

JP KALSKY

SZANSA NA SUKCES

czy ŚMIECHU WARTE



JP Kalsky

Szansa na Sukces

czy Śmiechu Warto

© Copyright by JP Kalsky

Korekta: Katarzyna Krzan
Skład: Katarzyna Krzan
Projekt okładki: JP Kalsky

ISBN e-book: 978-83-979528-2-9
ISBN druk: 978-83-979528-3-6

Wydawca: JP Kalsky

Ten e-book jest zgodny z wymogami
Europejskiego Aktu o Dostępności (EAA).

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, rozpowszechnianie części lub całości
bez zgody wydawcy zabronione.
Wydanie I 2026

Spis treści

PROLOG	4
ROZDZIAŁ 1 WORK-LIFE BALANCE	14
ROZDZIAŁ 2 LATA 90 i 2000	29
ROZDZIAŁ 3 CENA SUKCESU	41
ROZDZIAŁ 4 MIT PRODUKTYWNOŚCI	52
ROZDZIAŁ 5 BLISKOŚĆ I CENA	64
ROZDZIAŁ 6 ZATRZYMAJ SIĘ	78
ROZDZIAŁ 7 CZŁOWIEK SYSTEMU	92
ROZDZIAŁ 8 TEAM WORK – MIT I MECHANIKA	103
ROZDZIAŁ 9 LINIA, ANDON I ILUZJA WSPÓŁPRACY	115
ROZDZIAŁ 10 DOBRY SZEFE, ZŁY SZEFE	126
ROZDZIAŁ 11 CZŁOWIEK SYSTEMU (CZĘŚĆ II)	140
ROZDZIAŁ 12 AWANS ZA KARĘ	153
ROZDZIAŁ 13 SYSTEM MA SYSTEM	162
ROZDZIAŁ 14 KONSULTANCI OD WSZYSTKIEGO	177
ROZDZIAŁ 15 DEKALOG ABSURDÓW SYSTEMU	195
ROZDZIAŁ 16 DZIEŃ PO SYSTEMIE	208
EPILOG SZANSA NA SUKCES CZY ŚMIECHU WARTO	212
SŁOWNICZEK SYSTEMOWY	222
SŁOWNIK PRZEŻYCIA	225
ANEKS	231
O AUTORZE	237

PROLOG

Ta książka jest o systemie.

Nie tym z telewizji.

Nie tym z polityki.

Tym, który siedzi w człowieku – po cichu, bez powiadomień, ale za to z wiecznym wymaganiem: „bądź lepszy, pracuj szybciej”.

Zanim wejdiesz dalej, muszę Ci coś powiedzieć: to nie jest książka o sukcesie. I to nie jest książka o porażce. To opowieść o życiu w czasach, które zaczynały się jak „Szansa na sukces”, a kończyły jak „Śmiechu warte”. Dorastałem w latach pięćdziesiątych, gdy można było zostać każdym – o ile miało się tupet i drukarkę igłową. Potem wszedłem w korporacje, gdzie można było stracić wszystko – łącznie ze sobą samym.

Ten świat nie działał według reguł. Raczej według intuicji, impulsu i strachu o wynik kwartalny. A mimo to – dawał poczucie przynależności. Do czasu.

Piszę tę książkę tak, jak przeżyłem te lata: szczerze, krzywo, czasem wkurwiony, czasem śmiejąc się przez zęby. Nie próbuję wygrywać literackich konkursów. Próbuję opisać świat, który połknął tysiące ludzi, a zwrócił garstkę – zwykle trochę poobijaną, ale mądrzejszą. Nie znajdziesz tu patosu. Nie znajdziesz lukru. Znajdziesz prawdę o tym, jak wygląda system, kiedy przestaje działać – i o człowieku, który próbuje działać dalej.

Pamiętam jedną chwilę jak zdjęcie wyciągnięte z pudełka. Siedziałem w biurze o 19:40, patrząc na ekran, który mówił mi, że kolejny dzień właśnie zmarnowałem. Wszyscy dawno wyszli,

światła nad open space'em świeciły się jak na sali operacyjnej. I wtedy pierwszy raz pomyślałem, że coś jest bardzo, bardzo nie tak.

W tej książce, jeśli coś będzie brzmieć absurdalnie – to nie dlatego, że przesadziłem. To dlatego, że tak było.

Gotów?

To zaczynamy.

Lata dziewięćdziesiąte. Czas, gdy świat stanął na głowie – a my razem z nim. Jednego dnia byłeś obywatelem, a następnego – przedsiębiorcą. Zamiast kartek na cukier pojawiły się ulotki kredytowe, a w telewizji mówili, że teraz „każdy może”. Tyle że nie dodali: „ale nie każdy przeżyje”.

Państwowe molochy, które przez dekady żywiły pół kraju, zaczęły się walić jak wieżowce z kartonowych cegieł. To, co było wspólne, stało się czyjeś. To, co miało służyć ludziom – zaczęło służyć fakturom. Jednego dnia produkowałeś śruby, a drugiego – siebie, w nowej roli: sprzedawcy, magazyniera, menedżera, cudotwórcy. Każdy kombinował, bo kombinowanie było wtedy nową formą patriotyzmu.

Nie mówiono o Lean, Kaizenie czy Six Sigma. Mówiono o przetrwaniu. Hasło „ciągłe doskonalenie” oznaczało wtedy, że próbujesz znaleźć lepszy sposób na przeżycie od poniedziałku do piątku bez wpadki w ZUS-ie. A zamiast coachów mieliśmy szwagrów z Niemiec, którzy przywozili pierwsze Audi 80 i opowiadali, jak to „na Zachodzie ludzie żyją z pracy”. My żyliśmy dla pracy. Albo z tego, co z niej zostało.

Kto pierwszy otworzył wypożyczalnię kaset wideo – był królem osiedla. Kto przywiózł kilka Passatów, miał status magnata. A kto sprzedał ziemię i otworzył sklep „1001 drobiazgów”, szybko odkrywał, że tysiąc z tych drobiazgów to były długi.

Wtedy wszystko wydawało się możliwe. Każdy znał kogoś, kto znał kogoś, kto właśnie „robił interes życia”. Większość z nich po roku robiła coś innego – zwykle na budowie albo w Niemczech. I nawet nie chodzi o to, że byli gorsi. To był czas, w którym prędzej stawałeś się bohaterem osiedla niż właścicielem firmy. Bohaterem – bo przetrwałeś. Bo nie wpadłeś w długi. Bo nie zniknąłeś.

Dziś się mówi: „transformacja”, „systemowa zmiana”, „konkurencyjność rynku”. Wtedy mówiło się krócej: „trzeba jakoś żyć”. I w tym „jakoś” mieściło się wszystko: strach, ambicja, wstyd, duma, kombinowanie, szukanie, praca po nocach i ta nieprzyzwoita nadzieja, że może jutro będzie lepiej.

A potem przyszły korporacje. Nowy świat. Nowa religia. Nowi kapłani. Tylko ołtarze inne – zamiast kościołów były sale konferencyjne, zamiast świec były projektory, zamiast modlitwy było „alignment”, a zamiast spowiedzi – ocena roczna.

Nagle okazało się, że nie wystarczy być sprytnym. Trzeba było być zgodnym. Nie wystarczyło robić. Trzeba było raportować. Nie wystarczyło mieć wynik. Trzeba było mieć narrację o wyniku. System zachodni przyszedł do nas jak instrukcja obsługi do urządzenia, którego nikt nie kupił, ale wszyscy musieli udawać, że mają je w domu. Każdy kiwał głową, każdy mówił „rozumiem”, a potem wracał na halę i robił po swojemu, bo produkcja nie czyta prezentacji.

I tu zaczyna się ta historia. Nie od sukcesu. Nie od porażki. Od mechanizmu.

Bo jeśli myślisz, że system to procedury i strukturki, to jesteś jeszcze niewinny. System jest w człowieku. W tym, że się spieszysz, nawet kiedy nie musisz. W tym, że czujesz winę, kiedy odpoczywasz. W tym, że mierzysz siebie cudzymi miarami. W tym,

że w niedzielę wieczorem masz ściśnięty żołądek, choć nie wydarzyło się nic złego – po prostu jutro jest poniedziałek.

Nie ludź się – to nie będzie książka o tym, jak prowadzić biznes, odnaleźć siebie, czy „stać się liderem własnego życia”. Nie będzie coachingu ani złotych rad. Nie będzie tu cytatów z „7 nawyków skutecznego działania”. Bo skuteczny człowiek w latach dziewięćdziesiątych to był taki, który miał prąd, paliwo i kasę na jutro. A skuteczny człowiek w korporacji to był taki, który potrafił udawać spokój, kiedy pali się wszystko – i jeszcze wysłać maila z tytułem: „Quick update”.

To nie poradnik. To raport z pola bitwy, spisany przez człowieka, który wciąż ma ślady po kulach w postaci niedzielnych maili od szefa. To zapis czasów, w których nikt nie mówił o „work-life balance”, bo życie i praca to był ten sam chaos, tylko z inną czcionką w nagłówku. Dziś mądrzy ludzie od coachingu powiedzą Ci, że świat się zmienił. Że są empatyczni liderzy, mentoring, kultura feedbacku i programy well-beingowe. Tak. Tyle że wszystko to brzmi jak reklama proszku do prania – biało, pachnąco i kompletnie bez kontaktu z rzeczywistością.

Bo rzeczywistość jest prosta: nikt w pracy nie zadba o Ciebie lepiej niż Ty sam. Twoje zdrowie, czas i psychika to nie „zasoby” – to waluta, którą system wymienia na raporty, spotkania i KPI. A potem dziwisz się, że nie masz już siły nawet na własne marzenia. System nie kradnie ci życia w spektakularny sposób. On je wysysa codziennie po trochu. Pięć minut tu. Godzinę tam. Niedzielę wieczorem. Weekend „pod telefonem”. Urlop z laptopem w walizce. I nawet nie wiesz, kiedy przestałeś odpoczywać, a zacząłeś „regenerować się efektywnie”.

Przez lata spotkałem przełożonych, którzy myśleli, że są bogami – bo mieli tabliczkę z nazwiskiem i klucz do pokoju z klimatyzacją. Byli tacy, co kazali się nazywać liderami, ale bali się

własnego zespołu. I byli też ci, co potrafili słuchać – rzadcy jak zdrowy rozsądek na zebraniu motywacyjnym. Wtedy myślałem, że to mentorzy. Dziś wiem, że większość z nich była jak antybiotyk: może i działała, ale zostawiała skutki uboczne. Niektórzy zabijali bakterie, inni – ducha.

Najgorsze w systemie nie jest to, że wymaga. Najgorsze jest to, że wmawia ci, że to wszystko jest dla twojego dobra. Że presja to „rozwój”. Że wypalenie to „intensywny etap”. Że stres to „wyzwanie”. Że twoje granice to „obszar do poprawy”. Człowiek normalny mówi: „mam dość”. Człowiek systemu mówi: „jestem w trakcie transformacji”.

Możesz być najlepszy w swojej branży, bić rekordy, mieć opinię niezastąpionego. Daję Ci dwa tygodnie od wypowiedzenia, a Twoje imię zniknie z kalendarza spotkań. Po miesiącu nikt nie będzie pamiętał, na którym piętrze siedziałeś. Po pół roku Twoje maile będą już tylko archiwum w Outlooku, którego nikt nie otwiera. System nie lubi pamiętać. Pamięć nie jest produktywna. Pamięć przeszkadza w restrukturyzacji. Pamięć robi się sentymentalna, a sentyment nie da się rozliczyć.

Dłatego dbaj o siebie. Bo nikt inny tego nie zrobi. Nie HR, nie szef, nie system. Dla nich jesteś numerem w arkuszu. A arkusz nie płacze, kiedy go zamykają. Arkusz najwyżej zapyta, czy chcesz zapisać zmiany. I to jest jedyna emocja, na jaką możesz liczyć.

Jeśli mimo wszystko postanowisz zostać, zapamiętaj jedno: korporacja to nie potwór. To lustro. Pokazuje ci, kim jesteś, tylko w wersji z logiem na piersi i hasłem „People First” w tle. I jeśli się dobrze przyjrzyysz – zobaczysz, że to nie lustro powiększa. To Ty się zbliżyłeś za bardzo.

Bo system działa tak: najpierw cię karmi. Poczuciem ważności. Poczuciem, że jesteś potrzebny. Poczuciem, że bez ciebie

coś się zawali. A potem zaczyna cię doić. Z czasu. Z energii. Z cierpliwości. A na końcu, kiedy już jesteś pusty jak firmowy slogan, system potrafi powiedzieć: „musimy się rozstać”. I zrobi to z uśmiechem, z kulturą, z procedurą. Jakby wyrzucenie człowieka było elementem troski o jego rozwój.

Do tego jeszcze wrócimy. Bo ta książka nie jest o karierze. To książka o ludziach, którzy dali się złapać w system – i o tych, którzy z niego wyszli, ale dalej noszą jego piętno. O tych, którzy po odejściu nadal czują, że powinni „coś zrobić”. O tych, którzy mają wolny dzień i nie potrafią go przeżyć, bo w głowie wciąż gra im Teams.

System nie gryzie od razu. Najpierw mówi twoim językiem. Daje ci poczucie, że jesteś kimś. Potem zabiera ci czas tak małymi ratami, że nawet nie zauważasz, kiedy zostaje z ciebie tylko login.

Pół kroku. Pół decyzji. Pół zgody na coś, czego nie chcesz. Pół uśmiechu, kiedy w środku masz wkurw. Pół prawdy, kiedy łatwiej skłamać. I zanim się obejrzyś, jesteś już w środku. W środku mechanizmu, w którym wszystko jest „normalne” – nawet to, że człowiek przestaje być człowiekiem.

Zanim system zaczął mnie miazdżyć, musiał mnie najpierw nauczyć jednej rzeczy: jak perfekcyjnie udawać, że mam kontrolę. Jak wyglądać na spokojnego, gdy w środku się gotuję. Jak udawać, że wiem, choć nie wiem. Jak mówić mądrze, żeby nikt nie zapytał o konkrety. Jak wytłumaczyć, że coś nie działa, tak żeby to brzmiało jak etap rozwoju. Jak zamienić porażkę w „lessons learned”. Jak zamienić błąd w „opportunity”. Jak zamienić człowieka w zasób.

I tak zaczyna się ta historia.

Od balansu, który istniał tylko w prezentacjach PowerPointa. Od slajdów, które obiecywały „równowagę”, „przywództwo”

i „ludzi w centrum”. Od sloganów, które brzmiały jak obietnica, a okazywały się instrukcją, jak się nie rozpaść.

Bo w systemie balans nie jest stanem. Balans jest hasłem. Hasłem, które ma sprawić, że będziesz pracować dalej, nawet jeśli już nie masz czym. Więc jeśli w tej książce zobaczysz momenty, które wyglądają jak przesada – pamiętaj. Ja też kiedyś myślałem, że to przesada. Dopóki nie zrozumiałem, że absurd ma w korporacji status standardu. A standard to rzecz święta.

Jeśli czytasz to, będąc jeszcze w środku – nie potępiam cię. Byłem tam. Znam ten rytm. Znam to usprawiedliwianie. Znam tę nadzieję, że „jeszcze tylko ten projekt”. Znam tę wiarę, że jak się postarasz, to będzie lepiej. Znam ten moment, kiedy człowiek bierze na siebie za dużo, bo wydaje mu się, że to siła. A to jest tylko brak granic.

Jeśli czytasz to po wyjściu – witaj. Wiem, co czujesz. Cisza potrafi boleć. Brak powiadomień potrafi przerażać. Brak deadline’u potrafi zostawić człowieka jak bez skóry. Ale to mija. Jak głód po papierosie. Jak odruch sprawdzania telefonu, kiedy już nic nie przychodzi. Jak potrzeba udowodnienia, że jesteś potrzebny, kiedy już nie musisz.

A jeśli czytasz to z ciekawości – to dobrze. Ciekawość jest jeszcze ludzka. System jej nie lubi, bo ciekawość zadaje pytania. A pytania są groźne. Pytania robią dziury w procedurach.

Więc pytaj. Tylko uważaj, kogo.

Bo ten świat działa tak: możesz być szczery. Ale nie zawsze bezkarnie. Możesz mówić prawdę. Ale prawda nie ma zawsze sponsorów. Możesz mieć rację. Ale racja bywa ciężarem. Możesz być człowiekiem. Ale człowiek jest „ryzykiem operacyjnym”, bo ma emocje, a emocje nie mieszczą się w arkuszu.

Dlatego ta książka nie będzie grzeczna. Nie będzie dyplomatyczna. Nie będzie „miła”. Będzie prawdziwa. Tak prawdziwa, jak system, który potrafi powiedzieć „ludzie są najważniejsi” i w tym samym tygodniu zrobić redukcję, bo „trzeba optymalizować koszty”.

Tak prawdziwa, jak manager, który mówi „dbajcie o siebie”, a potem wysyła maila w niedzielę o 21:15, bo „to tylko szybka rzecz”. Tak prawdziwa, jak HR, który pyta o samopoczucie w ankiecie, a potem nie robi z tym nic, bo „wyniki są trudne do interpretacji”.

W tej książce zobaczysz, jak działa mechanizm. Jak system wchodzi człowiekowi pod skórę. Jak zaczynasz myśleć jego językiem. Jak zaczynasz oceniać siebie jego miarą. Jak zaczynasz wierzyć, że jak nie dowozisz, to jesteś gorszy. Jak zaczynasz się wstydić odpoczynku. Jak zaczynasz się bać ciszy. Jak zaczynasz się bać wolnego czasu, bo nie wiesz, co z nim zrobić bez zadania.

A potem, powoli, zaczynasz odzyskiwać. Zaczynasz oddychać. Zaczynasz widzieć, że to nie ty jesteś problemem. Że problemem nie jest to, że jesteś słaby. Problemem jest to, że system jest głodny i nigdy nie jest syty. I że nawet jak dasz mu wszystko, on i tak poprosi o więcej. Bo system ma apetyt większy niż człowiek.

Tylko że człowiek ma jedno, czego system nie ma: granicę. System nie ma granic. System ma tylko kolejne wersje procedur. Człowiek ma granicę. Ciało ją ma. Głowa ją ma. Serce ją ma. I jak ją przekroczysz, to nie pomoże ci żaden program well-beingowy. Nie pomoże ci żaden „mental health day”. Nie pomoże ci żadna ankieta. Pomoże ci tylko to, że się zatrzymasz.

Więc zatrzymuj się, kiedy jeszcze możesz. Nie czekaj, aż zatrzyma cię kręgosłup, serce, lekarz albo własna głowa. System

będzie chciał, żebyś jechał dalej. Zawsze. Nawet jak już jedziesz na oparach.

A teraz... zaczynamy naprawę.

Lata dziewięćdziesiąte były jak rozgrzewka. Wydawało się, że to chaos, ale to był chaos uczciwy. Widziałeś, że jest bieda. Widziałeś, że jest walka. Widziałeś, że ludzie kombinują. Widziałeś, że ryzykują. Nic nie było ukryte pod korporacyjną grzecznością. Wtedy jak ktoś cię oszukał, to przynajmniej robił to bez prezentacji.

Potem przyszły czasy, w których oszustwo stało się „zarządzaniem percepcją”. Brzmi lepiej. Mniej boli. I można to sprzedać jako kompetencję.

I to jest moja historia. Historia człowieka, który dorastał w kraju, gdzie wystarczył spryt i odpowiedni moment, a potem wyłądował w świecie, gdzie można było stracić wszystko, jeśli miałeś sumienie i kręgosłup. W świecie, w którym „być lepszym” oznaczało „mniej czuć”. W świecie, w którym „rozwój” oznaczał „więcej znosić”. W świecie, w którym „lider” często oznaczał „ten, który ma mniej empatii”.

Jeśli to brzmi ostro – to dobrze. Bo to nie ma być miękkie. Miękkie rzeczy w systemie znikają pierwsze. Najpierw miękka jest twoja cierpliwość. Potem miękkie jest twoje serce. Potem miękka jest twoja granica. A potem zostaje tylko twardy człowiek. Taki, który nie płacze. Taki, który dowozi. Taki, który się nie łamie. Taki, którego można używać.

Tylko że twardy człowiek często jest pusty w środku. A ja nie chcę już być pusty.

Chcę być żywy. Nawet jeśli to oznacza, że czasem będę zmęczony. Nawet jeśli to oznacza, że czasem powiem „nie”. Nawet jeśli to oznacza, że nie będę „wysoko” w hierarchii.

Bo hierarchia jest jak drabina oparta o ścianę, której nikt nie sprawdził. Wspinasz się latami, a potem okazuje się, że to nie ten budynek.

Więc jeśli gdzieś po drodze w tej książce poczujesz ukłucie w brzuchu – to nie dlatego, że coś jest nie tak z tobą. To dlatego, że rozpoznajesz. Rozpoznajesz mechanizm. Rozpoznajesz język. Rozpoznajesz tę samą grę. I to jest dobry znak.

Bo rozpoznanie to początek wolności.

O AUTORZE

JP Kalsky – autor piszący o pracy, systemach i cenie, jaką człowiek płaci za sukces w świecie, który wszystko mierzy, a niewiele rozumie. Dorastał w latach dziewięćdziesiątych, zawodowo przeszedł przez przemysł i korporacje, obserwując od środka mechanizmy, które miały rozwijać ludzi, a często uczyły ich tylko, jak wytrzymać jeszcze trochę.

Pisze bez coachingowego lukru, bez poradnikowych recept i bez udawania, że system jest neutralny. Interesuje go to, co dzieje się z człowiekiem wtedy, gdy praca przestaje być narzędziem, a staje się tożsamością. Ironia, sarkazm i czarny humor są dla niego sposobem opisu rzeczywistości, nie literacką pozą.

„Szansa na Sukces czy Śmiechu Warte” to osobisty raport z życia w świecie absurdów, procedur i oczekiwań, które rzadko mają cokolwiek wspólnego z człowiekiem. Autor pisze dla tych, którzy byli w systemie, są w nim nadal albo właśnie próbują z niego wyjść – i chcą zrozumieć, co właściwie się wydarzyło.