

Temporalne i przestrzenne dylematy karier menedżerów i przedsiębiorców. Rekonstrukcja praktyk neutralizacyjnych

Waldemar Dymarczyk 

Uniwersytet Łódzki

DOI: <http://dx.doi.org/10.18778/1733-8069.16.1.09>

Słowa kluczowe:

kariera, menedżerowie, przedsiębiorcy, organizacje, techniki neutralizacyjne, narracje, metody jakościowe, temporalność, czas, przestrzeń, wina i wstyd

Abstrakt: Sprawowanie funkcji zarządczych i/lub właścicielskich w przedsiębiorstwie oznacza zazwyczaj przyjęcie (oczekiwanej społecznie) postawy omnipotenta. Oznacza to, między innymi, oczekiwanie, że potencjalne konflikty ról nie wystąpią lub nie będą rzutowały na skuteczność i efektywność decydenta. Presja (zewnętrzna i wewnętrzna) skłania zatem aktora organizacyjnego do stosowania takich strategii autoprezentacyjnych, które będą czyniły zadość społecznym oczekiwaniom. Podporządkowanie, by nie rzecz inkorporacja, innych sfer życia sferze działań biznesowych, widoczne jest w narracjach liderów organizacyjnych. Dominującą strategią jest ukazywanie siebie jako jednostek wewnątrzsterownych i względnie autonomicznie konstruujących własną karierę (*'self-made person'*), a jednocześnie taka postawa skutkuje pojawianiem się „napięć” pomiędzy nieprzystającymi rolami czy podejmowanymi aktywnościami. Autor zrekonstruował owe napięcia poprzez ukazanie różnego rodzaju neutralizacji, stosowanych przez menedżerów i przedsiębiorców, a mających służyć ich (tych napięć) rozwiązaniu lub złagodzeniu.

Waldemar Dymarczyk, doktor socjologii, adiunkt w Katedrze Socjologii Organizacji i Zarządzania w Instytucie Socjologii na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Jego obszary zainteresowania obejmują problematykę socjologii czasu i przestrzeni, zarządzania organizacjami, metod jakościowych, wizualnych aspektów propagandy politycznej i wojennej. Autor książek *Przestrzenny wymiar karier menedżerów i przedsiębiorców* (2018), *Temporalny wymiar karier menedżerskich* (2008).

Współredaktor monografii: *Socjologia wizualna w praktyce. Plakat jako narzędzie propagandy wojennej* (2011) i *Wojna, obraz, propaganda. Socjologiczna analiza plakatów wojennych* (2014).

Adres kontaktowy:

Instytut Socjologii
Uniwersytet Łódzki
ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43
e-mail: waldemar.dymarczyk@uni.lodz.pl

Tezy przedstawione w niniejszym artykule są wynikiem analizy wywiadów (narracyjnych i swobodnych) prowadzonych z polskimi menedżerami i przedsiębiorcami. Pretekstem tych rozmów były dwa projekty badawcze. Pierwszy, wykonany w połowie minionej dekady, dotyczył „temporalnego wymiaru karier menedżerskich”¹ (Dymarczyk 2008; 2011: 97–105; 2013: 239–252), drugi, realizowany w latach 2010–2016, był poświęcony „przestrzennemu wymiarowi karier menedżerów i przedsiębiorców”². W obu przypadkach chodziło przede wszystkim o zrekonstruowanie realizowanych przez aktorów organizacyjnych wzorów karier wraz z charakterystycznymi dla nich etapami.

W kontekście tematu niniejszego artykułu trzeba powiedzieć, że wiele zasłyszanych narracji można określić mianem „upojnych autonarracji”, służących

¹ Jak truizm brzmi stwierdzenie, że kariera „rozwija się w czasie”. Kariera aktora społecznego nie sprowadza się jednak do dat czy nawet wyznaczanych kolejnymi przejściami statusowymi zmian pozycji społecznej, zawodowej, rodzinnej. Wypełniona jest treścią – konkretnymi i niepowtarzalnymi wydarzeniami i towarzyszącymi im emocjami, codzienną rutyną, uczuciami w stosunku do partnerów interakcyjnych. Jest osobistym zasobem każdej jednostki. „Z subiektywnego punktu widzenia kariera jest poruszającą się perspektywą, w której osoba widzi swoje życie jako całość i interpretuje znaczenie jej różnych atrybutów, działań i rzeczy, które jej się przydarzają” (Hughes 1958: 63 za: Konecki 1988: 227). Tak właśnie autor relacjonowanych tutaj badań pojmuje karierę, a zarazem jej temporalny wymiar.

² Aktor społeczny w trakcie swojego życia odwiedza i zasiedla miejsca i przestrzenie, które stawiają przed nim różnorakie wyzwania. Ludzie biznesu – przedsiębiorcy i menedżerowie – jawią się jako szczególnie predestynowani do roli kreatorów przestrzeni, w których realizują swoje ambicje zawodowe i pasje życiowe. Co więcej, zmiany, jakich dokonują w środowisku pracy, dotyczą nie tylko nich samych, ale mają niebagatelne znaczenie dla innych członków organizacji oraz partnerów, konkurentów i kooperantów. Dodatkowo liderzy biznesowi, jako jednostki z reguły wewnątrzsterowne i ambitne, starają się mieć decydujący wpływ na inne obszary życia; kształtować miejsca, w których zamieszkują i działają, a w szerszym kontekście współuczestniczyć w przekształcaniu przestrzeni społecznej. Przestrzenny wymiar wydaje się zatem interesującym dopełnieniem refleksji dotyczącej karier kluczowych aktorów organizacyjnych.

wyeksponowaniu własnych zasług i sukcesów, które pozwoliły osiągnąć, utrzymać lub wzmocnić pozycję aktora w hierarchii organizacyjnej. Krótko mówiąc, przedstawić realizowaną przez siebie karierę jako kontrolowany i z uporem realizowany plan – „karierę skonstruowaną” (por. Savickas 2005; 2011; Domecka, Mrozowicki 2008; Domecka 2010). Słuchając bowiem tych narracji, można było odnieść wrażenie, że w stosunku do aktorów właściwe jest, w zależności od płci, stosowanie etykiet: *self-made man* lub *self-made woman*. Obecnie zajmowana pozycja to zasadniczo skutek własnej ciężkiej, niekiedy wieloletniej pracy. Jest to wynik konsekwentnych, prowadzonych z uporem działań, zmierzających do osiągania kolejnych stawianych sobie celów i zadań (Dymarczyk 2008: 114–115). Zauważmy przy tym, że narracje i opowieści typu *self-made* nie powinny dziwić. Po pierwsze, liderami organizacji zostają zazwyczaj osoby wewnątrzsterowne i silnie zmotywowane w kierunku realizacji kariery zawodowej. Po wtóre, sprawnie i wiarygodnie brzmiące „upojne autonarracje” są efektem socjalizacji, którą dzisiejsi liderzy organizacyjni przeszli w toku (zazwyczaj) wieloletniego treningu, aplikując, a później piastując kolejne funkcje w hierarchii organizacyjnej.

Kariera z perspektywy interakcjonistycznej

Everett Hughes karierę określił jako „drogę lub rozwój życiowy człowieka (lub jakiejś części jego życia)”, a w bardziej szczególnym znaczeniu „zawód dający możliwość rozwoju” (Hughes 1997: 389 [tłum. własne]). Rozróżnił przy tym obiektywny i subiektywny wymiar kariery. Hughes definiował obiektywną karierę jako bezpośrednio obserwowalną, mierzalną i weryfikowalną przez zewnętrznego obserwatora (Hughes 1937; 1964). Natomiast z „subiektywnego punktu widzenia kariera jest poruszającą

się perspektywą, w której osoba widzi swoje życie jako całość i interpretuje znaczenie jej różnych atrybutów, działań i rzeczy, które jej się przydarzają” (Hughes 1964: 63 za: Konecki 1988: 227). W niniejszym artykule autor koncentruje się przede wszystkim na tym drugim punkcie widzenia – perspektywie aktora społecznego.

Należy podkreślić, że w tradycji symbolicznego interakcjonizmu, a szczególnie w szkole chicagowskiej, problematyka indywidualnych i grupowych karier od zawsze zajmowała poczesne miejsce. Przy czym zauważmy, że nie tylko zwrócenie uwagi na subiektywny wymiar kariery jest tym, co wyróżnia podejście chicagowskich interakcjonistów. Zgodnie z założeniami tej szkoły, życie społeczne nie może być zrozumiane bez dostrzeżenia uwikłania aktora społecznego w konkretne czasy i miejsca. Innymi słowy, chicagowscy socjologowie przyjęli, że „żaden fakt społeczny nie ma sensu, jeśli zostanie wyabstrahowany ze społecznej (często geograficznej) przestrzeni i czasu społecznego. Fakty społeczne są po prostu *usytuowane (located)*” (Abbott 1997: 1152 [tłum. własne]). Przykładowo, już w 1927 roku Frederic Thrasher opisywał kariery miejskich gangów (*gang careers*) w kontekście przestrzennym z nanieśioną na mapę siecią burdela, tanich hoteli, „szemranych” interesów i tym podobnych. Clifford Shaw w *The Natural History of Delinquent Career* (1931) oraz w *The Jack-Roller: A Delinquent Boy's Own Story* (1930), analizując historie życia osób, które popadły w konflikt z prawem, pokazał, jak duże znaczenie w „wytwarzaniu przestępcy” ma pole interakcyjne (*interactional field*), czyli tutaj sąsiedztwo umożliwiające adeptowi „terminowanie” pod okiem doświadczonego kryminalisty. W kontekście organizacyjnym i instytucjonalnym Howard Becker (1952) na przykładzie zawodu nauczyciela zwracał uwagę nie tylko na oczywisty – „wartościowy” aspekt karie-

ry, rozumianej jako zmiana pozycji w hierarchicznej strukturze szkoły, ale również na „horyzontalny”, polegający na zajmowaniu kolejnych pozycji na tym samym poziomie hierarchii. Przestrzenny aspekt kariery został również wyeksponowany przez Ervinga Goffmana. Powszechnie znana w świecie interakcjonistów koncepcja kariery moralnej (*moral career*), chociaż może dotyczyć aktora znajdującego się w różnych środowiskach społecznych, została opracowana przez autora *Asylums* (Goffman 1961) w odniesieniu do pensjonariuszy szczególnego rodzaju przestrzeni – totalnego świata szpitala psychiatrycznego. Jednostka, przechodząc ze środowiska „wolnościowego” do kontrolowanej rzeczywistości oddziały szpitalnego, uzyskuje nowy status, podlega opresyjnym regulacjom i jest zmuszona do realizowania odmiennego od dotychczasowego stylu życia. Z kolei temporalny aspekt kariery został również wyeksplikowany we wspomnianych wyżej książkach autorstwa Thrashera i Clifforda Shawa i innych. Shaw zauważał, że kariera przestępcy składa się z następujących po sobie etapów (*stages*). Kolejni zaś przedstawiciele szkoły chicagowskiej rozwijali ten wątek, mówiąc o okresach (*periods*), fazach (*phases*) lub cyklach (*cycles*) i odnosząc owe terminy do opisów karier przedstawicieli różnego rodzaju aktorów społecznych, na przykład tancerzy (Cressey 1932), lekarzy (Hall 1948; Becker i in. 1961) czy palaczy marihuany (Becker 1973). Jednocześnie droga kariery zazwyczaj nie przypomina prostej i bezproblemowej wznoszącej się linii awansów i przejść statusowych. Bywa usiana licznymi kryzysami, konfliktami i dylematami (Hughes 1964), wydarzeniami przypadkowymi, splotami okoliczności, punktami zwrotnymi (*turning points*) (Strauss 1977)³. Wreszcie pozostający pod silnym

³ W celu zobrazowania całej złożoności i różnorodności sytuacji interakcyjnych, w których uczestniczy aktor społeczny (także w sytuacjach związanych z pracą), Anselm L. Strauss

wpływem tradycji symbolicznego interakcjonizmu John Van Maanen oraz współpracujący z nim Edgar Schein *explicit* wyrazili przekonanie, że kariera w równym stopniu zawiera w sobie zarówno pierwiastek czasowy, jak i przestrzenny (1977: 31). Wspomniani autorzy, opisując interakcyjny schemat (*schema*) kariery, podkreślali, że powinna być ona postrzegana kontekstualnie – w odniesieniu do całości czasowo-przestrzennego uniwersum aktora społecznego. Uniwersum to metaforycznie określili mianem „pojemnika (*cube*), w którym zawierają się trzy główne obszary [...], które na przestrzeni całego cyklu życiowego jednostki uczestniczą we wzajemnych permanentnych interakcjach, czyli: jaźń aktora, rodzina i praca” (Van Maanen, Schein 1977: 65 [tłum. własne]).

Badania, na podstawie których powstał niniejszy artykuł, były, można rzec, „podwójnie” osadzone w tradycji szkoły chicagowskiej. Po pierwsze, samo podejście do problematyki karier zakłada zwrócenie uwagi na ich temporalny i przestrzenny wymiar. Po drugie, uczynienie owych wymiarów głównymi osiami refleksji i narracji rozmówców ogniskowało uwagę badanych i badacza na tym, co od zawsze stanowiło kluczowy kontekst badań i refleksji „ojców założycieli” szkoły interakcjonistycznej oraz kontynuatorów tej tradycji⁴.

posłużył się pojęciem trajektorii (*trajectory*). Strauss zdefiniował trajektorię w dwojaki sposób, po pierwsze: jako „doświadczenie zmieniających się w czasie zjawisk społecznych [...]”; po drugie, jako działania i interakcje przyczyniające się do zmiany w obrębie tychże zjawisk (Strauss 1993: 53–54).

⁴ Badania temporalnego i przestrzennego wymiaru karier zawodowych nie są rzeczą jasną jedynie domeną socjologów, antropologów czy psychologów społecznych. Jako że problem dotyczy ludzi zaangażowanych w świat organizacji (tu: biznesowych), zagadnienie to również budzi żywe zainteresowanie na gruncie nauk o zarządzaniu, który to obszar refleksji znajduje się również w optyce autora niniejszego artykułu (por. Collinson, Collinson 1997; Turnbull 2004; Tempest, Coupland 2017).

Wina i wstyd jako źródło neutralizacji

Jak wspomniano we wstępie, dominującymi narracjami były upojne autoprezentacje (*self-ravishing presentations*) bazujące na przekonaniu o sile własnej sprawczości w konstruowaniu realizowanej kariery. Tym bardziej interesujące dla badacza były sytuacje, gdy rozmówcy, można rzec, „wychodzili z roli”, gdy na przykład jeden z nich stwierdzał, że: „Moja rodzina mieszka tutaj, ja tylko się z nimi widuję podczas weekendów, więc to takie trochę krzywdzące”, a z kolei menedżerka odbywająca intensywne podróże służbowe i okresowo zamieszkująca w różnych miastach wspominała: „Jak wcześniej mówiłam, chciałam rozwoju, ale na dłuższą metę taka ciągła nieobecność, szczególnie długie wyjazdy są destrukcyjne. Nie można powiedzieć, mam wsparcie ze strony moich bliskich, ale ja sama czuję, że to nie do końca jest w porządku. Dlatego mam jednak wyrzuty sumienia”. Tego rodzaju sytuacjom wiele uwagi poświęcił Thomas J. Scheff (1984; 1990; por. też. Scheff, Ratzinger 1991; Konecki 2008). Wskazywał on, że chronicznie odczuwany wstyd (*chronic overt shame*) może być tak często obecny w życiu jednostki, że wręcz niezauważany. Pomijanie lub wręcz niedostrzeżenie wstydu możliwe jest dzięki dwóm mechanizmom: „obejściu wstydu” (*bypassed shame*) i nieskrywanemu wstydowni niewyodrębnionemu (*overt, undifferentiated shame*). W pierwszym przypadku jednostka eksponuje „nienaturalne” zachowania werbalne i gesty (np. obsesyjne, przyspieszone i z emfazą myślenie, działanie i mówienie), poprzez które nie pozwala sobie na odczucie wstydu. Tak jak w przypadku jednej z rozmówczyń:

[Spontaniczna reakcja na zadane przez badacza pytanie *Ile ma Pani dzieci?*] Nie, dzieci są odchowane, **nie ma z nimi żadnych problemów, zresztą nigdy nie miałam** [wypowiedziane bardzo szybko, z em-

fazą – przyp. WDJ! Są bardzo spokojne, dobrze się uczą. Poza tym musiały się bardzo szybko nauczyć gotować. Syn miał siedem lat, jak zaczął robić kotlety schabowe, bo lubił gotować.

W innym przypadku chodzi o tak zwany „nieskrywany wstyd niewyodrębniony” (*overt, undifferentiated shame*), związany z negatywną oceną samego siebie. Reakcja jednostki może polegać na przykład na ujawnianiu zakłopotania, przerywaniu mówienia, używaniu eufemizmów:

Ja nie do końca pamiętam już co to znaczy, co to znaczy taki normalny [uśmiech] dom... ale ja jestem przecież nowoczesna mama, co umie sama [śmiej], no... prawie sama [uśmiech]. [...] Jak wyjeżdżam, to przecież świat się przecież nie kończy, bo wyjechałam do pracy.

Poczucie winy i doświadczanie wstydu to emocje negatywne, z którymi jednostka musi sobie poradzić, by móc pełnić obrane role i jednocześnie zachować pozytywny obraz samej siebie. Toteż relacjonowane w niektórych wywiadach problematyczne sytuacje związane z fizyczną (i niekiedy psychiczną) nieobecnością aktora w środowisku zamieszkiwanym przez bliskie mu osoby wymagały **objaśnień**, które ów pozytywny obraz pozwalały utrzymać. Mowa tu o tak zwanych neutralizacjach⁵.

Jak wiadomo, twórcami teorii neutralizacji są dwaj amerykańscy socjologowie Gresham Sykes i David Matza (1957). Czerpiąc inspirację, a jednocześnie podchodząc krytycznie do współczesnych im teorii zachowań dewiacyjnych (głównie teorii kontroli

społecznej i teorii kulturowej), wspomniani autorzy stworzyli własną, oryginalną koncepcję. Badacze wyszli z założenia, że członkowie grup dewiacyjnych nie tylko znają, ale również w znacznym stopniu internalizują ogólnospołeczne wartości i normy. Zatem sytuacja, gdy jednak decydują się dokonać czynu zabronionego, nieodparcie wiąże się z poczuciem winy i wstydu. Wspomniani socjologowie opierając się na własnych badaniach (zrealizowanych w środowisku młodocianych przestępców), zrekonstruowali pięć technik neutralizacyjnych, czyli swoistych racjonalizacji-usprawiedliwień, których zastosowanie ułatwiało popełniającemu akt kryminalny pozostać, przynajmniej w pewnym względzie, w zgodzie z własnym sumieniem. Innymi słowy, złamać powszechnie obowiązującą normę społeczną, lecz jednocześnie uniknąć jej całkowitego odrzucenia lub zanegowania, a jedynie ją chwilowo „zawiesić”. Sykes i Matza opisali pięć technik neutralizacyjnych (1957: 667–669):

- Kwestionowanie odpowiedzialności (*denial of responsibility*), czyli twierdzenie, że złamanie normy jest skutkiem czynników zewnętrznych, wydarzeń losowych lub okoliczności, które leżą poza kontrolą sprawcy, co pozwala mu widzieć się nie jako winowajcę, a ofiarę.
- Kwestionowanie szkody (*denial of injury*), czyli przekonanie, że dokonane przestępstwo nie powoduje żadnego lub niemal żadnego uszczerbku dla tych, którzy stali się celem niedozwolonych działań sprawcy.
- Kwestionowanie ofiary (*denial of victim*), czyli utrzymywanie, że osoba, która doświadczyła krzywdy ze strony agresora, „zasłużyła” na karę lub zemstę z powodu jej wcześniejszej przewiny. Jest to zatem jedynie „wyrównanie

⁵ Opis technik neutralizacyjnych, źródła i inspiracje teoretyczne oraz obszary zastosowania szczegółowo zrelacjonowali Shadd Maruna i Heith Copes w obszernym artykule pt. *What Have We Learned from Five Decades of Neutralization Research* (2005).

rachunków” przez samozwańczego „sędziego” i zarazem „egzekutora”.

- Potępienie potępiających (*condemnation of condemners*), czyli twierdzenie, że inni członkowie społeczeństwa dopuszczają się podobnych czynów dewiacyjnych, więc nie mają moralnego prawa ferować wyroków w myśl zasady „kto jest bez winy, niech pierwszy rzuci kamieniem”.
- Odwoływanie się do wyższych racji (*appeal to higher loyalties*), czyli roszczenie prawa do złamania normy w imię nadrzędnego celu, najczęściej rozumianego jako konieczność zaspokojenia elementarnych/egzystencjalnych potrzeb własnych lub osób, z którymi czuje się szczególnie związany uczuciowo i emocjonalnie.

Przedstawione powyżej techniki neutralizacyjne są tak ogólne i – co równie istotne – powszechne, że opisane przez Sykesa i Matza racjonalizacje mają walor teorii substancjalnej. W późniejszych latach teoria została uzupełniona o dodatkowe, także powszechnie stosowane techniki (por. Klockars 1974; Minor: 1981; Coleman: 1987; 2002; Lyman 2000; Nelson, Lambert 2001; Cromwell, Thurman 2003), między innymi: odwołanie się do emocjonalnej (wywołanej przez aktora) reakcji środowiska (*emotional obfuscation*), zaprzeczenie złym intencjom (*denial of negative intent*), roszczenie uznania normalności zachowania (*claim to normality of the behavior*), tak zwana metafora równoważni (*the metaphor of the ledger*)⁶ i podobna racjonalizacja, którą można określić jako „roszczenie uznania zachowania jako normalnego w porównaniu z innymi – bardziej dewiacyjnymi”

⁶ Technikę równoważni najlepiej wyrazić zdaniem: „Zrobiłem zdecydowanie więcej dobrego niż złego. Tych kilka niechlubnych działań i tak nie przeważa moich zasług. Mam kredyt do wykorzystania”.

(*claim of the relative acceptability of the behavior, justification by comparison*), technika zamiany miejsc (*appropriation and inversion*), czyli „co byście zrobili na moim miejscu”, technika polegająca na roszczeniu sobie prawa do definiowania „prawdy” (*evidentiary solipsism*), technika obrony koniecznej (*defense of necessity*) oraz technika odraczania refleksji nad konsekwencjami popełnianego czynu (*postponement*).

Oczywiście neutralizacje stosują nie tylko przedstawiciele grup *stricte* przestępczych. Są one uruchamiane wszędzie tam, gdzie dochodzi do problematycznego dla jednostki rozejścia się oficjalnego, konformistycznego w swej istocie systemu wartości i towarzyszącego mu systemowi normatywnego z „podskórnym”, nieoficjalnym i często dewiacyjnym systemem wartości rzeczywiście realizowanych. Różnica polega jedynie/aż na tym, że w grupach przestępczych zdecydowanie częściej dochodzi do łamania oficjalnych kodeksów postępowania, a co za tym idzie, częstszych praktyk neutralizacyjnych. Niekiedy są one też łatwiejsze do zaobserwowania (np. przesłuchania, postępowanie sądowe). Istnieją jednak dobrze udokumentowane przykłady takich racjonalizacji, zebrane w środowiskach bardzo odległych od badanych przez Sykesa i Matza. Na przykład William C. Brennan (1974) opisał praktyki neutralizacyjne stosowane przez kobiety dokonujące aborcji i wykonujące te zabiegi personel medyczny. I tak, ciężarne decydujące się na przerwanie ciąży uzasadniały swoją decyzję różnego typu ograniczeniami i brakiem wsparcia w kwestii opieki i pomocy ciężarnym, zwłaszcza niezamożnym lub z różnych powodów wykluczonym (w kategoryzacji Sykesa i Matza: kwestionowanie odpowiedzialności). Wskazywały także na w różny sposób rozumiane koszty urodzenia niechcianego dziecka (odwołanie się do wyższych racji). Z kolei przedstawiciele personelu medyczne-

go, reprezentowanego przez lekarzy i pielęgniarki, uzasadniali swoją zgodę na dokonanie aborcji poprzez negację ludzkiej podmiotowości płodu, czyli jego depersonalizację (kwestionowanie szkody) oraz stosowanie takich technik aborcji (np. *vacuum*), których wizualnym efektem była jedynie „masa zużytych, zabrudzonych tamponów” (kwestionowanie szkody). Dominika Byczkowska (2006) badając środowisko młodych lekarzy, zrekonstruowała zaś racjonalizację odpowiadającą regule zaprzeczenia odpowiedzialności. Usprawiedliwieniem przyjmowania łąpówek była najczęściej konstatacja, że obowiązujący system zarządzania i finansowania służby zdrowia jest „chory” i tym samym wymusza nieetyczne zachowania. Łąpówkarstwo znajdowało też swe usprawiedliwienie w technice odwołania się do wyższych racji, na przykład konieczności zapewnienia godziwego bytu rodzinie lekarza.

W kontekście powyższych przykładów warto nadmienić, że techniki neutralizacyjne są stosowane nawet wówczas, gdy nie może być mowy o jakimkolwiek naruszeniu norm prawnych. Pretekstem może być dyskomfort wynikający z kolizji podejmowanych działań z normami obyczajowymi i kulturowymi, jak na przykład: niedzielne zakupy dokonywane przez niektórych członków społeczności mormonów (Dunford, Kunz 1973), oddawanie się pasji gry w bingo (Chapple, Nofziger 2000) czy przyzwolenie na udział dzieci w konkursach piękności (Heltsley, Calhoun 2003).

W odniesieniu do interesującej badacza grupy menedżerów i przedsiębiorców należy przywołać będące inspiracją dla Sykesa i Matzy badania Donalda Cresseya (1953), dotyczące samousprawiedliwień dokonywanych przez malwersantów finansowych, teorię zróżnicowanych powiązań (*differential association*) służącą wyjaśnianiu zachowań dewiacyjnych

w klasie „białych kołnierzyków” Edwina H. Sutherlanda (1949). Przede wszystkim zaś inspirujące są późniejsze badania Kermita Vandiviera (1996: 216 [tłum. własne]), który zwrócił uwagę na organizacyjno-hierarchiczne uwarunkowania praktyk neutralizacyjnych, „Jeśli nie mam na coś wpływu, to jak mogę za to ponosić odpowiedzialność?”, *ergo* „jestem zmuszona/zmuszony ‘grać’ tak, by utrzymać stanowisko (pozycję) i chronić miejsce pracy”, oraz dużo szerzej znane badania Jamesa W. Colemana (1987; 2002). Ten ostatni analizując przypadki nieetycznych i przestępczych działań popełnianych przez przedstawicieli wspomnianej klasy, opisał szereg neutralizacji towarzyszących tego rodzaju działaniom. I tak, do najczęściej uobecnianych racjonalizacji zaliczył: technikę kwestionowania nienaruszalności norm prawa (*denial of the necessity of the law*), uznanie dla reguły „wszyscy tak robią” (*everybody else is doing it*) oraz roszczenie uznania szczególnych uprawnień (*claim of entitlement*). Popularność pierwszej ze wskazanych neutralizacji można tłumaczyć w następujący sposób. Racją bytu i podstawowym kryterium oceny menedżera jest jego skuteczność, która zazwyczaj znajduje swój wyraz w generowanych zyskach finansowych. Pracując pod presją, w sytuacji ciągłej konkurencji, zarządcy przedsiębiorstw ulegają pokusie osiągnięcia wymiernych efektów szybko i „na skróty”. Wobec tego przede wszystkim menedżerowie, ale też przedsiębiorcy stają często przed dylematem: postępować zgodnie z przepisami, przestrzegając wszystkich norm i formalnych uzgodnień, czy też łamać krępujące prawo w imię zadość uczynienia oczekiwaniom względem pełnionej roli? Presja, jakiej poddawana jest w tym wypadku jednostka, sprzyja zastosowaniu techniki kwestionowania nienaruszalności prawa. Posiłkowanie się stwierdzeniem „wszyscy tak robią” przez przedstawicieli klasy menedżerów i w pewnym stopniu przedsiębiorców jest tym bardziej zrozu-

miałe, gdy skonstatujemy, że zazwyczaj wywodzą się z tych samych warstw społecznych, odbierają podobną edukację, hołdują podobnym wzorcom konsumpcji i tak dalej. Co najważniejsze, działają w podobnym środowisku, w którym konkurencja i sukces są cenionymi wartościami (Coleman 1987). Jeśli zatem w obrębie swej grupy odniesienia aktor obserwuje zachowania sprzeczne z obowiązującym prawem lub obyczajami, gotów jest postąpić podobnie. Tym bardziej, że z dużą dozą prawdopodobieństwa może oczekiwać nagrody z tytułu osiągniętych w ten sposób wyników. Roszczenie uznania szczególnych uprawnień (do przekraczania norm) wydaje się zrozumiałe w połączeniu z faktem wysokiego statusu, jakim cieszą się menedżerowie i przedsiębiorcy. Status ten wynika, między innymi, z pozycji finansowej i prestiżu, jakim cieszą się zarządcy przedsiębiorstw, a także wysokich kompetencji i cech osobistych, niezbędnych do skutecznego pełnienia przyjętej roli. Tym łatwiej zasadę *noblesse oblige* zastąpić regułą *noblesse privilégie*.

Metoda gromadzenia i analizy danych

Poddany analizie materiał stanowiły zapisy czterdziestu trzech wywiadów narracyjnych i swobodnych z przedsiębiorcami i menedżerami różnych szczebli. Ludźmi pełniącymi role decydentów organizacyjnych od co najmniej kilku, a zazwyczaj od kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat. Kobietami i mężczyznami w różnym wieku, o różnym statusie rodzinnym i w związku z tym obciążonymi często odmiennymi obowiązkami wynikającymi z owego statusu. Zamieszkującymi duże aglomeracje (głównie centralna Polska), jak i mniejsze ośrodki⁷. Proces

⁷ W przypadku zastosowania metody teorii ugruntowanej proces zbierania danych jest kontrolowany przez wyłaniającą się teorię i nie podlega regułom doboru statystycznego (Glaser, Strauss 1967: 45).

doboru rozmówców był kontrolowany przez wyłaniającą się teorię, której podstawą były systematycznie zbierane dane poddawane permanentnej analizie porównawczej (*constant comparative method*) (Glaser, Strauss 1967: 45–77, Konecki 2000: 30–32).

W swych analizach autor posłużył się procedurami metodologii teorii ugruntowanej w wersji deskryptywnej (Strauss 1987; Strauss, Corbin 1990; 1994; 1998), pozwalającej – zdaniem jej twórców – najpełniej dostrzec i opisać analizowane zjawiska, wraz z kontekstem i warunkami, w jakich występują, a ostatecznie zrekonstruować podstawowy proces społeczny (tu: temporalny i przestrzenny wymiar stawania się menedżerem/przedsiębiorcą) znajdujący się w polu zainteresowań badacza.

Zalecana przez twórców teorii ugruntowanej procedura kompletowania i analizy danych umożliwia zachowanie tak zwanego kontekstu odkrycia (*serendipity*)⁸, co stanowi jedną z zasadniczych zalet w badaniach typu eksploracyjnego, a takimi bez wątpienia były oba realizowane projekty – „temporalny wymiar karier menedżerskich” (głównie połowa lat dwutysięcznych) i „przestrzenny wymiar karier menedżerów i przedsiębiorców” (2010–2016). Dzięki wyjątkowej elastyczności w podejściu do problemu badawczego, doboru „próby” w kolejnych etapach badania, jak i zebranego materiału badacz ma szansę odkrywania zjawisk, które wcześniej nie były w ogóle dostrzegane lub nie przywiązywano do nich

⁸ „Serendipity» oznacza dokonanie odkrycia przez przypadek lub zdolność dokonywania szczęśliwych i nieoczekiwanych odkryć przez przypadek. Twórcą tego terminu jest angielski pisarz Horace Walpole (1754). Konstrukcję tego neologizmu oparł on na historii opisaną w starej perskiej bajce *Trzej księżęta z wyspy Serendip* (*The Three Princess of Serendip*), gdzie księżęta dokonywali permanentnych odkryć rzeczy, których nie szukali. Serendip jest starożytną nazwą dla wyspy Cejlon (obecnie Sri Lanka), nazwa pochodzi od sanskryckiego «Sinhaladvipa», czyli Wyspa Lwów” (Konecki 2005: 27).

odpowiedniego znaczenia. Niewątpliwie taka sytuacja miała miejsce w przypadku zrekonstruowanych praktyk neutralizacyjnych. Warto w tym miejscu poczynić istotną uwagę dotyczącą zastosowanych technik zbierania danych i płynących z tego korzyści. Wspomniany wyżej „kontekst odkrycia” mógł się wyraźnie uwidocznić i być owocny między innymi za sprawą wykorzystania wywiadu narracyjnego i swobodnego (tu: zwykle bogatego w część narracyjną). Obie techniki pozyskania danych miały ten walor, że w przypadku szeroko zarysowanego tematu (tu: historie indywidualnych karier) niewygodne z punktu widzenia rozmówców wątki i towarzyszące im usprawiedliwienia-neutralizacje były „wpisane w logikę” spontanicznie rozwijanej opowieści. Przykładowo, jedna z narratorek (menedżerka w średnim wieku i z wieloletnim doświadczeniem) przez jakiś czas spotkania snuła opowieść, do której można było z powodzeniem zastosować etykietę *self-made woman*⁹. Dopiero po pewnym czasie, czy to pod wpływem „wyczerpania się” dotychczasowego „skryptu” (zapewne zsocjalizowanego i przepracowanego w toku kolejnych autoprezentacji), czy też w wyniku zmęczenia, jej narracja przybrała inną formę. W pewnym momencie z okazaniem emocji oznajmiła: „A tak swoją drogą, to chciałabym nie zajmować się tym codziennym sprawdzaniem, analizą i tym dzwonieniem do [nazwa adresata] i przypominaniem, że już od piętnastu minut coś tam powinno

⁹ „O wielu narracjach można powiedzieć, że są w dużej mierze «upojnymi autoprezentacjami», służącymi wyeksponowaniu własnych zasług i sukcesów, które pozwoliły osiągnąć, utrzymać lub wzmocnić znaczącą pozycję w hierarchii organizacji. Słuchając tych narracji, można odnieść często wrażenie, że charakteryzując badaną zbiorowość, właściwe jest, w zależności od płci, stosowanie etykiet: «self-made man» lub «self-made woman». Obecnie zajmowana pozycja to przede wszystkim skutek własnej ciężkiej, niekiedy wieloletniej pracy. To wynik konsekwentnych, prowadzonych z uporem działań (nierzadko też wyjątkowego zaangażowania czasowego), zmierzających do osiągania kolejnych stawianych sobie celów i zadań” (Dymarczyk 2008: 114–115, por. też: Dymarczyk 2013).

być. [...] Ale ja nie mam wyjścia... Wie pan co? Ja czasem mam takie marzenie, żeby zasnąć i się nie obudzić”. Niedługo później, uświadamiając sobie koszty zaangażowania w pracę, mając zapewne na celu redukcję dysonansu poznawczego – użyła jednej z opisanych dalej neutralizacji (nr 4).

Należy również pamiętać, o czym mówią liczni autorzy badań, że sytuacja wywiadu biograficznego (przebiegającego najczęściej w formie narracji) przypomina niekiedy seans terapeutyczny i miewa podobne skutki. Osoba przedstawiając historię swojego życia, ma okazję przepracować kolejne etapy własnej kariery oraz towarzyszące im krytyczne wydarzenia (Gale 1992; Rosenthal 2003; Kaźmierska 2012; Golczyńska-Grondas, Grondas 2013). Tak też było w niniejszym badaniu. Pięcioro rozmówców *explicite* wyraziło zadowolenie z faktu „zrzucenia ciężaru” i „szansy na zastanowienie się nad swoją karierą”. W kilku innych przypadkach badacz mógł domniemywać, że terapeutyczna funkcja wywiadu-narracji również miała miejsce i miała wymiar katarski i samopoznawczy.

Temporalnie i przestrzennie uwarunkowane napięcia i ich neutralizacje

Osiągnięcie nierzadko upragnionej pozycji menedżera¹⁰ to bardzo ważny etap kariery aktora, który zdecydował się realizować swoje ambicje w świecie biznesu. Zazwyczaj też czas dotąd poświęcany na pracę ulegał wydłużeniu, a u podstaw tego zjawiska leżało założenie, że o tym ile godzin należy przeznaczyć na pracę (*primary activity*), decyduje pragma-

¹⁰ „Temporalne” neutralizacje były zrekonstruowane tylko w oparciu o rozmowy z menedżerami. Przedsiębiorcy zostali zaproszeni dopiero do następnego projektu, dotyczącego przestrzennego wymiaru karier.

tyka organizacyjna (czyli dobre i godne zabiegów jest to, co przynosi pożądane i wymierne skutki). Niejednokrotnie rozmówcy zauważali, że zerwanie z codzienną rutyną na rzecz działań podejmowanych *ad hoc* jawi się jako „obiektywna konieczność”:

Typowy dzień pracy? Byłoby bardzo różnie. (...) Nie są dni takie bardzo podobne, bo każdy klient jest inny i różnie te spotkania trwają.

Ja pracuję na rezultat. Tu nie ma ustalonych godzin. Ma być zrobione i koniec. To nie ma znaczenia, czy pracuję siedem godzin czy dwanaście.

Moja firma to „czysty” kapitalizm. Nieważne, czy jestem w pracy osiem godzin czy więcej. Nie mogę pozostawać obojętny na to, co się dzieje.

Tego typu pragmatyczne podejście do pracy skutkuje z kolei pragmatyzacją czasu *en bloc*. Dobłą ilustracją obowiązywania tej reguły jest na przykład związek czasu pracy z „czasem relaksu”.

W trakcie badania (projekt: „temporalny wymiar karier menedżerskich”¹¹) do pewnego momentu badacz skłonny był traktować pewne zabiegi rekreacyjno-zdrowotne jako subkategorię szerszej kategorii „czas prywatny”, jednakże w trakcie dalszego teoretycznego pobierania próbek ujawniona została pewna regularność – praktyki relaksacyjne i prozdrowotne były przywoływane niemal zawsze w kontekście pracy, jako antidotum na stres i niehigieniczny tryb życia (skutek nawału zajęć zawodowych):

¹¹ Zrekonstruowane przy okazji badań dotyczących temporalnego wymiaru karier menedżerskich praktyki neutralizacyjne mają w pełni, lub niemal w pełni, zastosowanie w przypadku przedsiębiorców, co zostało potwierdzone w późniejszym projekcie badawczym: „przestrzennym wymiarze karier menedżerów i przedsiębiorców”.

Wieczorem dopiero spycham pewne rzeczy, uzgadniam kalendarze, jakieś tam maile wysyłam, takie różne rzeczy. (...) Czasem, no tak jak dzisiaj, to mam siatkóweczkę o dwudziestej. Ale to potrzebne dla takiego rozruszania kości, co jakiś czas. No trzeba.

(...) sprawą najbardziej problematyczną w pracy jest stres (...) rozładować ten stres pomaga mi na przykład yyy wysiłek fizyczny. Pójście na jakieś, nie wiem, na squasha, na siłownię.

Więc raz w tygodniu chodzę na masaż, dwugodzinny, który mnie relaksuje nieprawdopodobnie! Nieprawdopodobnie! (...) To jest dla mnie takie kojące bardzo. Raz w tygodniu taki masaż dwugodzinny daje mi potwornie dużo energii. Poza tym rozluźnia mięśnie. Nie mam napięcia mięśni, a ja jednak siedzę dużo przy biurku.

O ile na styku czasów (i światów) biznesu i „relaksu” oraz „relaksu” i rodziny nie dostrzeżono sytuacji konfliktowych, to zupełnie inaczej rzecz wygląda w przypadku konfrontacji świata biznesu i instytucji rodziny, w których to uczestniczą znaczący „gracze organizacyjni”. Areną sporu jest tu nie tyle treść podejmowanych działań, ile właśnie czas dzielony pomiędzy tymi obiema sferami życia.

Narratorzy często czują się zmuszeni stosować różnego typu strategie i swoiste usprawiedliwienia-racjonalizacje, czyli neutralizacje w celu rozwiązania (lub pominięcia) temporalnych napięć.

Lista zrekonstruowanych neutralizacji przedstawia się w następujący sposób¹²:

¹² Neutralizacje zrekonstruowane w trakcie pierwszego „temporalnego” projektu badawczego.

Neutralizacja 1. Czas czasowi nierówny, czyli kompensowanie ilości czasu poświęcanego rodzinie „jakością” tego czasu.

Mój temperament i sposób spędzania wolnego czasu na przykład to czyni ze mnie takiego partnera do niektórych rzeczy dla tych moich córek. Bo one ze mną mogły iść popływać, pograć w siatkówkę, w badminton, pójść na konie, pograć w tenisa, iść na rolki, na rower, tak? [...] Poza tym, no, ja uważam, że, no, jednak jakość decyduje kontaktu. [...] Oczywiście, że bywają, ale ja takie same problemy czy podobnego nasilenia obserwuję w rodzinach, gdzie mężowie przychodzą punktualnie o szesnastej do domu. **I to, ja mówię, pewna jakość czasu i, i się liczy**¹³.

Neutralizacja ta wydaje się być egzemplifikacją racjonalizacji określonej przez Sykesa i Matzę jako „kwestionowanie szkody”. Zdaniem narratorów nic się przecież złego nie dzieje. Stracony czas można „nadgonić” intensywnością i szczególną jakością kontaktu z najbliższymi.

Neutralizacja 2. Natura i/lub tradycja decyduje, czyli odwołanie się do komplementarności (zwyczajowo pojmowanych) ról męskich i żeńskich.

Wszystkie roboty domowe moja żona wykonywała. Wychowywała syna. Ja się zajmowałem pracą. Ja do dzisiaj się śmieję, no to takie przykre, że ja nie pamiętam niektórych dat urodzin, ślubów, czegoś tam, ale telefon do kontrahenta w Niemczech. [...] No ale tak to już w życiu musi być¹⁴.

¹³ Dyrektor personalny, 45 lat, żonaty, dwie córki. Branża: bankowość, spółka akcyjna. Zasięg: Polska, Europa.

¹⁴ Współwłaściciel, około 70 lat, żonaty, „puste gniazdo” – dorosły, samodzielny syn. Branża: przemysł chemiczny. Zasięg: Polska, Europa.

W przypadku tego typu stwierdzeń trudno znaleźć jednoznaczne odwołanie do wcześniej wskazanych neutralizacji. Najbliższe wydają się być racjonalizacje typu: „roszczenie uznania normalności zachowania”, a także reguła „wszyscy tak robią”.

Neutralizacja 3. Wszyscy sobie poradzą, czyli uzasadnienie ograniczonego zaangażowania czasowego w życie rodzinne poprzez fakt (?) szczególnej dojrzałości i samodzielności domowników (dzieci).

[Cytowana wyżej spontaniczna reakcja narratorki na pytanie o wiek dzieci] Nie, dzieci są odchowane, **nie ma z nimi żadnych problemów**¹⁵.

„Kwestionowanie szkody” wydaje się najbliższą neutralizacją. Nie ma bowiem przeszkód, by zająć się swoimi zadaniami. Każdy jest dojrzały i realizuje się niezależnie od poczynań innych.

Neutralizacja 4. Jestem lepszy/lepsza, czyli pomniejszanie wartości współmałżonka. Przedstawianie go jako osoby, na której w kwestiach utrzymania rodziny nie można polegać, *ergo* – konieczność bycia gwarantem materialnego bezpieczeństwa rodziny.

Wysłałam za mąż za człowieka dość źle zorganizowanego i takiego dość źle, źle zor..., zorganizowanego i mało zaradnego. Nie wiem, **takie coś wybrałam** [podkr. WD]. [...] No po prostu już były takie sytuacje, że ja po prostu chciałam rzucać pracę i nie wiem, iść w nieznaną. Wszystko jedno. To by było wyjątkowo trudne, dlatego że mój mąż jest niezaradnym osobnikiem. Prowadzi jakiś tam swój prywatny interesik.

¹⁵ Menedżerka, dyrektorka oddziału firmy, 42 lata, zameżna, dwoje dzieci. Branża: technologie i sprzęt medyczny. Zasięg: Polska, globalny.

Ale to // Zarabia jakies po prostu grosze. Ja rzeczywiscie jestem takim filarem¹⁶.

„Roszczenie uznania szczególnych uprawnień” jawi się jako neutralizacja odpowiadająca powyższym stwierdzeniom. Deprecjacja partnerów nie musi wynikać ze złej woli narratorów. Cóż, „żywiciel rodziny musi mieć swoje prawa”.

Neutralizacja 5. Każdy robi swoje i to intensywnie, czyli uzasadnianie braku temporalnych napięć faktem podobnego zaangażowania w pracę obojga partnerów.

Eee, jeśli chodzi o rodzinne sprawy, tutaj to nie wiem, czy tutaj // [...] O, no widzisz. No teraz jeżeli by się zastanawiać nad eee... Może to się [konflikt – przyp. WD] nie pojawia za często i za bardzo, bo **moja żona miała taki fajny zawód** [też menedżer – przyp. WD], że, że przeniosła się do tej Warszawy i w ogóle nie było problemu. [...] Ona też sporo pracuje¹⁷.

W przypadku tej neutralizacji odniesienia mogą podążać w kilku kierunkach. Po części jest to „kwestionowanie szkody”, po części „kwestionowanie odpowiedzialności”, po części zaś oryginalny, wyrosły na bazie kulturowych zmian w pojmowaniu ról partnerów sposób argumentacji.

Neutralizacja 6. „Zakupiona” eksterioryzacja odpowiedzialności, czyli redukcja temporalnych napięć dzięki pomocy osób trzecich.

Mamy taką panią, taką dziewczynę, która odbiera nam dziecko z przedszkola. Powiedzmy o piętnastej

i siedzi z nim do siedemnastej, aż żona wróci z pracy. Bo moja żona pracuje na miejscu. Więc ta dziewczyna siedzi z moim dzieckiem dwie godziny. Później moja żona przyjeżdża z pracy i wszystko jest w porządku. [...] W okresie wakacyjnym, tak jak teraz, to jest nasze dziecko u babci, tak że też nie ma problemu¹⁸.

Posiadanie zasobów finansowych i społecznych pozwala, w mniemaniu narratorów, skutecznie rozwiązywać problemy biorące się z deficytu czasu, który mógłby i powinien być spożytkowany na przebywanie z najbliższymi. Racjonalizacja ta, stosowana zapewne „od zawsze”, nie była dotąd wyeksplikowana. Jednocześnie znajdziemy tu niebezpośrednie odwołania do techniki „kwestionowania szkody” i „kwestionowania odpowiedzialności”. Wszystko bowiem wydaj się być w porządku – osoby sprawujące opiekę zastępczą są kompetentne, a ewentualne problemy znikome.

Neutralizacja 7. Technologia pomaga, czyli zdolność kontrolowania istotnych spraw rodzinnych i osobistych na odległość.

Wydajemy mnóstwo pieniędzy na telefony. Piszemy smsy, bo właściwie nie ma dnia, żebyśmy się nie kontaktowali, chociaż na chwilę. [...] To podtrzymuje więzi¹⁹.

Wraz z nastaniem ery Internetu i telefonii komórkowej kontakt zapośredniczony przez te urządzenia stał się chlebem powszednim. Niewątpliwie pozwala utrzymywać więzi pomiędzy bliskimi, lecz często staje się łatwo stosowaną „protezą” jedynie imitującą realny, pełny kontakt zainteresowanych sobą

¹⁶ Dyrektorka sprzedaży, 49 lat, zamężna, dwoje dorastających dzieci. Branża: media. Zasięg: ogólnopolski.

¹⁷ Dyrektor oddziału, 37 lat, żonaty, bezdzietny. Branża: przemysł ciężki, spółka akcyjna. Zasięg: Polska, globalny.

¹⁸ Menedżer w oddziale firmy, około 30 lat, żonaty, jedno dziecko. Branża: chemia budowlana, spółka akcyjna. Zasięg: Polska, globalny.

¹⁹ Menedżer, około 30 lat, żonaty, bezdzietny. Branża: logistyka. Zasięg: ogólnopolski.

osób. Podobnie jak w przypadku wcześniejszej neutralizacji zasadne wydają się odniesienia do techniki „kwestionowania szkody”.

Neutralizacja 8. Odwołanie się do wyższych racji, czyli najbliższym (dzieciom) należy zapewnić lepszy byt.

Moje życie prywatne zaczyna się w sumie tak od godziny dwudziestej, wtedy cały czas poświęcam córce, nie mam go zbyt wiele, a w sezonie widzę ją tylko rano, jak szykuje się do szkoły. [...] To wszystko jest kwestią przyzwyczajenia. Gdyby nie pewne poświęcenia, nie mogłabym jej zapewnić tego wszystkiego, co ma dziś i potem w przyszłości²⁰.

Neutralizacja ta pojawiła się w dwóch narracjach. Zapewne nie przypadkiem były to opowieści osób, które zarządzały względnie niewielkimi i podlegającymi wahaniom koniunkturalnym przedsiębiorstwami. Były to jednocześnie osoby „z awansu”, których pozycja zależała nie tyle od wyjątkowych umiejętności czy kwalifikacji, lecz była wynikiem bardzo intensywnego zaangażowania w pracę. Nie dziwi więc chęć takiego uposażenia dzieci, by ich „pozycja startowa” pozwoliła oszczędzić im wyrzeczeń i niepokojów, które są udziałem ich rodziców (zrekonstruowane „temporalne” praktyki neutralizacyjne, patrz też: Dymarczyk 2008; 2011).

Także w trakcie badań poświęconych przestrzenemu wymiarowi karier (w których wykorzystano również część danych pozyskanych w uprzednim projekcie) problem neutralizacji okazał się znaczącym wątkiem. Zauważmy, że znaczna część „temporalnych” racjonalizacji odnosi się bezpośrednio

do sytuacji, w których to właśnie przestrzenne (fizyczne i/lub psychiczne) oddalenie rodzi napięcia, a jednocześnie jest ono pretekstem do tworzenia objaśnień mających na celu ich redukcję. I tak na przykład siódma neutralizacja mówi o ponowoczesnej technologizacji komunikacji jako remedium na poczucie osamotnienia. Z kolei pozostałe neutralizacje zawierają bardziej tradycyjne usprawiedliwienia (np. wyjątkowa dojrzałość dzieci, komplementarność ról czy wyręka ze strony osób trzecich) dla długotrwałego lub stale powtarzającego się odseparowania bliskich sobie ludzi.

Realizowane w niedawnym czasie badania zaowocowały kolejnymi przykładami objaśnień, których celem jest redukcja napięcia pomiędzy systemem normatywnym a konkretnymi, codziennymi praktykami. Przy czym – z uwagi na cel niniejszego artykułu – wypunktowane będą tylko te neutralizacje, które mają bezpośredni związek z przestrzennym wymiarem pracy i życia ich autorów.

Neutralizacja 9. Wyjątkowość miejsc wypoczynku jest kluczowa, czyli zdolność zapewnienia/odbudowania dobrych relacji z najbliższymi dzięki obcowaniu z nimi w sprzyjającym takim relacjom otoczeniu.

Staram się, żeby te dni wypoczynku, wakacje lub jakieś kilka dni wolnych, były takie inspirujące. To znaczy żebyśmy z żoną i dziećmi mieli pełny wypoczynek. Więc raczej wersja daleko i w dobrym standardzie. Na przykład Ameryka Południowa albo jakieś wyspy. Nurkowanie, pływanie, jakiś *rafting* albo coś w tym rodzaju. Mówiąc krótko, za dużo z siebie daję firmie, by potem sobie tego nie zdyskontować. [...] To pomaga nam budować, cieszyć się. To odbudowuje//. Można podładować baterie rodzinnych emocji. [...] Dzieciaki też mogą wtedy ojcem się

²⁰ Dyrektorka ds. zakupów strategicznych, 37 lat, zameżna, jedyna córka. Branża: produkcja urządzeń przemysłowych. Zasięg: globalny.

nacieszyć i zobaczyć, że nie jest jeszcze do niczego [śmiech]²¹.

Neutralizacja ta, podobnie jak bliźniacza wymieniona jako pierwsza neutralizacja („czas czasowi nierówny”), jest egzemplifikacją racjonalizacji nazwanej „kwestionowaniem szkody”. Narrator twierdzi bowiem, że stracony czas może być zrekompensowany czasem spędzonym w wyjątkowym miejscu. Rozmówca nawiązuje również do Colemanowskiej neutralizacji określonej mianem „roszczenia uznania szczególnych uprawnień” („za dużo daję z siebie firmie, by potem sobie tego nie zdyskontować”).

Neutralizacja 10. *My Home Is My (Family) Castle*, czyli jestem nieobecna/y, ale dom jest enklawą mojej rodziny.

Często jestem poza domem długo, nawet niekiedy bardzo długo. Zadbalem jednak, żeby dom był //. [...] Ważne, że jak się spotykamy, to jest tu wszystko, co pozwala nam normalnie żyć. Ważny jest nastrój i dobre relacje, ale one też zależą od tego, że to jest wygodny, znaczy nie jakiś taki, aby adaptowany dom, w którym łatwiej jest taki porządek relacji budować. Bo ja, my // moi bliscy **zasługują na to** [podkr. WD], by w naszym domu czuli się komfortowo, żeby jakies duperele nie psuły nam dobrego samopoczucia. Ciężko pracuję, żeby wszystko było jak należy²².

Powyższa neutralizacja również opiera się na przekonaniu, że szkody mogące wynikać z długotrwałego rozdzielnia rodziny da się zrekompensować dzięki wyjątkowym warunkom, w których mają miejsce spotkania domowników. Rozmówca, podobnie do wcześniej cytowanego, twierdzi również,

²¹ Właściciel, 45 lat, żonaty, dzieci. Branża: tekstylia, Zasięg: Polska, Europa.

²² Dyrektor oddziału, ponad 45 lat, żonaty, dzieci. Branża: bankowość, spółka akcyjna. Zasięg: Polska, globalny.

że owe warunki „należą się” jemu i jego bliskim z tytułu szczególnej roli, jaką pełni.

Neutralizacja 11. To nie miejsce decyduje o jakości kontaktów, czyli posiadając odpowiednie zasoby, dobre relacje mogą być budowane/utrzymywane w oderwaniu od konkretnego miejsca/przestrzeni (por. neutralizacja nr 1 – „czas czasowi nierówny” i nr 5 – „każdy robi swoje i to intensywnie”).

W zasadzie to nie jest szczególnie ważne, to gdzie jesteśmy. Świat jest mały, tak? I to jest fakt [z naciskiem – podkr. WD]. Jesteśmy w stanie zorganizować święta, urodziny, imieniny gdziekolwiek, no tak. To jest nawet bardzo ciekawe. Poza tym to **nie jest dziś nic nadzwyczajnego**. [...] No tak, oczywiście sentymenty typu gwiazdka i tak dalej... Ale to wszystko można zaaranżować, jak się chce i ma się środki [...]. **Raz nawet rodziców namówiliśmy** [podkr. WD] i było OK. Tak więc w świecie są różne możliwości, tylko wystarczy odpowiednie nastawienie²³.

Neutralizacja ta stanowi niejako „odwrócenie” wcześniejszej racjonalizacji. Autor wypowiedzi neguje wagę ogniska domowego rozumianego w sensie konkretnego miejsca spotkań na rzecz niedookreślonego *everywhere*, zaś jego przekonanie o normalności tego rodzaju praktyk wsparte jest przeświadczeniem, że w dzisiejszych czasach „wszyscy tak robią”.

Podsumowanie

Zarówno w pierwszych („temporalnych”), jak i re-alizowanych w niedawnym czasie (zorientowanych na aspekty przestrzenne) badaniach dość często

²³ Właścicielka menedżerka, ponad 40 lat, dziecko. Pozostałe dane utajnione zgodnie z życzeniem narratorki.

można było zaobserwować, że zapewnienia o bezproblemowej lub co najwyżej nieco problematycznej temporalno-przestrzennej koegzystencji „świata biznesu” i „życia rodzinnego” pojawiały się spontanicznie (niewymuszone uprzednim pytaniem badacza) wraz z okazaniem emocji. Może to świadczyć o tym, że arena sporu pomiędzy obiema sferami życia ma rzeczywiście miejsce, częściej niżby chcieli to zauważać (czy raczej przyznać) sami narratorzy. Należałoby to być może tłumaczyć (świadomą lub nie) potrzebą zaprezentowania się według takiej linii (*line*), która pozwoli zachować twarz (*face*) osoby potrafiącej utrzymać kontrolę nad różnymi sferami życia, lecz właśnie za sprawą wspomnianej spontaniczności i emocjonalności ujawniła się tu pewna utrata kontroli nad odgrywaną rolą.

Lista przedstawionych neutralizacji jest dość obszerna. Jest to zrozumiałe, ponieważ ludzie za-

ządzający przedsiębiorstwami uczestniczącymi w grze rynkowej podlegają ciągłym stresom i (bardzo często) temporalnym napięciom. Konieczność godzenia ze sobą odmiennych ról, z których każda może z powodzeniem wypełnić cały dzień, sprzyja uruchamianiu różnego rodzaju strategii ochronnych; neutralizacji.

Większość wyszczególnionych racjonalizacji można uznać za egzemplifikację technik opisanych przez Sykesa i Matę oraz ich następców. Niektóre jednak, na przykład neutralizacja piąta i siódma, noszą znamiona oryginalności. Obie są pochodną zmian społecznych i technologicznych, właściwych czasom późnego kapitalizmu lub, jak chcą niektórzy, ponowoczesności. Neutralizacje bowiem są sposobem radzenia sobie z **aktualnymi** i wciąż **zmieniającymi się** wyzwaniem, przed którymi staje jednostka zanurzona w życiu codziennym.

Bibliografia

Abbott Andrew (1997) *On Time and Space: The Contemporary Relevance of the Chicago School*. „Social Forces”, vol. 75, no 4, s. 1149–1182.

Becker Howard S. (1952) *Social Class Variations in the Teacher-Pupil Relationship*. „American Journal of Educational Sociology”, vol. 25, no. 4, s. 451–465.

Becker Howard S. (1973) *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press.

Becker Howard S. i in. (1961) *Boys in White: Student Culture in Medical School*. Toronto: University of Chicago Press.

Brennan William C. (1974) *Abortion and the Techniques of Neutralization*. „Journal of Health and Social Behavior”, vol. 15, no. 4, s. 358–365.

Byczkowska Dominika (2006) *Solidarność zawodowa jako wynik socjalizacji wtórnej. N przykładzie zawodu lekarza*. „Qualitative Sociology Review”, vol. 2, no. 1, s. 88–110.

Chapple Constance, Nofziger Stacey (2000) *Bingo! Hints of Deviance in the Accounts of Sociability and Profit of Bingo Players*. „Deviant Behavior”, vol. 21, no. 6, s. 489–517.

Coleman James W. (1987) *Toward an Integrated Theory of White Collar Crime*. „American Sociological Review”, vol. 93, no. 2, s. 406–439.

Coleman James W. (2002) *The Criminal Elite: The Sociology of White-Collar Crime*. New York: St. Martin's.

Collinson David, Collinson Margaret (1997) *“Delaying Managers”: Time-Space Surveillance and its Gender Effects*. „Organization”, vol. 4, no. 3, s. 375–407.

- Cressey Paul G. (1932) *The Taxi-Dance Hall: A Sociological Study in Commercialized Recreation and City Life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cressey Donald R. (1953) *Other People's Money*. Glencoe: Free Press.
- Cromwell Paul, Thurman Quint (2003) *The Devil Made Me Do It: Use of Neutralizations by Shoplifters*. "Deviant Behavior", vol. 24, no. 6, s. 535–550.
- Domecka Markieta (2010) *Konstrukcja kariery, konstrukcja biografii, konstrukcja siebie. Narracje autobiograficzne ludzi biznesu* [w:] Konecki Krzysztof T., Kacperczyk Anna, red., *Symboliczno-interakcyjny wymiar konstruowania ładu i nieładu społecznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 197–215.
- Domecka Markieta, Mrozowicki Adam (2008) *Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce*. „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 4, nr 1, s. 136–155.
- Dunford Franklyn W., Kunz Phillip R. (1973) *The Neutralization of Religious Dissonance*. "Review of Religious Research", vol. 15, no. 1, s. 2–9.
- Dymarczyk Waldemar (2008) *Temporalny wymiar karier menedżerskich*. Katowice: „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe.
- Dymarczyk Waldemar (2011) *It Is Only 24 Hours a Day – Neutralizations Are Necessary. Temporal Dilemmas of Managers*. „Polish Sociological Review”, vol. 173, no. 1, s. 97–105.
- Dymarczyk, Waldemar (2013) *Gender Perspective and the Temporal Aspects in Managerial Careers: Male and Female Views of Time*. „Polish Sociological Review”, vol. 182, no. 2, s. 239–252.
- Gale Jerry (1992) *When Interviews are More Therapeutic Than Therapy Interviews*. "The Qualitative Report", vol. 1, no. 4, s. 1–4.
- Glaser Barney G., Strauss Anselm L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Goffman Erving (1961) *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. New York: Anchor Books.
- Golczyńska-Grondas Agnieszka, Grondas Marek (2013) *Biographical Research and Treatment. Some Remarks on Therapeutic Aspects of Sociological Biographical Interviews*. „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 9, nr 4, s. 28–49.
- Hall Oswald (1948) *The Stages of a Medical Career*. „American Journal of Sociology”, vol. 53, no. 5, s. 327–336.
- Heltsley Martha, Calhoun Thomas C. (2003) *The Good Mother: Neutralization Techniques Used by Pageant Mothers*. „Deviant Behavior”, vol. 24, no. 2, 81–100.
- Hughes Everett Ch. (1937) *Institutional office and the person*. „American Journal of Sociology”, vol. 43, no. 3, s. 404–413.
- Hughes Everett Ch. (1964) *Man and Their Work*. Glencoe: The Free Press.
- Hughes Everett Ch. (1971) *The Sociological Eye*. New Brunswick: Transaction Book.
- Hughes Everett Ch. (1997) *Careers*. „Qualitative Sociology”, vol. 20, no. 3, s. 389–397.
- Każmierska Kaja (2012) *Biography and Memory. The Generational Experience of Shoah Survivors*. Boston: Academic Studies Press.
- Klockars Carl B. (1974) *The Professional Fence*. New York: Free Press.
- Konecki Krzysztof T. (1988) *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*. „Studia Socjologiczne”, t. 108, nr 1, s. 227–245.
- Konecki Krzysztof T. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
- Konecki Krzysztof T. (2005) *Teoria ugruntowana a kontekst odkrycia. Naturalna historia pewnego badania* [w:] Leoński Jacek, Kołodziej-Durnaś Agnieszka, red., *W kręgu socjologii interpretatywnej – zastosowanie metod jakościowych*. Szczecin: USz, Economicus, s. 26–48.
- Konecki Krzysztof T. (2008) *Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się geniusz?* [w:] Banaszak Sławomir, Doktor Kazimierz, red., *Problemy socjologii gospodarki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, s. 411–427.
- Lyman Stanford (2000) *Accounts: Roots and Foundations* [w:] Clifton D. Bryant, ed., *Encyclopedia of Criminology and Deviant Behavior*. Philadelphia: Brunner-Routledge, s. 7–12.
- Maruna Shadd, Copes Heith (2005) *What Have We Learned from Five Decades of Neutralization Research?* „Crime and Justice”, vol. 32, s. 221–320.

- Minor William W. (1981) *Techniques of Neutralization: A Reconceptualization and Empirical Examination*. „Journal of Research in Crime and Delinquency”, vol. 18, no. 2, s. 295–318.
- Nelson (Adie) E. D., Lambert Ronald D. (2001) *Stick, Stones and Semantics: The Ivory Tower Bully's Vocabulary of Motives*. „Qualitative Sociology”, vol. 24, no. 1, s. 83–106.
- Rosenthal Gabrielle (2003) *The Healing Effects of Storytelling: On the Conditions of Curative Storytelling in the Context of Research and Counseling*. „Qualitative Inquiry”, vol. 9, no. 6, s. 915–933.
- Savickas Mark L. (2005) *The theory and practice of career construction* [w:] Brown Steven D., Lent Robert W., eds., *Career Development and Counseling*. New Jersey: John Wiley & Sons, s. 42–70.
- Savickas Mark L. (2011) *Career Counseling*. Washington: American Psychological Association.
- Scheff Thomas J. (1984) *Being Mentally Ill*. Piscataway: Aldine Transaction.
- Scheff Thomas J. (1990) *Microsociology. Discourse, Emotion and Social Structure*. Chicago, London: Chicago University Press.
- Scheff Thomas J., Ratzinger Suzanne (1991) *Emotions and Violence*. Lexington: Lexington Books.
- Shaw Clifford R. (1930) *The Jack-Roller: A Delinquent Boy's Own Story*. Chicago: The University Chicago Press.
- Shaw Clifford R., Moore Maurice E. (1931) *The Natural History of a Delinquent Career*. Chicago: The University Chicago Press.
- Strauss Anselm L. (1977) *Mirrors and Masks: The Search for Identity*. London: Robertson & Co.
- Strauss Anselm L. (1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss Anselm L. (1993) *Continual Permutations of Action*. New York: Aldine de Gruyter.
- Strauss Anselm L., Corbin Juliet (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Strauss Anselm L., Corbin Juliet (1994) *Grounded Theory Methodology: An Overview* [w:] Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S., eds., *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, s. 273–285.
- Strauss Anselm L., Corbin Juliet (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Sutherland Edwin H. (1949) *White Collar Crime*. New York: Dryden Press.
- Sykes Gresham M., Matza David (1957) *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*. „American Sociological Review”, vol. 22, no. 6, s. 664–670.
- Tempest Sue, Coupland Christine (2017) *Lost in Time and Space: Temporal and Spatial Challenges Facing Older Workers in Global Economy from a Career Capital Perspective*. „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 28, no. 15, s. 2159–2183.
- Thrasher Frederick M. (1927) *The Gang: A Study of 1313 gangs in Chicago, Ill.* Chicago: University of Chicago Press.
- Turnbull Sharon (2004) *Perceptions and Experience of Time-Space Compression and Acceleration. The shaping of Leaders' Identities*. „Journal of Managerial Psychology”, vol. 19, no. 8, s. 809–824.
- Van Mannen John, Schein Edgar H. (1977) *Career Development* [w:] Hackman Richard J., Suttle Lloyd J., eds., *Improving Life at Work. Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Santa Monica: Goodyear Publishing, s. 30–95.
- Vandivier Kermit (1996) *Why Should My Conscious Bother Me?* [w:] Ermann David M., Lundman Richard J., eds., *Corporate and Governmental Deviance: Problems of Organizational Behavior in Contemporary Society*. Oxford: Oxford University Press, s. 118–138.

Cytowanie

Dymarczyk Waldemar (2020) *Temporalne i przestrzenne dylematy karier menedżerów i przedsiębiorców. Rekonstrukcja praktyk neutralizacyjnych*. „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 16, nr 1, s. 144–161 [dostęp dzień, miesiąc, rok]. Dostępny w Internecie: <www.przegladsocjologiijakosciowej.org>. DOI: <http://dx.doi.org/10.18778/1733-8069.16.1.09>

Temporal and Spatial Dilemmas of Managers' and Entrepreneurs' Careers: A Reconstruction of Neutralization Practices

Abstract: Having a managerial position or being a business owner usually comes with assuming an omnipotent attitude, which is what is socially expected. Among other things, this implies the expectation that the potential role conflicts do not occur or they will not impinge on the effectiveness of the decision-maker. Permanent pressure (both external and internal) induces the organizational actor to use such self-presentation strategies which will satisfy social expectations with regard to their job requirements.

Organizational leaders' narratives indicate that other aspects of life are ancillary to – not to say incorporated into – the aspect connected with business activities. The most dominating strategy involves introducing oneself as a self-driven individual, one that builds their career autonomously ('self-made person'). At the same time, such an attitude results in 'tensions' between unsuitable roles or activities undertaken in various aspects of life.

In this paper, these tensions are reconstructed by means of presenting different kinds of neutralization practices that are used by organizational leaders (managers and entrepreneurs) to overcome and reduce the impact of the tensions on the leaders' careers.

Keywords: career, managers, entrepreneurs, organizations, techniques of neutralization, narratives, qualitative methods, temporality, time, space, spatiality, guilt and shame