, ujmujących możliwe ryzyka i zagrożenia wiążące się ze zmianą. Istotne jest w tym kontekście odczarowanie popularnych wyobrażeń i fantazji na temat zmian, zacierających możliwe negatywne ich następstwa.

### **2. Należy upowszechniać informacje o instytucjonalnych i indywidualnych sposobach wspierania ludzi w zmianie zawodowej.**

- Ważnym elementem osvajania ludzi z perspektywą zmiany zawodowej jest edukowanie, jak zadbać o siebie w tym niejednokrotnie trudnym procesie, oraz upowszechnianie znaczenia czynników wspierających ludzi w zmianie.
- Istotnym elementem wspierania ludzi w zmianie są działania na rzecz kultury sprzyjającej korzystaniu z pomocy/wsparcia. Pomimo coraz bardziej upowszechniającego się korzystania z różnego rodzaju usług doradców zewnętrznych wiele osób nadal odczuwa opory wobec korzystania z pomocy. Kryją się za tym specyficzne, acz popularne przekonania, charakterystyczne dla kultury indywidualistycznej (np. każdy powinien radzić sobie sam; tylko słabi korzystają z pomocy; inni ludzie są raczej źródłem zagrożenia niż wsparcia; nie wolno się odsłaniać).
- Należy wobec tego budować świadomość znaczenia i umiejętności korzystania ze wsparcia społecznego, pomocy otoczenia. Wsparcie społeczne, przede wszystkim wsparcie emocjonalne ze strony najbliższego otoczenia (partner, rodzice, rodzeństwo, przyjaciele) jest jednym z czynników wpływającym na powodzenie i „łatwość” procesu zmiany zawodu. Polega ono z jednej strony na dostrzeganiu i sygnalizowaniu sytuacji problemowych, a z drugiej na afirmującej postawie wobec zmiany, wzmacnianiu

poczucia bezpieczeństwa, pomocy w konkretnych sprawach. Przy czym istotna jest przede wszystkim sama dostępność osób, które mogą udzielić wsparcia.

- Jednocześnie należy mieć na uwadze, że potrzeby wsparcia osoby w procesie zmiany zawodowej mogą znacząco wykraczać poza możliwości najbliższego otoczenia, kluczowe wówczas staje się wsparcie zewnętrzne w procesie (np. doradcy). Należy budować świadomość dostępności i użyteczności korzystania z usług projektowania zmiany zawodowej.
- Należy zachęcać ludzi do korzystania z narzędzi pomagających w diagnozowaniu zasobów indywidualnych. Testy predyspozycyjne/diagnostujące mogą być użytecznym, „bezsronnym” narzędziem sygnalizującym konieczność pracy nad sobą (czy to z doradcą, czy też z terapeutą). Z kolei różnego rodzaju treningi interpersonalne mogą być dobrą okazją do krytycznego wglądu w siebie (dotyczącego np. sposobów komunikowania, radzenia sobie ze stresem).

### **3. Należy promować doradztwo zawodowe jako element zwiększania mobilności zawodowej ludzi na rynku pracy.**

- Ważne jest budowanie pozytywnego wizerunku oraz podnoszenie świadomości użyteczności narzędzi doradztwa zawodowego jako istotnego elementu aktywnej polityki rynku pracy.
- Ludzie nie odczuwają potrzeby korzystania ze wsparcia doradcy zawodowego, nie mają wystarczającej wiedzy co do zakresu i celu jego działań. Jednocześnie jako społeczeństwo coraz chętniej korzystamy z szeroko rozumianych usług doradczo-wspierająco-konsultacyjnych (np. doradców finansowych, terapeutów). Popularyzacja zawodu doradcy, promowanie korzystania z usług doradczych i wspierających (coachów) powinny stać się jednymi z głównych sposobów zwiększania mobilności zawodowej, przy jednoczesnym redukowaniu towarzyszących jej nieraz negatywnych efektów. U powszechnianie mogłoby obejmować różnego rodzaju działania:
  - a) ujmowanie w scenariuszach popularnych seriali i programów rozrywkowych o tematyce zmiany i usług doradztwa;
  - b) stworzenie sieci kreatywnych doradców, która podejmowałaby działania zachęcające do korzystania z usług branży (np. doradcy zawodowi mówiący o swoich usługach na zebraniach w szkołach oraz na spotkaniach dla pracowników organizowanych w firmach i przedsiębiorstwach).
- Zakres wsparcia doradcy zawodowego/coacha, a zatem też jego efektywność ograniczają praktyki społeczne i wzory korzystania z tego rodzaju usług. Aby proces wsparcia był zindywidualizowany i skuteczny, potrzebne jest więcej niż 1–2 konsultacje, na co najczęściej decydują się ludzie. Dlatego użyteczne będzie opracowanie zróżnicowanych pakietów dla użytkowników i odpowiednie ich komunikowanie, aby decydujący się na dany rodzaj wsparcia mieli jasną informację na temat jej zakresu i potencjalnej użyteczności.
- Na poziomie działań instytucjonalnych warto w szczególności:

- Wspierać działy HR w takich obszarach, jak: przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu; kreowanie możliwości zmiany wewnątrz organizacji; zarządzanie karierą (awans poziomy).
- Promować gry i symulacje, które umożliwiają wchodzenie w role zawodowe (*job shadowing*).
- Budować oferty staży na próbę, wspierać i promować takie rozwiązania.



## 11. ANEKS 2. METODOLOGICZNY

Zadaniem aneksu jest zapewnienie możliwie pełnego wglądu w proces realizacji badania. Uważamy, że najskuteczniej można osiągnąć ten cel przez udostępnienie narzędzi służących pracy nad projektem. Zależy nam, żeby osoby zainteresowane miały możliwość prześledzenia naszej trajektorii badawczej – niech narzędzia przemówią za siebie. Tam zaś, gdzie ich głos wydaje nam się niewystarczający, zamieszczamy dodatkowy komentarz oznaczony kursywą i strzałką. Osoby zainteresowane syntetycznym opisem zagadnienia oraz problematyzacją głównych wyzwań metodologicznych odsyłamy do pierwszego rozdziału raportu.

Zamieszczamy kilka dodatkowych informacji na temat realizacji projektu, które są znaczące, a nie wynikają bezpośrednio z zawartych dalej narzędzi.

- Wywiady prowadziło czworo badaczy i badaczek z doświadczeniem w realizacji zarówno badań społecznych, jak i rynkowych.
- Badanie terenowe poprzedziło spotkanie robocze z badaczami, któremu przyświecały dwa główne cele. Po pierwsze, wdrożenie w temat i kontekst projektu. Po drugie zaś wspólne omówienie i finalne dopracowanie scenariusza. Dobór członków zespołu badawczego oraz czas poświęcony na wdrożenie ich w projekt pozwolił na zachowanie marginesu swobody podczas prowadzenia wywiadów. Nie oczekiwaliśmy od badaczy restrykcyjnego trzymania się scenariusza, wierząc w ich wyczucie projektu, tematu i doświadczenie, które pozwoli im na bieżąco decydować, w jaki sposób prowadzić rozmowę. Scenariusz miał być pomocą dla badaczy w zbieraniu materiału, miał podpowiadać, co i jak można uzyskać, ale wybór, w jakim stopniu kierować się tymi pytaniami i proponowanym porządkiem, należał do badacza. Każde spotkanie miało swoją dynamikę, szczególnie w przypadku długich wywiadów w znacznej mierze poświęconych osobistej historii człowieka. Staraliśmy się to uszanować.
- Rekrutację przeprowadziły dwie firmy zajmujące się realizacją badań rynkowych i społecznych. Uczestnicy badania byli wynagradzani bonami o równowartości 300 zł. Wynagrodzenie miało zmotywować do udziału w badaniu, ale też podkreślić istotność pracy wykonywanej przez naszych rozmówców (trzygodzinna, otwarta rozmowa na temat swojego życia oraz sumienne wykonanie pracy domowej).
- W trakcie rekrutacji napotkaliśmy problem, który zdaje się świadczyć o jednej istotnej kwestii dotyczącej ludzi mierzących się ze zmianą zawodu. Mianowicie dużo łatwiej było znaleźć osoby, które dokonały połowicznej zmiany zawodowej, tzn. praktykują równocześnie stary i nowy zawód, przy czym to ten pierwszy stanowi wciąż ich główne źródło dochodu. Takie osoby nie weszły ostatecznie do próby, gdyż zależało nam na poznaniu historii osób, dla których zmiana już się dokonała. Wydaje się nam jednak, że wpadanie w sieć rekruterską co i rusz osób żyjących w „zawodowym rozkroku” jest symptomatyczne. Co więcej, być może w ich przypadku zewnętrzne wsparcie w dokonaniu zawodowej zmiany może okazać się szczególnie efektywne. Uważamy, że warto byłoby w przyszłości zająć się tym tematem – również z punktu widzenia strategicznego celu, który przyświeca naszemu projektowi, tj. wypracowania rekomendacji dla rozwiązań w obszarze rynku pracy, które służyłyby ludziom w procesie rozwoju.

- Wywiady komponentu I realizowano w miejscu pracy lub w domu, za każdym razem uprzedzając badanych o konieczności zapewnienia przez nich warunków w miarę komfortowej rozmowy. Niektóre wywiady domowe momentami zamieniały się w diady na skutek włączenia się do rozmowy partnera/ki. Skala oraz styl tego współuczestnictwa był na bieżąco moderowany przez badacza – chodziło o to, żeby partner/ka nie zdominował/a wywiadu. Jednocześnie udział tych osób nieraz okazywał się niezwykle cenny poznawczo, dostarczając nieco innego spojrzenia na historię osób badanych.

## SCHEMAT DZIAŁAŃ W PROJEKCIE

1. Prace przygotowawcze – m.in. *desk-research*, opracowanie pierwszych wersji narzędzi, konsultacje tematu z innymi zespołami IBE.
2. Spotkanie z zespołem badaczy – wprowadzenie w projekt i konsultacje scenariusza.
3. Realizacja terenowa w okresie 29 października – 18 grudnia 2018 r. Komponent I i II realizowane równoległe, scenariusze w aneksie.
4. Warsztat „wydobywczy” (*debrief*) z udziałem badaczy, scenariusz warsztatu w aneksie.
5. Sporządzenie przez badaczy pisemnego podsumowania dla każdego wywiadu z komponentu I.
6. Opracowanie przez badaczy raportów cząstkowych dla każdego wywiadu z komponentu I, opracowanie struktury cząstkowego raportu w aneksie.
7. Analiza materiałów – m.in. transkrypcji z obu komponentów oraz raportów wewnętrznych.
8. Opracowanie pierwszej wersji raportu.
9. Raport rozszerzony o rekomendacje wypracowane w trakcie warsztatów poświęconych przepracowaniu wyników badania (warsztaty z pracownikami IBE oraz doradcami zawodowymi).

# OPIS PRÓBY, ROZKŁAD PRÓBY I PRACA DOMOWA

## KOMPONENT I (GŁÓWNY)

16 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) realizowanych w domu lub miejscu pracy (pod warunkiem że dawano możliwość przeprowadzenia długiej i spokojnej rozmowy) z osobami po zmianie zawodu i branży. W założeniu były to wywiady indywidualne, jednak w kilku przypadkach wywiadów domowych w rozmowę spontanicznie włączał się również małżonek/partner. Wywiady trwały przeciętnie około trzech godzin.

→ Ze względu na złożoność kryteriów oraz pojawiające się trudności rekrutacyjne nie wszystkie założenia próby udało się w pełni zrealizować. Wybierając naszych rozmówców spośród wstępnie zrekrutowanych, kierowaliśmy się finalnie nie tylko samymi kryteriami, ale również pracą domową, która była pomyślana jako narzędzie o trojakiej funkcji: bliższego rozpoznania indywidualnej historii, oszacowania gotowości do zaangażowania w badanie (jakość wykonanej pracy, terminowość przesłania pracy) i jako narzędzie pomocnicze w trakcie samego wywiadu.

### **Kryteria rekrutacyjne**

- Płeć
  - Mężczyźni (6)
  - Kobiety (10)
- Wiek
  - 30–40 lat (11)
  - 41–55 lat (5)
- Wykształcenie
  - Wyższe (11)
  - Średnie (7)

→ Początkowo zakładaliśmy włączenie do próby wykształcenia zawodowego. Jednak zapoznając się w procesie rekrutacji z opisami zmian zawodowych, doszliśmy do wniosku, że w przypadku akurat tych osób mamy do czynienia raczej z historiami prostej zmiany pracy niż zmiany zawodu, która wiązałaby się z aktywnym wysiłkiem wchodzenia w nowy zawód (np. zmiana ze stanowiska kasjerki na pomoc kuchenną w przedszkolu).

- Osoby, które doświadczyły zmiany zawodu oraz branży (zmiana zawodu to moment, w którym nowy zawód stał się głównym źródłem dochodu):

- 8 osób po zmianie zawodu: maks. 2 lata w nowym zawodzie (7)
- 8 osób po zmianie: od 3 do 6 lat w nowym zawodzie (9)
- Subiektywna ocena decyzji o zmianie zawodu: wszyscy umiarkowanie zadowoleni albo bardzo zadowoleni ze zmiany.
- Miejsce zamieszkania:
  - 8 osób – Warszawa
  - 4 osoby – miasto > 200 tys. mieszkańców (*Poznań*)
  - 2 osoby – mniejsze miasto < 100 tys. mieszkańców
  - 2 osoby – wieś, oddalona od dużego miasta (> 100 tys. mieszkańców) o min. 50 km

→ Ze względu na ochronę anonimowości naszych rozmówców nie ujawniamy nazwy mniejszego miasta i wsi.

→ Kryterium oddalenia wsi od miasta miało na celu zwiększenie zróżnicowania próby. Chodziło o uwzględnienie w badaniu osób mieszkających na terenach typowo wiejskich – nie zaś mieszkańców wsi, które pełnią funkcję sypialni dużego miasta (a więc ich mieszkańcy funkcjonują w istocie na wielkomiejskim rynku pracy).

- Główny powód zmiany według oceny respondenta:
  - Czynniki zewnętrzne (zmiana wymuszona) (6)
  - Indywidualna decyzja (10)
- Forma zatrudnienia po zmianie:
  - własna działalność (2)
  - zatrudnienie u pracodawcy, różne formy (14)
- Wnoszą istotny wkład finansowy w utrzymanie gospodarstwa domowego (min. 30%).

→ Chodziło o wyeliminowanie osób, dla których praca ma bardziej hobbystyczny niż egzystencjalny charakter.

- Trajektorja zmiany zawodowej – to kryterium miało dostarczyć dodatkowych informacji i zapewnić zróżnicowanie próby w tym zakresie, przy całej umowności kategorii „praca umysłowa” i „praca fizyczna”:
  - Z pracy umysłowej do pracy fizycznej (4)
  - Z pracy fizycznej do pracy umysłowej (5)

- Z pracy umysłowej do pracy umysłowej (5)
- Z pracy fizycznej do pracy fizycznej (4)
- Dochód na osobę w gospodarstwie domowym:
  - Do 2000 zł (5)
  - 2000–3000 (6)
  - Powyżej 3000 (5)
- Sytuacja rodzinna:
  - Brak dzieci (5, z czego jedna osoba w zaawansowanej ciąży)
  - Posiada dzieci (11)

#### **Dodatkowe uwagi do rekrutacji**

- Nadrekrutacja: 2 osoby na każdą z lokalizacji (mniejsze miasta i wieś traktowane razem).
- Dodatkową dyspozycją przekazywaną rekruterom była wskazówka, że szukamy osób rozmownych, otwartych i gotowych do dzielenia się swoją historią (3 godziny rozmowy o sobie!).
- W ramach procesu rekrutacyjnego wszyscy potencjalni respondenci wykonali pracę domową.

## Główne kryteria charakterystyki próby

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY  
(główne kryteria)

Lp.	Imię (zmienione)	Wiek	Miejscowość	Wykształcenie 1. zawodowe 2. średnie 3. wyższe	Dochód netto na osobę w gospodarstwie domowym (informacyjnie)	Sytuacja rodzinna 1. brak dziecka na utrzymaniu 2. posiada dziecko/dzieci	1. świeżo po zmianie zawodu 2. 2-6 lat w nowym zawodzie	Główny powód zmiany 1. czynniki zewnętrzne (zmiana wymuszona) 2. indywidualna decyzja
1	Mateusz	52	Poznań	2	3000-3999	1	2	2
2	Mariusz	48	Poznań	2	1000-1999	2	2	2
3	Julia	52	Poznań	2	2000-2999	1	1	1
4	Katarzyna	32	Poznań	3	3000-3999	1	1	2
5	Edyta	30	Warszawa	3	2000-2999	1	2	2
6	Kornelia	37	miasto<100 tys.	3	1000-1999	2	1	1
7	Roman	41	wieś	3	2000-2999	2	2	2
8	Krystyna	32	miasto<100 tys.	2	2000-2999	2	2	2
9	Jan	42	wieś	2	<1000	2	1	1
10	Joanna	39	Warszawa	3	3000-3999	1 (w ciąży)	1	2
11	Robert	33	Warszawa	3	2000-2999	2	1	2
12	Marianna	37	Warszawa	3	1000-1999	2	1	1
13	Wanda	45	Warszawa	2	2000-2999	2	2	2
14	Łukasz	49	Warszawa	2	2000-2999	2	2	1
15	Magda	37	Warszawa	3	3000-3999	2	1	2
16	Ola	39	Warszawa	3	1000-1999	2	1	1

Źródło: opracowanie własne.

## PRACA DOMOWA

Prosimy Cię o przygotowanie dwóch rzeczy, które posłużą jako punkt odniesienia w trakcie naszego spotkania. Ich sporządzenie nie powinno w sumie zabrać więcej niż 30 minut.

Zadanie 1. Autobiografia – spis treści. Wyobraź sobie książkę, która opowiada o całym Twoim dotychczasowym życiu (nie tylko zawodowym!). Książka podzielona jest na rozdziały opowiadające o kolejnych okresach twojego życia. Jak mogłyby brzmieć tytuły rozdziałów? Przygotuj spis treści (sugerujemy nie mniej niż trzy) i zapisz go w doc.



Zadanie 2. Ścieżka edukacyjno-zawodowa (CV). Przygotuj listę przedstawiającą Twoje doświadczenia edukacyjne i zawodowe. To, na czym nam zależy najbardziej, to **możliwie kompletna lista uporządkowanych chronologicznie etapów edukacji oraz pracy. W przypadku edukacji interesują nas także wszelkie kursy, szkolenia, dodatkowe studia – także odbyte już w wieku dorosłym. W przypadku pracy zawodowej uwzględnij wszelkie prace i stanowiska – zaczynając od pierwszej pracy, choćby to była młodzieńcza praca dorywcza, i uwzględniając wszystkie swoje doświadczenia zawodowe, także te, które wydają Ci się z dzisiejszej perspektywy mało istotne (także praca nierejestrowana). Jeśli pracujesz w trybie krótkich projektów, to oczywiście nie wymagamy listowania wszystkich (podobnie jak szczegółowych dat), w takiej sytuacji opisz rodzaj projektów i wykonywanej przez Ciebie pracy oraz okresy jej trwania. Nie musisz podawać nazwy konkretnych zakładów pracy, nie interesują nas Twoje dane osobowe – to, na czym nam zależy, to możliwie wierny obraz całej Twojej ścieżki edukacyjno-zawodowej ze wszelkimi jej meandrami, które w typowym życiorysie na ogół się pomija. Dokument zapisz w formacie doc.**

Pliki z zadaniami prześlij mailem najpóźniej do... [data] ...na adres badania@ibe.edu.pl

**Prosimy o podpis (imię, wystarczy pierwsza litera nazwiska plus miasto), to ułatwi nam sprawdzenie, od których respondentów otrzymaliśmy już prace domowe.**

# SCENARIUSZ WYWIADU IDI

## IDI 3h

Materiały: dyktafon (+ zapasowe baterie), czyste kartki A4, długopis, ołówek + gumka, prace domowe (spis treści i cv w dwóch formatach: wersja na jednej kartce i wersja „pocięta”), aparat (ew. naładowana bateria w telefonie!), zgody na fotografowanie.

### 1. Intro

10 min

#### O badaczu

#### O projekcie

- Projekt realizowany przez Instytut Badań Edukacyjnych. Instytut zajmuje się edukacją w szerokim tego słowa znaczeniu, w tym także uczeniem się osób dorosłych, czyli kształceniem ustawicznym, zdobywaniem dodatkowych kwalifikacji czy uczeniem się na własną rękę.
- Głównym tematem tego badania są doświadczenia ludzi związane ze zmianą zawodu. Rozmawiamy z osobami, które po latach wykonywania tej samej czy podobnej pracy zdecydowały się na zmianę zawodu i branży.
- Chcę rozmawiać z tobą o zmianie, ale też o twoim życiu jako takim, bo to, czym zajmujemy się zawodowo, jest powiązane też z tym, jak żyjemy i co robimy po pracy. Chcę przyjrzeć się zmianie zawodowej w szerokiej perspektywie, bo dzięki temu będę mógł ją lepiej zrozumieć.
- Zdobyta wiedza będzie pomocna w projektowaniu rozwiązań wspierających ludzi w procesie zmiany zawodu – bezpośrednio lub poprzez różnorakie instytucje zajmujące się poradnictwem zawodowym, doradztwem, pośrednictwem pracy czy kształceniem osób dorosłych (instytucje szkoleniowe, placówki edukacyjne, biura karier, agencje zatrudnienia, PUP-y itp.).

#### Wyjaśnienie zasad

- To nie jest ankieta, tylko luźna rozmowa krążąca wokół określonych tematów. Nie ma dobrych i złych odpowiedzi. Liczą się twoje własne opinie, doświadczenia, odczucia i obserwacje – ważne, by były szczere.
- Nagrywanie, poufność, anonimowość.

### 2. Ogólna sytuacja życiowa (rodzina, finanse, mieszkanie, aspiracje)

30 min

#### O sobie

- Opowiedz w kilku zdaniach o sobie...

W razie potrzeby dopytujemy

- Czym się obecnie zajmujesz?
  - Na czym ta praca polega?
  - Jakie są jej plusy, a jakie minusy?
- Co lubisz robić w wolnym czasie?

**Rodzina**

- Opowiedz o każdym z członków najbliższej rodziny po kilka słów [w miarę możliwości bazujemy na definicji rodziny rozmówcy – jeśli trzeba uściślić: chodzi o „osoby, z którymi współdzieli życie na co dzień”].
  - Jeśli się nie pojawi: dopytać o pracę członków rodziny.
- Opowiedz trochę o historii twojej rodziny [chcemy się dowiedzieć, w jakim środowisku się wychował, jakie wykształcenie oraz zajęcie mieli rodzice lub inni kluczowi opiekunowie – chodzi o tło społeczne, przy okazji mogą się pojawić istotne wątki biograficzne].

**Sytuacja materialna**

- Jakbyś ogólnie ocenił twoją/waszą sytuację materialną? (bardzo dobra, dobra, średnia, kiepska, zła).
  - Dlaczego tak ją oceniasz?
    - Zwrócić uwagę na kwestię dochodów i zasobów: czy ocenia sytuację przez pryzmat tego, ile zarabia/ją, czy raczej tego, co posiadają? W razie potrzeby dopytać o rolę dochodów i zasobów.
  - A czego wam brakuje?
    - Jeśli niczego nie brakuje: co mogłoby się poprawić?
- Czy w waszej rodzinie jest główny żywiciel rodziny, czy też wasze zarobki są zbliżone?
  - Czy to się jakoś zmieniało w czasie? Jak?
- Czy masz/cie zobowiązania finansowe poza domem? Na przykład dzieci z poprzednich związków, wspomaganie rodziców, albo cokolwiek innego...
- Wyobraź sobie, że nagle jesteś zmuszony sfinansować jakiś duży wydatek (np. prywatna operacja)... Co byś zrobił w takiej sytuacji?
- A gdybyś nagle otrzymał w spadku 100 tysięcy złotych, to co byś z nimi zrobił?
  - Jeśli odłożył: to z myślą o czym?

**Dom**

- Od dawna tutaj mieszkasz/cie? Jaka jest historia waszego tu zamieszkania?
  - Jeśli się nie pojawi: własne, wynajmowane czy w kredycie? Chodzi o rozpoznanie, czy mieszkanie jest trwałym zasobem, czy też raczej generuje istotne obciążenia jak raty kredytu, czy koszty najmu.
- W jakim stopniu jesteś zadowolony z twojej/waszej sytuacji mieszkaniowej?

**Dążenia (szeroko rozumiane)**

- Małe ćwiczenie na wyobraźnię. Wyobraź sobie swoje życie za rok w optymistycznym, ale realnym (!) wariacie. Potraktuj to pytanie możliwie szeroko, nie myśl tylko o kwestiach finansowych czy materialnych, ale o wszystkim, co uznajesz za ważne... Jak to twoje lepsze życie może wyglądać za rok?
  - Najpierw spontaniczny opis rozmówcy, potem ewentualnie dopytujemy.
    - Co się w twoim życiu zmieniło? Jak?
    - Co pozostało bez zmian? Dlaczego?
- A teraz wyobraź sobie swoje życie w optymistycznym wariacie za 10 lat. Dalej staraj się myśleć względnie realnie, ale weź też pod uwagę, że w ciągu 10 lat może się zdarzyć naprawdę wiele... Jak to twoje nowe życie wygląda?
  - Najpierw spontaniczny opis rozmówcy, potem ewentualnie dopytujemy.
    - Co się w nim zmieniło? Jak?
    - Co pozostało względnie bez zmian? Dlaczego?

**3. Historia (życiowa, edukacyjna, zawodowa)****60 min**

- Czy któraś z prac domowych nastęrczała ci jakichś trudności?

**Praca domowa 1: spis treści**

- Chciałbym teraz przejść z tobą przez listę twoich życiowych rozdziałów... Jak mógłbyś w kilku zdaniach opisać treść każdego z nich?
  - Wrazie potrzeby dopytujemy: co ważnego się wtedy wydarzyło i dlaczego było to ważne?

**Praca domowa 2: życiorys edukacyjno-zawodowy**

Przejdziemy chronologicznie przez punkty, zadając pytania szczegółowe odpowiednio do wątków edukacyjnych i zawodowych.

### **Edukacja szkolna – pierwotna ścieżka kształcenia**

- Korzystając z przygotowanej listy, opisz po kolei, do jakich szkół chodziłeś, począwszy od podstawówki (ewentualnie uzupełniamy na liście informacje o profilu, kierunkach itp.).
- Dopytujemy o każdą ze szkół:
  - Jak ją wspominasz?
  - Co ta szkoła ci dała?

### **Ścieżka zawodowa – pierwsza praca**

- Opowiedz w kilku zdaniach o swojej pierwszej pracy...
  - Co to za praca? Kiedy, na jakim etapie życia?
  - Jak to się stało, że podjąłeś/łaś akurat tę pracę?
  - Jak ją wspominasz?
  - Co z niej wyniosłeś/łaś? Czego cię nauczyła?
- Czy to była praca, dzięki której mogłeś się utrzymać?
  - *Jeśli nie, to w podobnym schemacie dopytujemy o „pierwszą poważną pracę” – tj. taką, która pozwalała osiągnąć względną samodzielność.*

### **Dalsza ścieżka zawodowa**

- Opowiedz, proszę, w kilku zdaniach o każdym stanowisku/każdej pracy.

### **Podsumowanie ścieżki zawodowej**

- Patrząc teraz na całokształt swojej ścieżki zawodowej, wskaż, proszę, najistotniejsze twoim zdaniem etapy (1–3).
  - Dlaczego ten/te?

A z życia pozazawodowego – co twoim zdaniem miało największy wpływ na twoje życie zawodowe? Co to były za momenty/wydarzenia/doświadczenia?

Moderator: nie sugeruj rozmówcy liczby wydarzeń, ale w miarę możliwości staraj się, aby było ich 3–10. Oznacz momenty na ścieżce w odpowiednim chronologicznie miejscu

- Opisz każdy z nich w kilku zdaniach...
- Dlaczego uważasz je za istotne?

- Chciałbym jeszcze spytać o osoby, które miały istotny wpływ na przebieg twojej kariery zawodowej (0–5). Mogą to być także osoby spoza sfery zawodowej.
  - Opowiedz o każdej z nich w kilku zdaniach...
  - Dlaczego uważasz je za istotne? Na czym polegał ich wpływ?

*Moderator: upewnij się, że znasz moment pojawienia się znaczących osób w życiu rozmówcy i rozumiesz mniej więcej rolę, jaką odegrali w kontekście życia zawodowego.*

- Jeśli się nie pojawili: A twoi rodzice? Czy mogli mieć jakiś wpływ na twoją ścieżkę zawodową?

*Moderator: upewnij się, że wiesz, czym zajmowali się zawodowo rodzice rozmówcy.*

### **Edukacja inna niż formalna**

- Chciałbym teraz dopytać, czy jeszcze w szkole, ale także jako osoba dorosła, odbywałeś/łaś kursy, studia, szkolenia, warsztaty lub uczyłeś/łaś się czegoś samodzielnie i czy coś z tego przydało ci się potem w życiu zawodowym.
- *Na podstawie listy*: opowiedz o każdym w kilku słowach / ew. opowiedz w kilku słowach o tych, które uznajesz za ważne.
  - Jak tam trafiłeś/łaś?
  - Co stamtąd wyniosłeś/łaś? Co ci to dało?

## **4. Proces zmiany**

**60 min**

Chciałbym teraz możliwie szczegółowo odtworzyć razem z tobą historię zmiany zawodowej. Zależy mi, żeby zobaczyć przebieg całego procesu: od chwili, kiedy po raz pierwszy pojawiła się myśl o zmianie, aż do momentu, który uznajesz za początek stabilizacji nowej działalności, albo do dziś, jeśli stabilizacja nie została osiągnięta.

### **Początki zmiany**

- Jak to się stało, że w twoim życiu doszło do zmiany zawodowej? [staramy się zrekonstruować etapy zmiany w wymiarze faktów oraz odczuć i refleksji, a także uchwycić uwarunkowania jej przebiegu]:
  - Co sprawiło, że zacząłeś/łaś myśleć o zmianie lub że stała się ona konieczna? [rekonstrukcja okoliczności „niepewności”].
  - Jak zareagowałeś/łaś na te okoliczności w pierwszym momencie? Jak się wtedy czułeś/łaś? Co wtedy myślałeś/łaś?
    - Czy rozmawiałeś z kimś o tym?
      - Jaka była reakcja tych osób? Co mówili?



- Czy najpierw była myśl o zmianie jako takiej, czy od razu pojawił się konkretny pomysł?
- Co ostatecznie o tym zdecydowało?
  - Co jeszcze mogło mieć wpływ na podjęcie decyzji?
- Czy wtedy pierwszy raz, kiedy pomyślałeś/łaś o zmianie, czy już wcześniej o niej myślałeś/łaś?
  - Jeśli to nie był pierwszy raz: co mogło sprawić, że tym razem coś się zadziało?

### Przebieg zmiany

- Co było potem? Opowiedz, jak przebiegały kolejne etapy tej zmiany zawodowej [okoliczności, pomysły, działania, refleksje, odczucia, identyfikujemy też poziom „sprawstwa” – interakcje między okolicznościami a własnym działaniem].

Moderator: zachęcamy rozmówcę, żeby rozwinął spontaniczną opowieść, na bazie której **próbujemy nazwać i zapisać kolejne etapy** w porozumieniu z nim.

- W razie potrzeby dopytujemy dla każdego z etapów:
  - Co musiałeś/łaś wtedy zrobić?
  - Jak się wtedy czułeś/łaś?
  - Czego się musiałeś/łaś nauczyć?
  - Co było na tym etapie najważniejsze?
  - Co było najtrudniejsze? Jakie były bariery, wyzwania, przeszkody?
  - Na ile rzeczy zależały wtedy od ciebie?
  - Czy ktoś – osoba lub instytucja – wspierał cię na tym etapie?
    - Jeśli tak: na czym polegało wsparcie?
      - Skąd wiedziałeś/łaś do kogo się udać?
  - Co dziś zrobiłbyś/zrobiłabyś inaczej?

### Kamienie milowe

- Kiedy teraz spoglądasz na przebieg całej zmiany (od pierwszej myśli o niej aż do momentu stabilizacji/teraz), to gdzie widziałbyś/widziałabyś jej główne kamienie milowe?
  - Dlaczego to?

### Podsumowanie zmiany – „dlaczego mi się udało?”

- Proszę, zastanów się teraz, jakie były główne problemy/wyzwania (3–6), na które natrafiłeś/łaś w trakcie zmiany zawodu?
  - Dlaczego to było trudne?
  - Jak uporałeś/łaś się z problemem/wyzwaniem?
    - Czy coś ci pomogło?
- Chciałbym teraz wspólnie z tobą wypunktować możliwie jak najwięcej czynników sukcesu twojej zmiany zawodowej. Chodzi mi o wszelkie rzeczy, które były jakoś pomocne w tym procesie.
  - Opowiedz krótko o każdym z nich

*Moderator: stwórz listę czynników DRUKOWANYMI LITERAMI.*

*W miarę potrzeby dopytujemy o:*

- Wcześniejsze doświadczenia, umiejętności, wiedza
- Zasoby materialne
- Inne osoby: znajomości ze świata zawodowego i prywatnego
- Organizacje, instytucje – szczególnie wsparcia zawodowego (ważne!)
- Czynniki osobowościowe
- **Możemy też proponować „swoje” czynniki sukcesu na podstawie tego, czego dowiedzieliśmy się o naszym rozmówcy** – rozmówca rozstrzyga, czy się „kwalifikują”
- Patrząc na gotową listę, chciałbym, żebyś teraz wybrał do pięciu najważniejszych czynników...
  - Dlaczego uważasz, że to ważne?

### Bilans

Chciałbym razem z tobą sporządzić bilans zmiany: poniesionych kosztów i odniesionych zysków. Im więcej pozycji pojawi się w bilansie, tym lepiej. Chodzi o uchwycenie tego, jak zmiana zawodowa wpłynęła na **całe** twoje życie (zawodowe i osobiste).

*Tworzymy tabelę, po jednej stronie ZYSKI, po drugiej KOSZTY.*

*W miarę potrzeby dopytujemy o zyski/koszty:*

- Ekonomiczne

- Indywidualne
- Rodzinne
- Materialne
- Emocjonalne
- Psychofizyczne
- **Możemy też proponować konkretne zyski i koszty na podstawie tego, czego dowiedzieliśmy się o naszym rozmówcy** – rozmówca rozstrzyga, czy się „kwalifikują”
- Patrząc na całość listy, wskaż, proszę, 3 najważniejsze dla ciebie zyski i 3 główne koszty.
  - Opowiedz krótko, dlaczego je uznałeś za ważne.
- Patrząc na to wszystko z dzisiejszej perspektywy, co zrobiłbyś inaczej?
  - Jak?

## 5. FOTOZADANIE

10 min

- Co się zmieniło w twoim mieszkaniu od czasu, kiedy zmieniłeś pracę? Oprowadź mnie, proszę, po mieszkaniu i spróbuj wychwycić te wszystkie rzeczy.
  - Jaka zmiana zaszła?
    - Dlaczego?
    - Jesteś/cie z niej zadowolony?

*Staramy się fotografować elementy mieszkania, które uległy zmianie – skupiamy się raczej na tych elementach niż próbie objęcia całego pomieszczenia.*

- Czy któreś z tych zmian są jakoś powiązane ze zmianą zawodową?
- Chciałbym zrobić ci „portret zawodowy” – wspólne wymyślanie koncepcji zdjęcia (rekwizyty, poza, otoczenie itp.)

## 6. WIZJA PRZYSZŁOŚCI I DOBRE RADY

10 min

- Gdzie chciałbyś być zawodowo za 5 lat?
  - Co chciałbyś zmienić?
    - Dlaczego?
  - Od czego zależy, czy to się uda?

- Wyobraź sobie, że jesteś królem, a twoje państwo jest bliźniaczo podobne do współczesnej Polski. Chcesz wesprzeć swoich poddanych w zmianie zawodu – co byś zarządził/a?
- Wracając na ziemię, jakie miałbyś rady dla kogoś, kto rozważa zmianę zawodu?

**DZIĘKUJĘ!**

## SCENARIUSZ SPOTKANIA „WYDOBYWCZEGO” (6H)

### Cel

- wejść w klimat;
- najważniejsze obserwacje;
- wspólny przegląd tego, z czym wróciliśmy z terenu, i porównanie z wyjściowymi założeniami.

### Luźne wytyczne

- Raczej historie niż teorie i raczej robocze obserwacje niż opracowane wnioski.
- Znaczące konkrety/detale/szczegóły/sceny, które obrazowo ujmują jakąś kwestię.
  - Przykład: Ktoś, wychodząc, nie domknął za sobą drzwi i Asia (właścicielka kawiarni w 8. miesiącu ciąży) zamiast poprosić mnie albo swoją pracownicę, sama rzuciła się do drzwi, żeby je zamknąć. Taka jest Asia – pracowita, bierze wszystko na siebie.
- Cytaty – tak jak je zapamiętaliście bez przejmowania się tym, że będą niedokładne lub przekręcone. Niech wasz umysł zadziała jak filtr.

### Scenariusz ramowy

- Badacze przedstawiają sylwetki rozmówców (maks. wszystkich, min. dwóch –wedle uznania, co bardziej produktywnie, tzn. czy pozostali bardziej skorzystają na bliższym oglądzie wybranej dwójki, czy może szerszej panoramie) / 80 min.
  - Co to za człowiek? Co to za historia?
  - Opowieść o rozmówcy na dwóch poziomach:
    - Jak oni widzą siebie i otaczający ich świat?
    - Jak wy go widzicie?
  - Każdej sylwetce towarzyszy pokaz slajdów ze zdjęciami – żebyśmy poczuli klimat, żeby nasi rozmówcy nabrali realnych kształtów (nic pracochłonnego, wystarczą same zdjęcia wrzucone do ppt. – najlepiej wrzućcie wszystkie, które zrobiliście).
  - Każdy badacz ma 20 min.
- O zmianie. Każdy przedstawia 5 roboczych obserwacji, wniosków, spostrzeżeń związanych z tematem zmiany zawodowej – chodzi o to, co według was jest najważniejsze, typowe, charakterystyczne; co wam się narzuca jako coś istotnego do powiedzenia (nie przejmujcie

się, że może to nie jest dobre uogólnienie i że gdzie indziej było inaczej - na tym etapie ważne jest to, co wy czujecie, co dla was jest wyraziste) / 120 min.

- WAŻNE: Zastanówcie się na spokojnie i zanotujcie to sobie przed spotkaniem (żeby się nie sugerować innymi).
- Jeśli cel i pytania badawcze (przesłaliśmy je ze scenariuszem) okażą się na tym etapie pomocne, to dobrze, ale nie czujcie się nimi ograniczeni.
- Przynieście to jako doc., rzucimy na ścianę albo wydrukujemy.
- Dyskusja na bieżąco: dopytywanie, klarowanie, dopowiadanie, podważanie.
- Po 30 min na każde 5 obserwacji.
- Cele badawcze – wspólnie przejdziemy przez cele badawcze, zobaczymy, jak one i pytania nam teraz pracują / 120 min.
  - Orientacyjnie po 15 minut na cel.
  - Co jesteśmy w stanie powiedzieć?
  - Co mamy pokryte, a czego nie?
  - Jakie pytania badawcze warto by jeszcze sobie postawić?
- Podsumowanie / 30 min.
  - Co z tego wszystkiego wydaje się nam najważniejsze?
  - Co jest niejasne? Czego nie jesteśmy pewni? Czego jeszcze nie wiemy?
  - Co najbardziej interesujące?
  - Co najbardziej zaskakujące?
  - Rady dla piszących raport finalny.
  - Rady dla tworzących formatkę roboczych podsumowań.



# Literatura

Bernat, A., Krzyszkowska, M. (2017). Znaczenie i sposoby wykorzystania psychospołecznych zasobów zaradczych w ujęciu S. E. Hobfolla, *Studia Paradyskie*, t. 27.

Borucka, A., Ostaszewski, K. (2008). Koncepcja resilience. Kluczowe pojęcia i wybrane zagadnienia. *Medycyna Wieku Rozwojowego*, t. XII.

Heszen-Niejodek, I. (2005). Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s. 465–492). Gdańsk.

Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt At conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44.

Hobfoll, S. (2006). *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Hochschild, A. (2012). *The Outsourced Self: Intimate Life in Market Times*. Metropolitan Books.

ILO/ICN/WHO/PSI (2003). Work-related violence in the Health Sector country case Studies Research Instruments – Survey Questionnaire. Joint Programme on Work-related violence in the Health Sector. Geneva.

Kamieniecka, M., Maliszewska, A. (2018). *Ocena potencjału wykorzystania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji przez doradców zawodowych – wyniki badania jakościowego*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2).

Kvale, S. (2004). *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*. Białystok: Trans Humana.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126.

Prawda, M. (1989), Biograficzne odtwarzanie rzeczywistości (o koncepcji badań biograficznych Fritza Schütze), *Studia Socjologiczne*, 4.

Riemann, G., Schütze, F. (1992). „Trajektoria” jako podstawowa koncepcja teoretyczna w analizach cierpienia i beładnych procesów społecznych. W: *Kultura i Społeczeństwo*, 2.

Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1–28.

Schönpflug, W. (1985). Goal directed behavior as a source of stress: Psychological origins and consequences of inefficiency. W: M. Frese, M. Sabini (red.), *The concept of action in psychology* (s. 172–188). Hillsdale.

Schütze, F. (1997). Trajektorie cierpienia jako przedmiot badań socjologii interpretatywnej. *Studia Socjologiczne*, 1.

Schütze, F. (2014). Autobiographical Accounts of War Experiences. An Outline for the Analysis of Topically Focused Autobiographical Texts – Using the Example of the „Robert Rasmus” Account in Studs Terkel’s Book, „The Good War”. *Qualitative Sociology Review* 10(1), 224–283.

*Skuteczniejsza rekrutacja ze zintegrowanym systemem kwalifikacji w „Przedsiębiorcy EU”*, Pobrano 1.07.2019 z <http://przedsiębiorcy.eu/wp-content/uploads/2019/03/przedsiębiorcy-01-1.pdf>

Solarczyk-Ambrozik E. (2015). Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery. *Studia Edukacyjne*, 35, s. 21–53.

Zalecenie Rady Unii Europejskiej z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2018/C 189/01).

Zimbardo, P. (1999). *Psychologia i życie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

## Strony internetowe

Pobrano 5 sierpnia 2019 z [https://www.kwalifikacje.gov.pl/download/slownik\\_zsk.pdf](https://www.kwalifikacje.gov.pl/download/slownik_zsk.pdf)

Pobrano 11 lipca 2019 z <https://www.kwalifikacje.gov.pl/podstawowe-pojecia/57-podstawowe-pojecia/244-slownik>

Publikacja powstała na podstawie rozmów przeprowadzonych z osobami, które doświadczyły radykalnej zmiany zawodowej – zmieniły miejsce pracy i branżę. W ramach pogłębionych wywiadów rozmawialiśmy o doświadczeniach związanych ze zmianą, wcześniejszych losach edukacyjno-zawodowych, a wreszcie i życiu jako takim (rodzina, priorytety, kluczowe momenty w życiu, dostępne zasoby itp.). Kierowaliśmy się założeniem, że poznanie szerszego kontekstu zjawiska pomaga lepiej zrozumieć jego istotę.

Głównej narracji raportu towarzyszą minireportaże, skupiające się na indywidualnym wymiarze zmiany i przybliżające życiowo-zawodowe historie kilkorga spośród naszych rozmówców. Istotnym uzupełnieniem wniosków z badań są rekomendacje skierowane do osób, które stają w obliczu konieczności lub chęci dokonania zmiany zawodowej, oraz zalecenia adresowane do instytucji rynku pracy, wypracowane podczas warsztatów z coachami i doradcami zawodowymi.

Obraz zmiany zawodowej wyłaniający się z badania okazał się złożony i daleki od jednoznaczności. W pewnych przypadkach mieliśmy do czynienia ze zmianą jako efektem planów i świadomych zabiegów. W innych zmiana okazywała się rezultatem splotu przypadków, spontanicznych decyzji i elastycznej reakcji na zmiany zewnętrzne. Na podstawie analizy historii wyniesionych z terenu zdecydowaliśmy się wyróżnić cztery typy zmiany zawodowej.

Michał Danielewicz – z wykształcenia socjolog, od ponad 10 lat pracuje jako badacz (planowanie, koordynacja, realizacja). Specjalizuje się w badaniach jakościowych, w szczególności interesuje go podejście etnograficzne oraz narzędzia i techniki stymulujące aktywne zaangażowanie badanych osób – m.in. metody o charakterze partycypacyjnym, warsztatowym.

Kamila Hernik – socjolożka, badaczka i analityczka zagadnień związanych z realizacją polityk publicznych (edukacja, rynek pracy, polityka społeczna), koordynatorka międzynarodowych i krajowych projektów badawczo-wdrożeniowych. Specjalizuje się w badaniach jakościowych. Entuzjastka metody biograficznej i podejścia etnograficznego.

ISBN 978-83-66612-67-9

## Instytut Badań Edukacyjnych

ul. Górczewska 8  
01-180 Warszawa  
tel. +48 22 241 71 00  
www.ibe.edu.pl

