



BEATA JAKIMIUK

**WARTOŚCI POSTAWY WYBORY
AKSJOLOGICZNA KONCEPCJA REALIZACJI KARIERY**

WARTOŚCI POSTAWY WYBORY
AKSJOLOGICZNA KONCEPCJA REALIZACJI KARIERY

*Moim Najukochańszym -
Piotrusiowi, Asi i Kubie*

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II



BEATA JAKIMIUK

WARTOŚCI POSTAWY WYBORY
AKSJOLOGICZNA KONCEPCJA REALIZACJI KARIERY

Wydawnictwo KUL
Lublin 2019

Recenzenci
prof. dr hab. Magdalena Piorunek
dr hab. Daniel Kukła, prof. UJD

Opracowanie redakcyjne
Iwona Grzywacz

Opracowanie komputerowe
Adam Niezbecki

Projekt okładki i stron tytułowych
Dorota Woźniak

Grafika na okładce
Larisa Koshkina z Pixabay

© Copyright by Wydawnictwo KUL, Lublin 2019

ISBN 978-83-8061-792-6

Wydawnictwo KUL
ul. Konstantynów 1 H, 20-708 Lublin
tel. 81 740-93-40, fax 81 740-93-50
e-mail: wydawnictwo@kul.lublin.pl
<http://wydawnictwo.kul.lublin.pl>

Druk i oprawa: volumina.pl Daniel Krzanowski
ul. Ks. Witolda 7-9, 71-063 Szczecin, tel. 91 812-09-08, e-mail: druk@volumina.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I	
Pojęcie i wymiary kariery	15
1. Kariery i jej ujęcia definicyjne	17
2. Kariery a rozwój zawodowy	22
3. Kariery a praca człowieka	30
Rozdział II	
Realizacja i rozwój kariery	37
1. Koncepcje realizacji kariery	38
2. Czynniki sytuacyjne i indywidualne związane z rozwojem kariery	46
3. Motywacja i motywowanie a realizacja kariery	53
4. Strategie realizacji kariery	59
Rozdział III	
Wartości jako podstawa realizacji kariery	67
1. Wartości i ich klasyfikacja	68
2. Praca jako wartość i źródło wartości	73
3. Aksjologiczny wymiar kariery	80
4. Podmiotowość człowieka w procesie realizacji kariery	86

Rozdział IV

Problematyka postaw w świetle literatury przedmiotu	93
1. Postawa i jej własności	94
2. Modyfikowanie postaw	99
3. Postawy a działania człowieka	109

Rozdział V

Postawy i wartości	115
1. Funkcje i konsekwencje przyjętych postaw	116
2. Struktura, własności i funkcje wartości	121
3. Wartości i ich znaczenie motywacyjne	129

Rozdział VI

Aksjologiczny model realizacji kariery	137
1. Podstawowe założenia modelu	138
2. Model realizacji kariery oparty na postawie aktywnej	148
3. Model realizacji kariery oparty na postawie pasywnej	154
4. Zmiany postaw przy realizacji kariery	160
5. Podsumowanie	164

Zakończenie	171
--------------------------	-----

Literatura	179
------------------	-----

Spis rysunków	201
---------------------	-----

Wstęp

Każdy chciałby realizować karierę, która przynosi zadowolenie i daje satysfakcję; mieć pracę, która umożliwia zaspokojenie potrzeb i realizację marzeń. W dzisiejszych czasach, w warunkach zaostrzającej się konkurencji, występuje powszechna i stała presja na wzrost wydajności, efektywności, zaangażowania i elastyczności pracowników (m.in. Furmanek 2019; Cybał-Michalska 2013; Piorunek 2009, 2015; Solarczyk-Ambrozik 2016; Kukła 2015; Gerlach 2012; Lachowski 2012). Z drugiej strony, zwiększająca się świadomość pracowników dotycząca własnych praw, wymagania związane z warunkami pracy, dążenie do preferowanego stylu życia, powodują zwiększenie oczekiwań w stosunku do pracodawcy i środowiska pracy. Wkładając wiele trudu w edukację i zdobywanie wiedzy, pracownicy oczekują nie tylko odpowiedniego wynagrodzenia, ale przede wszystkim pracy zajmującej, interesującej, rozwijającej potencjał, pozwalającej na samorealizację. Coraz ważniejsze stają się: praca zgodna z wyznawanymi wartościami, atmosfera w miejscu pracy, relacje ze współpracownikami, przełożonymi i podwładnymi, sprawiedliwość, otwartość wymiany myśli i ocen, życzliwość, gotowość do wzajemnej pomocy, podmiotowość w realizacji zadań, wreszcie pasja pozwalająca na emocjonalne zaangażowanie. Są to wartości, które umożliwiają rozwój kariery pracowników w orga-

nizacji i wyznaczają standard warunków pracy. Wartości sprawiają, że praca i podejmowane działania nabierają sensu a codzienne wydarzenia stają się znaczące; uświadamiają, co w życiu jest ważne, jakie cele są istotne, mają więc wymiar praktyczny – ukierunkowują działania człowieka i jego wybory. Wartości regulują życie i postępowanie człowieka; poprzez wartości „człowiek buduje siebie. Człowiek buduje świat. W ten sposób wciela w życie wartości. Dzięki temu to, co cielesne i materialne staje się duchowe, cenne i wartościowe” (Tischner 2001, s. 16). Wartości określają, jakimi jesteśmy ludźmi, jakie są nasze wybory i w jaki sposób traktujemy innych. Ludzie żyją w świecie wartości, stanowią one część ich osobowości i otaczającej rzeczywistości, ale ich stosunek do wartości jest różny. Świat wartości otacza człowieka, ale to od niego zależy, na które zwraca szczególną uwagę, a wobec których jest obojętny. Aktywne reagowanie na rzeczywistość wiąże się z wyborem określonych wartości, które kierują zachowaniami człowieka.

Przemiany rynku pracy i niepewność zatrudnienia nie sprzyjają planowaniu i realizowaniu kariery zawodowej. Trudno jest dzisiaj określić dawniej typowe, następujące po sobie fazy rozwoju zawodowego: okres szkolny zdobywania zawodu i okres wykonywania pracy zawodowej, często w jednym miejscu, do momentu przejścia na emeryturę. Sytuacja na rynku pracy wymusza zmiany miejsca zatrudnienia, a kształcenie ustawiczne umożliwia wielokrotną zmianę zawodu, zdobywanie kwalifikacji i rozwijanie kompetencji. W związku z tym powstaje pytanie o to, czy w czasach zmian we wzorach karier i różnorodności biografii zawodowych; w kontekście wielu uwarunkowań i przemian społeczno-kulturowych, można odnaleźć pewne stałe elementy decydujące o przebiegu indywidualnych karier i funkcjonowaniu człowieka w świecie pracy, które wyjaśniają i pozwalają na zrozumienie postępowania człowieka na drodze kariery. Mimo skomplikowanych dróg życia zawodowego, charakterystycznych dla

współczesnych czasów, można zauważyć pewne tendencje dotyczące postaw i orientacji odnoszących się do realizowania własnej kariery. Stanowią one przesłanki do poszukiwań badawczych ukierunkowanych na określenie względnie stałych ram zachowań człowieka przy realizacji swojej kariery w czasach niepewności zatrudnienia i dynamicznych przemian otaczającego świata.

W niniejszej publikacji podjęto próbę opracowania aksjologicznej koncepcji realizacji kariery, która umożliwi opisywanie i analizowanie biegu życia zawodowego człowieka (Piorunek 2009), w oparciu o przejawiane zachowania, wartości i postawy. Proponowana koncepcja, której podstawą jest teoria wartości Schwartz (1992, 2012b), może stanowić podstawę dyskusji teoretycznych i działań praktycznych z zakresu szkolnego doradztwa zawodowego, tworzenia programów i działań dotyczących edukacji kariery na różnych etapach edukacyjnych czy wspierania rozwoju karier osób dorosłych.

Wartości są impulsem do działania ukierunkowanego na realizację ważnych celów, dotyczących bliższej i dalszej przyszłości. Cele są powiązane z wartościami, czyli czymś cennym dla człowieka, czymś, co warte jest podjęcia starań, wysiłku i pokonywania przeszkód. W odniesieniu do realizacji kariery cele te mogą obejmować np. poszukiwanie bardziej interesującej pracy, koncepcję nowego projektu biznesowego, zmianę zawodu czy dokonanie odkrycia naukowego. Postawy i zachowania, które przejawia człowiek przy realizacji kariery wynikają z dążenia do spełnienia czegoś pożądanego oraz z ufności, że jest to możliwe do osiągnięcia. Wartości umożliwiają dostrzeżenie swoich pragnień i dążeń, stają się źródłem energii pomagającej je zrealizować. Dążenie do realizacji wartości pomaga przekraczać utarte schematy, scenariusze i opcje, łamać reguły i wprowadzać nowe rozwiązania. Stanowi ochronę przed negatywnym wpływem wydarzeń dnia codziennego, pomaga za-

chować równowagę emocjonalną i umysłową. Realizacja wartości i pragnień poprzez przejawiane postawy i zachowania prowadzi do rozwoju kariery, która zapewnia satysfakcję i daje możliwość wykorzystania posiadanego potencjału: wiedzy, umiejętności, kompetencji osobistych.

Na temat wzorów i modeli karier powstało wiele interesujących opracowań (Schein 1996, 2006; Derr, 1986; Super, 1980, 1995; Hall, 2004; Baruch 2004 i inni), jednak wydaje się, że można podjąć próbę uzupełnienia istniejących teorii o koncepcję, która pomimo przemian kulturowo-społecznych, nieprzewidywalnej przyszłości, braku stabilności, zmian wzorów karier, wyjaśnia zachowania i postawy ludzi na drodze kariery. Prezentowana publikacja ma na celu przedstawienie aksjologicznej koncepcji kariery, opartej na akceptowanych wartościach, przejawianych postawach i zachowaniach. Podstawą koncepcji jest przyjęcie założenia dotyczącego czterech wymiarów zachowań i postaw człowieka, znajdujących się na przeciwległych biegunach: *aktywność-pasywność* oraz *altruizm-egoizm*, co umożliwi wyjaśnienie zachowań człowieka w procesie realizacji kariery i pozwala na rozpoznanie dominujących przy tym postaw, a także ułatwia identyfikację wartości wpływających na te postawy i podejmowane działania. Analizowane postawy, w różnych konfiguracjach, są zilustrowane na schematach, przypominających wykres funkcji liniowej lub innej, w zależności od sposobu realizacji kariery czy też zmian w tym zakresie. Prezentowany model realizacji kariery stanowi propozycję analizowania kariery z perspektywy aksjologicznej, pojmowanej jako realizowanie ważnych wartości, które jednocześnie determinują sposoby postępowania i osiągnięcia celów.

Zasadniczym celem przedstawionej koncepcji jest zwrócenie uwagi na zjawiska, zachowania i działania, które mają istotne znaczenie dla zrozumienia procesu realizacji kariery. Aksjologiczna

koncepcja realizacji wskazuje na jeden z możliwych obszarów refleksji naukowej dotyczącej związanych z tym zagadnień. Prezentuje określoną perspektywę postrzegania realizacji kariery, dlatego może stanowić przyczynę do dyskusji nad związkami i zależnościami między wartościami, postawami i zachowaniami przejawianymi przy realizacji kariery. W koncepcji wyeksponowano problematykę wartości i ich znaczenia w życiu człowieka, co przejawia się w jego reakcjach na otaczającą rzeczywistość, postawach i zachowaniach na drodze kariery zawodowej i całościowej. Analiza zagadnień dotyczących wartości pozwala lepiej zrozumieć siebie i innych ludzi, potrzeby własne i innych, wybory, dążenia, preferencje, emocje i ambicje, a także przyczyny pojawiających się trudności.

Publikacja składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym z nich przedstawiono zagadnienia związane z pojęciem i wymiarami kariery. Obejmują one treści odnoszące się do definiowania pojęcia kariery, różnych perspektyw jej opisywania i analizowania. W tym rozdziale przedstawiono też analizę terminów: *rozwój zawodowy* i *kariera*, które są niekiedy używane zamiennie; również zakres problematyki obu zjawisk sprawia, że trudno o jednoznaczne rozstrzygnięcia. Kariera niewątpliwie wiąże się z wykonywaniem pracy, ponieważ praca stanowi kontekst, w ramach którego rozwija się indywidualna kariera każdego człowieka. Zagadnienia z tym związane, w tym wychowawcze oddziaływanie pracy i sposobu realizowania kariery, są przedmiotem analiz ostatniej części pierwszego rozdziału.

Rozdział drugi zawiera treści związane z problematyką realizacji i rozwoju kariery. Przedstawiono w nim koncepcje realizowania kariery opracowane przez polskich i zagranicznych naukowców, obejmujące dwa nurty. Pierwszy z nich opisuje karierę poprzez jej zewnętrzne aspekty, takie jak: kolejne stanowiska pracy, zdobywane kwalifikacje, rozwijane kompetencje, pozycję społeczną,

sytuację materialną, styl życia itp. Drugi nurt prezentuje karierę z perspektywy subiektywnej, opartej na aspiracjach i własnej aktywności jednostki, wzięciu odpowiedzialności za swoje wybory i działania. W rozdziale przeprowadzono też analizę sytuacyjnych i indywidualnych czynników związanych z rozwojem kariery i ich klasyfikacji w różnych ujęciach. Omówiono tu też zagrożenia dotyczące motywacji i motywowania w odniesieniu do realizacji kariery. W ostatniej części drugiego rozdziału przedstawiono wybrane strategie realizacji kariery, które ukazują, w jaki sposób można projektować i zarządzać własną karierą.

W rozdziale trzecim omówiono problematykę wartości, analizowaną w związku z poszukiwaniem prawidłowości związanych z realizacją kariery. Przyjęto tu założenie, że jednostka samodzielnie kształtuje swoją karierę, przy czym kariera jest rozumiana jako proces realizacji przyjętych wartości. W rozdziale przedstawiono treści dotyczące wartości i ich klasyfikacji, a także przeprowadzono analizę pracy jako wartości i źródła innych wartości. Praca staje się wartością, jeśli ubogaca człowieka, służy jego rozwojowi, wyznacza drogę i zasady postępowania. Z perspektywy aksjologicznej zrozumienie sensu i wartości pracy człowieka ma istotne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania jednostek, grup i społeczeństwa. W rozdziale znajdują się też treści dotyczące problematyki aksjologicznego wymiaru kariery oraz podmiotowości człowieka w procesie realizacji kariery. Podmiotowość umożliwia subiektywne doświadczanie i przeżywanie świata oraz kierowanie własnym postępowaniem (Czerepaniak-Walczak 1994). Człowiek, jako podmiot własnego życia, sam dokonuje wyboru wartości, które określają cele kariery i wyznaczają sposoby ich osiągnięcia.

Kolejny, czwarty rozdział, obejmuje treści związane z problematyką postaw człowieka. Analizowane są tu definicje terminu *postawa*, komponenty i własności postaw. W następnej części rozdziału

omawiane są zagadnienia dotyczące modyfikowania postaw, w tym warunków i sposobów zmiany postaw, a także ich kształtowania. Postawa oddziałuje na zachowania i działania jednostki – może, w różnym zakresie, motywować, ukierunkować, a także modyfikować wykonywane przez człowieka czynności i przejawiane zachowania. Rozdział zawiera też treści dotyczące związków między postawami a działaniami – roli, jaką odgrywa lub może odgrywać postawa w wyjaśnianiu zachowań człowieka.

Rozdział piąty jest poświęcony analizie związków między postawami a wartościami. Opisywane są w nim funkcje i konsekwencje przyjętych postaw w odniesieniu do akceptowanych wartości. W kolejnej części rozdziału zaprezentowano teorię wartości podstawowych Schwartza (1992, 2012b), na której opiera się przedstawiona w niniejszym opracowaniu aksjologiczna koncepcja kariery. Omówiono tu wartości wyrażane przez cele, oraz własności tych wartości, a także motywacyjne znaczenie wartości. W piątym rozdziale przedstawiono też model dynamiki spiralnej *Spiral Dynamics* Gravesa (1970), opisujący 8 poziomów ludzkiej świadomości, jako systemów wartości, według których funkcjonuje każdy człowiek i całe grupy społeczne. Koncepcja ta koncentruje się na tym, dlaczego ludzie przyjmują określone wartości, ukazuje więc zależność między wartościami a motywacją.

W rozdziale szóstym przedstawiono aksjologiczną koncepcję realizacji kariery. Omówiono tu założenia prezentowanego modelu kariery oraz opisano postawy służące do wyjaśniania zachowań człowieka na drodze kariery w przedstawionej koncepcji. Zaprezentowano w nim model realizacji kariery oparty na postawie aktywnej oraz na postawie pasywnej, uwzględniono też możliwość zmian postaw. Rozdział zawiera rysunki ilustrujące różne konfiguracje analizowanych postaw człowieka przyjmowanych przy realizacji kariery. Rozdział kończy się podsumowaniem przedstawionych

treści dotyczących aksjologicznej koncepcji kariery, omówiono tu też wartości przypisane postawom i zachowaniom przejawianym przy realizacji kariery na podstawie teorii Schwartz (1992, 2012b), które stanowią cele dążeń człowieka na drodze kariery.

Publikacja jest skierowana do teoretyków i praktyków, zainteresowanych problematyką kariery i jej realizacji, a także do studentów, którym bliskie są zagadnienia z obszaru pedagogiki pracy, rozwoju zawodowego, jego przebiegu, czynników i rezultatów, a także zagadnienia z zakresu aksjologii i jej znaczenia w życiu człowieka. Chciałabym ją polecić w szczególności doradcom zawodowym czy doradcom kariery, wychowawcom i wszystkim osobom odpowiedzialnym za rozwój i realizację poradnictwa kariery.

Mam nadzieję, że niniejsza publikacja pomoże Czytelnikom w rozpoznaniu postaw i ważnych wartości, a także w wyborach dotyczących realizacji kariery zawodowej, tak, aby nadać sens podejmowanym działaniom i wykonywanej pracy, znaleźć spełnienie i szczęście w życiu zawodowym i osobistym.

Rozdział I

Pojęcie i wymiary kariery

Kariera jest zjawiskiem powiązanim z życiem zawodowym i osobistym człowieka. Najczęściej jest kojarzona z osiągnięciami, zdobywaniem coraz wyższych stanowisk i pozycji w działalności zawodowej, społecznej, politycznej czy artystycznej, wysokimi zarobkami, stylem życia, awansem, prestiżem (m.in. Wiatrowski 2009; Filipowicz 2004; Suchar 2003). Wielu naukowców (m.in. Wojtasik 2011; Piorunek 2009; Szumigraj 2005; Miś 2007; Cybal-Michalska 2013) uważa jednak, że pojęcie kariery nie musi łączyć się z osiągnięciem sukcesu związanego np. z awansem zawodowym czy wysoką pozycją w społeczeństwie. W tym rozumieniu kariera odnosi się do realizowania biografii zawodowej, kolejnych miejsc pracy, zadań zawodowych, rozwijania kompetencji, zdobywania doświadczenia. Realizacja kariery dotyczy więc każdego człowieka, który podejmuje zatrudnienie, zmienia pracę, zawód czy stanowisko, a nie tylko tych jednostek, które osiągają wysokie stanowiska czy zarobki. W związku z tym nasuwa się pytanie – czym jest kariera i w jaki sposób można ją badać? Czy jest związana wyłącznie z wykonywaną pracą, czy również należy ją badać w połączeniu z życiem pozazawodowym? Nawet pobieżna refleksja uwzględniająca różne sposoby rozumienia kariery pozwala na wyodrębnienie jej istotnych własności oraz przyjęcie podstawy dalszych analiz.

Po pierwsze – karierę można opisywać z perspektywy pracy wykonywanej przez człowieka, drogi zawodowej, zakresu obowiązków, wykonywanego zawodu, zajmowanych stanowisk, wykształcenia, kompetencji i kwalifikacji. Kariera może być więc analizowana w odniesieniu do własności pracy wykonywanej przez człowieka. W takim ujęciu dotyczy konkretnej jednostki, a nie grupy, pojedynczych przypadków związanych z wykonywaniem określonej pracy. W tej perspektywie można analizować karierę w danym zawodzie czy obszarze zawodowym, uwzględniając możliwe do zdobycia stanowiska, obowiązki, warunki pracy. Przy rozważaniach dotyczących kariery w powiązaniu z pracą człowieka, można również analizować różne jej aspekty, wyodrębnić pewne prawidłowości, opisać modele i koncepcje dotyczące jej realizacji, a także analizować jej znaczenie dla integralnego rozwoju człowieka.

Po drugie – kariera może być analizowana w powiązaniu z istotnymi sferami życia człowieka: z jego biografią (Piorunek 2009; Wojtasik 2011), całościowym doświadczeniem, wyborami, postępowaniem, rozwijaniem człowieczeństwa. W takim ujęciu należy uwzględnić wzajemne oddziaływania pracy i życia pozazawodowego. Kariera w perspektywie humanistycznej odnosi się przede wszystkim do rozwoju człowieka poprzez wykonywaną pracę w życiu zawodowym i osobistym oraz relacje z innymi, nieustanne dążenie do rozwijania swojego profesjonalizmu, bycia lepszym i mądrzejszym człowiekiem.

Kariera jest zatem pojęciem niejednoznacznym (Cybal-Michalska 2013), analizowanym w różnych perspektywach poznawczych w zależności od przyjętego paradygmatu i może być ujmowana na wiele sposobów.

1. Kariera i jej ujęcia definicyjne

Badania dotyczące kariery odnoszą się do poszukiwania odpowiedzi na pytania o to, czym jest kariera, jaka jest jej istota, znaczenie i oddziaływanie na życie i rozwój człowieka. W związku z tym można wyróżnić badania odnoszące się do cech konstytutywnych (wewnętrznych) i konsekwentnych (zewnętrznych), kariery. Analizy cech konstytutywnych obejmują badania i refleksje nad istotą kariery, jej własnościami i tym, co ją odróżnia od innych badanych zjawisk. Poszukiwania badawcze, odnoszące się do cech konsekwentnych kariery (następstw cech konstytutywnych), mają związek z jej zewnętrznymi oznakami, uwarunkowaniami, wpływem na realizującego ją człowieka.

Kariera i jej przebieg stanowią przedmiot badań różnych dyscyplin naukowych, m.in.: ekonomii, socjologii, psychologii, pedagogiki. Wielu badaczy łączy karierę wyłącznie z okresem życia zawodowego, aktualną pozycją na rynku pracy, pomijając fakt wzajemnych zależności i oddziaływań między karierą a innymi niż zawodowe obszarami życia człowieka. Jak pisze Furmanek (2008, s. 229) kariera oznacza „przebieg pracy zawodowej w konkretnym miejscu pracy”, a według Kędzierskiej (2012, s. 79–80) karierę można odnieść do „zmian sekwencji i ról zawodowych jednostek, które dokonują się w przebiegu życia człowieka w różnych sektorach gospodarki”. Zdaniem Griffina (1996) kariera zawodowa jest zestawem związanych z pracą doświadczeń, zachowań i postaw, jakie dana osoba przejawia w swoim życiu zawodowym.

Leksykon pedagogiki pracy przypisuje karierze zawodowej dwa znaczenia. Pierwsze odnosi się do zmiany pozycji w społeczeństwie, a drugie do przebiegu pracy zawodowej w cyklu życia człowieka (Nowacki 2004). Kariera może być rozumiana jako biografia zawodowa, awansowanie poprzez szereg stanowisk zawodowych

w hierarchii pionowej, z których każde jest wyższe niż poprzednie, bardziej prestiżowe, związane np. ze sławą, bogactwem itp. (Podoska-Filipowicz 2008). Podobnie karierę definiuje Filipowicz (2004, s. 154) – jako zdobywanie „coraz wyższych stanowisk i pozycji w działalności zawodowej, bądź jako przechodzenie z pozycji mniej cenionych w organizacji do pozycji wyżej uznawanych”, przy czym według autora oznacza ona zarówno awans pionowy, jak i poziomy, związany z rozwojem kompetencji. Filipowicz uważa więc, że kariera jest związana nie tylko ze zdobywaniem coraz bardziej prestiżowych stanowisk, ale również z rozwijaniem wiedzy i umiejętności człowieka odnoszących się do wykonywania pracy zawodowej. Również Suchar (2003, s. 92) definiuje karierę jako „sekwencję zmian w życiu zawodowym, która stanowi odzwierciedlenie rzeczywistego rozwoju kompetencji zawodowych danej osoby i polega na pełnieniu funkcji najbardziej odpowiednich w danym momencie z punktu widzenia jej potencjału i preferencji zawodowych”. Zbliżone podejście prezentuje Poczowski (2008, s. 306), który pisze, że kariera oznacza „wzorcową sekwencję postaw i zachowań jednostki, związanych z jej doświadczeniami w pracy lub, inaczej mówiąc, rozwój zawodowy jednostki w toku jej życia”, łącząc karierę ze zdobywaniem doświadczeń zawodowych oraz z postępowaniem człowieka w pracy.

W przedstawionych definicjach kariera jest rozumiana jako osiągnięcie sukcesu zawodowego (Wiatrowski 2009), wyższego statusu zawodowego, sukcesu finansowego. W tych ujęciach karierę określają zmieniające się obowiązki pracownika, okresy funkcjonowania na poszczególnych stanowiskach, sporadyczne lub systematyczne transfery, przeniesienia, rotacje. Kariera jest też rozumiana jako długi okres wykonywania zawodu oraz zdobywania w nim niezbędnego doświadczenia, bycie profesjonalistą, specjalistą, mistrzem w swoim zawodzie. Może więc oznaczać zarówno

awans pionowy (związany ze zwiększeniem wynagrodzenia i bardziej prestiżowym stanowiskiem), awans poziomy (związany ze zmianą stanowiska bez zmiany pozycji pracownika w hierarchii firmy), jak też rozwój kompetencji zawodowych i profesjonalizmu pracownika bez zmiany stanowiska (Paszowska-Rogacz 2002). Według Halla (1976) karierę można charakteryzować jako: rozwój profesjonalizmu w określonym zawodzie; osiągnięcie coraz wyższych stanowisk czy też zwiększanie zakresu władzy i możliwości decyzyjnych; przebieg kolejno wykonywanych prac w toku życia zawodowego oraz kolejne doświadczenia związane z pełnioną rolą zawodową i odczuwaną satysfakcją, aspiracje, dążenia i postawy wobec pracy. Charakterystyczne jest też to, że prezentowane definicje kariery łączą ją z rozwojem człowieka w toku życia zawodowego, można więc uznać realizację kariery za czynnik rozwoju człowieka, również w obszarze życia pozazawodowego, trudno bowiem rozdzielić obie sfery aktywności człowieka, które się łączą, wzajemnie oddziałują i uzupełniają.

Karierę można zatem rozumieć jako listę wydarzeń i ról, które są rezultatem aktywności człowieka, jego dążenia do rozwoju, a także oddziaływania czynników sytuacyjnych, związanych z warunkami życia i pracy oraz sposobu reagowania człowieka na pojawiające się okoliczności. Kariera jest więc powiązana nie tylko z pracą lub zawodem. Można ją pojmować jako pewien sposób życia, który dotyczy zarówno zajęć zawodowych, jak i zajęć w czasie wolnym od pracy.

Przy analizowaniu kariery można zatem przyjąć, że oddziałuje ona na rozwój człowieka w wielu sferach jego życia. Takie podejście można zauważyć w definicji Paszkowskiej-Rogacz, która pisze, że kariera to rozwijanie „postaw, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości i wiedzy, odnoszących się do pracy i obejmujących całe życie człowieka” (Paszowska-Rogacz 2003,

s. 83) oraz w definicji Adamca i Kożusznik (2000, s. 262), którzy określają karierę jako „optymalne wykorzystanie własnych zasobów w trakcie pracy i życia osobistego”.

Pojęcie kariery ma szersze ramy czasowe niż wykonywanie zawodu i dotyczy zarówno okresu przed podjęciem pracy zawodowej, jak i czasu na emeryturze (Herr i Cramer 2001, s. 33). Zwraca na to uwagę Wojtasik pisząc, że kariera „obejmuje całe życie człowieka, także jego drogę zawodową” (Wojtasik 2011, s. 11), a także Arnold (2005), który określa karierę jako sekwencję pozycji związanych z zatrudnieniem, rolami, aktywnościami i doświadczeniami zdobywanymi przez jednostkę w trakcie całego życia.

Wielu badaczy opisuje karierę jako sekwencję doświadczeń związanych z pełnionymi rolami w życiu zawodowym i pozazawodowym (Miś 2007; Cybal-Michalska 2013; Piorunek 2009). Zdaniem Supera karierę kształtuje kombinacja i sekwencja różnorodnych ról odgrywanych w wielu obszarach w ciągu całego życia, sekwencja kolejnych prac zawodowych i innych ról życiowych, których połączenie wyraża poziom zaangażowania w pracę według własnego wzoru samorealizacji. O karierze możemy mówić tylko wtedy, gdy ktoś dąży do jej rozwoju (Super 1980, s. 282, 296).

Niektórzy autorzy w swoich definicjach kariery zwracają uwagę na świadome kształtowanie życia zawodowego i możliwość kierowania rozwojem życia zawodowego, co łączy się z byciem podmiotem i kreatorem swojego życia, wiążąc karierę z aktywnym działaniem w życiu codziennym (Wojtasik 2011, s. 22). Według Szumigraja (2005, s. 552) kariera „jest ciągiem zdarzeń, wyborów, aktywności jednostki w jej biografii, obejmującym całozyciowy proces rozwoju, zarówno dorastania do wyboru zawodu, przygotowania do niego, szukania zatrudnienia, dochodzenia do mistrzostwa zawodowego, podejmowania się coraz bardziej odpowiedzialnych zadań, jak i rozwój osobisty jednostki w wymiarze duchowym, emocjonalnym,

intelektualnym i fizycznym”. Definicja ta ma charakter holistyczny – łączy wcześniej zaprezentowane aspekty kariery w spójną całość, a także uwzględnia jej kolejne wymiary. W tym ujęciu kariera dotyczy wszystkich ludzi, ponieważ każdy człowiek realizuje karierę nawet, jeśli sobie tego nie uświadamia, ponadto każdy człowiek realizuje niepowtarzalną, indywidualną karierę. Kariera bowiem nie zakłada sukcesu lub jego braku, pozwala natomiast określić fakty z życia człowieka i ich konsekwencje, jest unikatową sekwencją „zawodów i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowaną w okresie poprzedzającym pracę zawodową i wpływającą na okres późniejszy” (Miś 2007, s. 23–24).

Kariera może być więc rozpatrywana jako „proces realizacji drogi rozwoju osobistego i zawodowego obejmujący całe życie człowieka w wielu jego wymiarach, które się przenikają i wzajemnie na siebie oddziałują. Jest powiązana nie tylko z pracą zawodową, ale też ze stylem życia oraz osiągnięciem zamierzonych celów, co sprawia, że można ją traktować jako jeden z czynników rozwoju człowieka” (Jakimiuk 2016, s. 472). Procesualne ujęcie kariery oznacza, że można ją analizować uwzględniając kolejne etapy, czynniki i warunki realizowania kariery, powiązanie z różnymi sferami życia i rozwoju człowieka oraz kontekst społeczno-kulturowy.

Podsumowując przedstawione perspektywy rozumienia kariery można zauważyć, że jest ona opisywana w zależności od przyjętego kryterium: np. w powiązaniu wyłącznie z pracą zawodową, obowiązkami, kompetencjami, doświadczeniami, stanowiskami związanymi z wykonywaniem zadań zawodowych albo z uwzględnieniem jej powiązania również z obszarem życia pozazawodowego człowieka, jego integralnym rozwojem, stylem życia, postępowaniem, dokonywanymi wyborami, biografią całościową. Definiowanie i określanie kariery zmieniało się wraz z przeobrażeniami społeczno-kulturowymi – obecnie coraz częściej jest ona analizowana

jako warunek samorealizacji i spełnienia człowieka (Nowacki 2004), a nie tylko jako osiągnięcie sukcesu, awansu czy pozycji społecznej lub zawodowej. Kariera zawodowa może być więc rozpatrywana jako element kariery życiowej czy też biografii człowieka (Piorunek 2009), nie zawsze ukierunkowanej na osiągnięcie celu, ale pojmowanej jako narracja, opis, konstruowanie tożsamości (Wojtasik 2011). Według Bańki (2016) kariery są zdefiniowane personalnie; posiadają elementy obiektywne i subiektywne; są określone przez sekwencję doświadczeń związanych z zatrudnieniem; dotyczą nie tylko zawodów charakteryzujących się wysokim statusem i nie zawsze są związane z awansem. Kariera jest więc pojęciem niejednoznacznym i trudno definiowalnym (Cybal-Michalska 2013), analizowanym na podstawie założeń wynikających z przyjętego stanowiska. W niniejszym opracowaniu kariera będzie analizowana z perspektywy humanistycznej jako istotny czynnik wyznaczający kierunek działań, decydujący o postępowaniu i rozwoju człowieka.

2. Kariera a rozwój zawodowy

Kariera odnosząca się do pracy zawodowej człowieka często jest kojarzona z rozwojem zawodowym człowieka, definiowanym jako „społecznie pożądanym proces przemian ilościowych i jakościowych jednostki, które warunkują jej aktywny, świadomy i społecznie oczekiwany udział w przekształcaniu siebie samego oraz swojego środowiska materialnego, społecznego i kulturowego” (Czarnecki 1985, s. 28). Według Nowackiego (2004) rozwój zawodowy można określić jako drogę rozwoju zawodowego jednostki od fazy zaznajamiania z obszarami ludzkiej działalności gospodarczej i kulturalnej, poprzez fazę przygotowania ogólnozawodowego, do okresu przygotowania zawodowego. Potem następują kolejne okresy rozwoju

zawodowego, awansów i osiągnięć, aż do zakończenia pracy zawodowej, która nie zawsze kończy aktywność pracowniczą.

Rozwój zawodowy charakteryzują zmiany mające określony kierunek, prowadzące do aktywnego udziału człowieka w życiu gospodarczym, społecznym i kulturowym, przy czym są to zmiany ilościowe, czyli stopniowe wzrastanie wiadomości i umiejętności, stanowiących przygotowanie zawodowe oraz na zmiany jakościowe, dotyczące rozwoju osobowości człowieka (Czarnecki 1985).

Zdaniem Furmanka rozwój zawodowy jest „procesem przemian jakościowych człowieka, związanych z przyjęciem systemu wartości dotyczących pracy zawodowej, warunkujących jego udział w procesach pracy zawodowej” (Furmanek 2000, s. 272). Takie podejście koncentruje się na pracy zawodowej jako kontekście rozwoju zawodowego człowieka ze szczególnym podkreśleniem znaczenia systemu wartości. Według Furmanka warunkiem rozwoju zawodowego jest przyjęcie określonego systemu wartości powiązanego z pracą i ten fakt daje możliwość wykonywania określonych czynności zawodowych. Przyjęcie takiego systemu wywołuje ponadto proces zmian jakościowych kompetencji człowieka, które stanowią o jego rozwoju zawodowym.

Proces rozwoju zawodowego obejmuje nie tylko dzieci i młodzież, ale także pracujących dorosłych. Treść rozwoju zawodowego tworzą wiadomości, umiejętności, doświadczenie zawodowe jednostki, a także samokształcenie i doskonalenie zawodowe. Zawód człowieka oraz wykonywana praca dają poczucie własnej wartości i godności. Rozwój zawodowy determinowany jest podejmowaniem odpowiedzialnych decyzji w obszarze zawodowym. Podstawą rozwoju zawodowego są zdolności, zainteresowania, aspiracje, wyznawane wartości, wizja własnej przyszłości, rozumienie sensu własnego życia oraz silna motywacja działań. Rozwój zawodowy przebiega w trzech kategoriach czasowych: przeszłości, teraźniej-

szości i przyszłości. Przeszłość to doświadczenie jednostki, teraźniejszość to konkretne działanie, a przyszłość to stawianie określonych celów i zadań do realizacji (Czarnecki 1985).

Rozwój zawodowy zależy od: czynników podmiotowych, czyli uwarunkowań wewnętrznych – biologicznych, psychicznych i fizycznych, od temperamentu, płci, zdrowia, wieku, zainteresowań, uzdolnień, cech charakteru, systemu wartości, doświadczeń; czynników przedmiotowych, czyli uwarunkowań zewnętrznych, między innymi organizacji pracy; czynników relacyjnych zachodzących między warunkami podmiotowymi i przedmiotowymi, czyli własnej świadomej, celowej i skutecznej aktywności człowieka (Czarnecki 2006).

Według Wiatrowskiego (2000) linię rozwoju zawodowego pracownika określają kolejne etapy. Pierwszym z nich jest przygotowanie zawodowe. Może być rozumiane jako proces kształcenia zawodowego, czyli układ działań dydaktyczno-wychowawczych prowadzących do zdobycia zawodu i dojścia do oczekiwanego poziomu przydatności zawodowej. Przygotowanie zawodowe jest też określane jako wynik procesu kształcenia, czyli układ wiadomości, umiejętności i motywacji zawodowych charakteryzujących osobowość zawodową pracownika, oznaczająca postulowany stan, do którego powinno się dążyć w procesie przygotowania zawodowego np. w odniesieniu do osiągnięcia pewnych cech niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych. Zdaniem Czarneckiego (1985) rozwój zawodowy człowieka jest dostrzegalny w zachowaniach i cechach jednostki, które dają się poznawać, badać i opisywać. Szczegółowe wyniki rozwoju zawodowego są określone przez: dojrzałość społeczno-zawodową oraz osiągnięcia szkolno-zawodowe, dotyczące młodzieży; kwalifikacje społeczno-zawodowe oraz przydatność społeczno-zawodową, odnoszącą się do absolwentów; sukcesy społeczno-zawodowe oraz osobowość zawodową, dotyczącą pracujących.

Zarówno przydatność zawodowa, jak i osobowość zawodowa są efektem rozwoju zawodowego, a ich pełne wymiary uzewnętrzniają się w trudnych sytuacjach zawodowych. Przydatność zawodowa to sprawdzony poziom realizacji zadań i obowiązków. Warunkiem przydatności zawodowej jest wymagany układ wiadomości, umiejętności, cech psychofizycznych, intelektualnych i moralnych oraz doświadczenie w pracy (Furmanek 2000). Przydatność zawodową określa relacja między wymaganiami stanowiska pracy a możliwością ich spełnienia, według wzoru $P = \frac{M}{W}$, gdzie P oznacza przydatność zawodową, M – możliwości spełnienia wymagań zawodowych, a W – to wymagania dotyczące realizacji zadań zawodowych (Podolska-Filipowicz 1996). Wysoka przydatność zawodowa świadczy o dobrym przygotowaniu zawodowym, niska – odwrotnie. W sytuacji idealnej, kiedy $P=1$, a $M=W$ poziom przygotowania zawodowego odpowiada wymaganiom dotyczącym praktyki edukacyjnej. Niewystarczające przygotowanie zawodowe występuje wtedy, gdy $M < W$, a $P < 1$; w takiej sytuacji pracownik powinien uzupełnić swoje kwalifikacje. Jeśli $M > W$, a $P > 1$ oznacza to, że przygotowanie zawodowe znacznie przewyższa wymagania stanowiska pracy. Wtedy znaczna część wiedzy i umiejętności pracownika jest nieprzydatna do pracy na danym stanowisku. W sytuacji, kiedy pracownik jest absolwentem kierunku, który nie przygotował go do wykonywania zawodu może wystąpić sytuacja, w której $M \rightarrow 0$, z czego wynika, że $P \rightarrow 0$, czyli przydatność zawodowa jest bliska zeru.

Kolejnym elementem linii rozwoju zawodowego jest adaptacja społeczno-zawodowa, czyli proces przystosowania się do środowiska pracy. Pracownik musi włączyć się w system reguł zachowania, norm i wartości występujących w danym miejscu pracy. Wiąże się to z nawiązywaniem relacji formalnych i nieformalnych z innymi pracownikami. Pierwszym etapem adaptacji jest osiągnięcie takiego poziomu wykonywania zadań zawodowych, który prowadzi do

samodzielności i radzenia sobie z podstawowymi obowiązkami. Drugim etapem jest włączenie pracownika w działania społeczne w środowisku pracy. Kolejny etap charakteryzuje się identyfikowaniem się z zawodem, zadowoleniem z pracy.

Następnym etapem rozwoju zawodowego jest identyfikacja i stabilizacja zawodowa. Pełna identyfikacja zawodowa występuje, gdy pracownik traktuje swoją pracę i zawód jako podstawę swojego życia – jednak taka postawa w skrajnym przypadku może się przerodzić w pracoholizm. Identyfikacja prawidłowa to utożsamianie się z zawodem w wymiarze pozwalającym dostrzec inne wartości i uczestniczyć w życiu rodzinnym i społecznym. Identyfikacja częściowa występuje wtedy, gdy pracownik traktuje sprawy zawodowe na równi z innymi obszarami swojego życia osobistego. Dotyczy sytuacji i zachowań świadomie selekcjonowanych, co oznacza, że pracownik z pewnymi właściwościami swojej pracy wiąże się silnie, a z pewnymi nie wiąże się wcale; uświadamia sobie pewne konieczności lub dostosowuje się do większości. Jeśli pracownik traktuje swój zawód jedynie jako źródło utrzymania się, wtedy możemy mówić o braku identyfikacji z zawodem. Przy pełnej identyfikacji pracownik troszczy się o jakość pracy i ma poczucie godności zawodowej. Identyfikacja częściowa sprawia, że pracownik jest dobrym wykonawcą poleceń, nie przejawia jednak aktywności i inicjatywy. Brak identyfikacji z zawodem sprawia, że pracownik myśli tylko o sobie i unika trudnych sytuacji. Jest skłonny do zmiany pracy pod warunkiem, że przyniesie mu ona korzyści materialne. Identyfikacja z zawodem zależy od czynników obiektywnych i subiektywnych. Należą do nich: przygotowanie zawodowe, możliwości wywiązywania się z obowiązków, zdolności, funkcji zajmowanej w pracy, stworzenie warunków do osiągnięcia dobrych wyników i satysfakcji zawodowej, system wynagradzania zgodny z rzeczywistym zaangażowaniem się, stwarzanie szans rozwoju i dochodzenia do mi-

strzostwa. Identyfikacja zawodowa sprzyja stabilizacji zawodowej, która w sensie obiektywnym dotyczy sytuacji uznania pracownika przez przełożonego za odpowiedniego do pracy w swoim zawodzie; w sensie subiektywnym pracownik sam uznaje, że wykonywana praca odpowiada jego kwalifikacjom, możliwościom i aspiracjom.

Rezultatem identyfikacji i stabilizacji zawodowej jest osiągnięcie sukcesu zawodowego (kolejnego etapu rozwoju zawodowego), który wiąże się z aspiracjami i potrzebą uznania swoich umiejętności zawodowych. Zewnętrznym przejawem sukcesu jest awans, wyższe zarobki, zwiększanie zakresu odpowiedzialności, wysokie wyniki w pracy. Ostatnią fazą rozwoju zawodowego jest osiągnięcie mistrzostwa w zawodzie (Wiatrowski, 2000). Rozwój zawodowy można więc określić jako drogę do mistrzostwa, ciągle stawianie sobie wysokich wymagań, wytrwałość poszukiwań, a także świadczenie własną postawą i działaniami, że droga ta trwa przez całe życie zawodowe.

Rozwój zawodowy ukierunkowuje życie zawodowe człowieka od najwcześniejszych lat aż do późnej starości. Ma charakter ciągły, posiada społeczno-kulturowe uwarunkowania, a jego cechą szczególną jest potencjał rozwojowy każdego człowieka. Efektem tego rozwoju jest zbliżanie się do doskonałości zawodowej w określonej dziedzinie. Rozwój zawodowy jest zjawiskiem obserwowalnym, można go badać i opisywać. Ma zawsze określony kierunek i nieodwracalny przebieg. Przejawia się w zachowaniach i postawach człowieka. Jest rezultatem interakcji środowiska pracy i człowieka zaangażowanego w tym środowisku poprzez aktywność zawodową. Wynikiem rozwoju zawodowego są zmiany zachodzące w świadomości człowieka. Rozwój zawodowy jest uwarunkowany wieloma różnorodnymi czynnikami, dlatego przy analizowaniu tego zjawiska należy ustalić kryteria, według których będą rozpatrywane różne jego aspekty, np. kontekst uwarunkowań społeczno-kulturo-

wych; skutki rozwoju zawodowego przejawiające się w postępowaniu człowieka i dokonywanych wyborach; powiązanie z rozwojem osobistym czy modyfikowaniem różnych aspektów środowiska, w którym człowiek funkcjonuje.

Analiza terminu *rozwój zawodowy* pokrywa się więc w wielu obszarach z terminem *kariera zawodowa*. Tworzy to pewne trudności w odróżnieniu znaczeń obu pojęć. Rozważania dotyczące tego problemu zależą od przyjętych założeń i perspektywy badawczej. Pojęcie kariery pojawia się często w różnych publikacjach, w których autorzy łączą ją z okresem pracy zawodowej, historią zatrudnienia, z uwzględnieniem poziomu zajmowanych stanowisk, pełnionych funkcji, kompetencji oraz osiągnięć i sukcesów związanych z ich pełnieniem (m.in. Wiatrowski 2009; Suchar 2003; Podoska-Filipowicz 2008; Poczowski 2008; Filipowicz 2004).

W wielu opracowaniach *rozwój zawodowy* jest rozważany w szerszym ujęciu niż *kariera zawodowa*, obejmuje bowiem wiele aspektów zmian o charakterze rozwojowym, które zachodzą w życiu zawodowym. Według Wiatrowskiego (2009) *rozwój zawodowy* to proces stadialny i całościowy, który początkowo stanowi przygotowanie do roli zawodowej w kontekście wyboru zawodu i dalszego kształcenia zawodowego, a następnie, w okresie aktywności zawodowej wynika z pełnionej roli zawodowej; *kariera zawodowa* zaś to proces występujący w okresie aktywności zawodowej, będący jednym z etapów rozwoju zawodowego. Jak pisze Wołk (2005) *rozwój zawodowy* to stałe nabywanie dyspozycji zawodowych, które umożliwiają rozwiązywanie coraz bardziej złożonych problemów w pracy zawodowej, a *kariera* to zajmowanie coraz wyższych stanowisk w strukturze zawodowej, wysokich zarobków, określonej pozycji w strukturze społecznej, a *rozwój zawodowy* oznacza poszerzanie kompetencji, wysoki profesjonalizm, dochodzenie do mistrzostwa w zawodzie i nie zawsze wiąże

się z zaszczytami. Znane teorie rozwoju zawodowego zakładają, że trwa on przez całe życie człowieka – od dzieciństwa do wieku emerytalnego (Bajcar i in. 2006), a wielu autorów analizuje karierę wyłącznie w odniesieniu do okresu aktywności zawodowej. Jednak coraz częściej planowanie kariery jest utożsamiane z planowaniem rozwoju zawodowego i trudno te zakresy oddzielić od siebie. Według Podoskiej-Filipowicz (2008) nie należy tych pojęć używać zamiennie, a rozwój zawodowy może być traktowany jako podstawa kariery zawodowej człowieka. Podoska-Filipowicz pisze też, że rozwój zawodowy jest procesem całościowym, który przebiega podobnie, jak inne aspekty rozwojowe, bez woli człowieka, natomiast kariera zawodowa jest kojarzona raczej z celowym i świadomym działaniem człowieka, przy czym oba te procesy wzajemnie się przenikają i uzupełniają.

Współczesne rozumienie kariery dotyczy nie tylko okresu pracy zawodowej, ale też różnych etapów i wielu obszarów życia człowieka, wskazując na znaczenie rozwoju kariery dla integralnego rozwoju człowieka (m.in. Piorunek 2009; Szumigraj 2003; Wojtasik 2011). Ma to swoje odzwierciedlenie w nazewnictwie – coraz częściej mówi się o karierze całościowej lub karierze (bez określenia „zawodowej”), tak jak przyjęto w tytule niniejszego opracowania. W takim ujęciu kariera, podobnie jak rozwój zawodowy dotyczy okresu całego życia i wielu wymiarów istnienia człowieka, jest czymś, co trwa przez całe życie, gdyż na każdym etapie rozwoju możliwe jest zdobycie jakiegoś zawodu, kwalifikacji, czy nowych umiejętności, a także kształtowanie osobowości i charakteru. Dlatego wydaje się, że oba terminy (kariera i rozwój zawodowy) będą wielokrotnie używane zamiennie, prawdopodobnie też w kolejnych publikacjach określenie kariera będzie pojawiało się częściej niż rozwój zawodowy. Jednoznaczne rozstrzygnięcie problemów terminologicznych dotyczących obu pojęć jest zadaniem nieła-

twym, dlatego przy ich analizie wymagane jest uszczegółowienie opisu i ustalenie określonych założeń według przyjętego podejścia badawczego.

3. Kariera a praca człowieka

Kariera jest nierozłącznie powiązana z pracą człowieka, niezależnie od tego, czy jest pojmowana jako kariera zawodowa dotycząca wyłącznie aktywności zawodowej pracownika czy też jako kariera całościowa, analizowana z perspektywy humanistycznej, jako jeden z czynników integralnego rozwoju człowieka.

Praca wypełnia większą część życia ludzkiego, „przez swoją siłę, rozwijającą człowieka oraz przez wspólnotę ludzi w pracy, przez współpracę praca nie staje się czymś marginalnym i przygotowawczym, ale staje się jednym z centralnych zagadnień życiowych; jednym z naczelných zadań człowieka i jednym z głównych sposobów wyrażania się, pozwalającym realizować się człowieczeństwu” (Gałkowski 2012, s. 102). Praca „nie jest tylko czynnością człowieka, jest także czymś więcej: pewną strukturą osoby realizującej się i stającej, indywidualnie i społecznie” (Bartnik 1991, s. 18). W pracy człowiek zawsze „wyraża samego siebie, kreuje samego siebie i w pewnym sensie tworzy samego siebie” (Solak 2011, s. 77).

Praca jest najważniejszą aktywnością człowieka, ponadto przygotowanie do jej wykonywania trwa przez wiele lat, odbywa się w różnych obszarach życia człowieka, poprzez oddziaływanie wielu środowisk wychowawczych, przez edukację formalną i nieformalną. Należy więc przyjąć, że proces wychowania obejmuje też wychowywanie do pracy, a także do realizacji kariery: kształtowanie charakteru, zdobywanie i rozwijanie wiedzy, umiejętności, kompetencji, postaw, przyjmowanie i realizowanie wartości, co łącznie umożliwia

zdobycie określonych kwalifikacji oraz prowadzi do swoistego, indywidualnego podejścia do wykonywanej pracy. Przygotowanie do wykonywania pracy jest więc rezultatem nauczania i wychowania, ale również realizacja kariery oddziałuje wychowawczo w odniesieniu do wykonującego ją człowieka. Stąd wynika, że wychowanie do pracy i przez pracę odbywa się w okresie dzieciństwa, młodości i dorosłości. Wykonywanie zadań zawodowych wymaga odpowiedniego przygotowania, a poprzez realizację kariery człowiek ma możliwość rozwijania wiedzy i umiejętności, kompetencji społecznych i osobistych, formowania charakteru i rozwijania swojego człowieczeństwa, biorąc w ten sposób udział w procesie wychowania, a zarazem samowychowania – „jest się takim, jakim człowieka tworzy jego i cudza praca” (Tischner, s. 85).

Wychowawczy charakter pracy, a także realizowanej kariery, przejawia się wtedy, kiedy jest ona dostosowana do rzeczywistych możliwości człowieka i służy rozwojowi jego potencjału. Praca pełni wówczas rolę „osobowościotwórczą i społecznotwórczą” (Wiatrowski 2000, s. 428) i powoduje, że człowiek przekształca swoje otoczenie, doskonali umiejętności, poszerza wiedzę, rozwija zdolności, nabywa dyscypliny i rzetelności, zdobywa doświadczenie, poznaje otaczającą go rzeczywistość i samego siebie, wchodzi w relacje z innymi ludźmi – tworzy siebie jako człowieka.

Praca, wypełnianie obowiązków i powinności są nierozzerwalnie związane z rozwojem człowieka – wszystkie czynności, które wykonuje w procesie pracy mają służyć „urzeczywistnianiu się jego człowieczeństwa, spełnianiu osobowego powołania” (Jan Paweł II 1986, s. 15). W swej istocie więc praca spełnia funkcje wychowawcze, ponieważ kształtuje charakter, postawy i zachowania wobec obowiązków, umożliwia rozwijanie i wykorzystywanie posiadanego potencjału, unikalnych zdolności i umiejętności, realizowanie wartości i wartościowe życie. Równocześnie wszystkie te funkcje

można odnieść również do przebiegu kariery poprzez jej powiązanie z wykonywaniem pracy.

Podstawowym wymiarem zarówno pracy, jak i kariery jest nawiązywanie relacji interpersonalnych, porozumienia, współpracy, tworzenie wspólnoty opartej na takich wartościach, jak: zaufanie, solidarność i prawda (Tischner 2002). Pracę i karierę można więc analizować również w wymiarze dialogowym, jako relację między ludźmi wykonującymi pracę i tymi, którzy z tej pracy będą korzystać (Solak 2008), każda praca bowiem „jest pracą dla innych, wraz z innymi, pod władzą innych” (Tischner 2005, s. 97). Relacje są dialogiem z innymi, co nie oznacza jedynie prawidłowej komunikacji, ale o wiele więcej – prawdziwe zaangażowanie w rozwijanie swojego i innych człowieczeństwa. Relacja występuje wtedy, gdy ludzie są świadomi swego istnienia i liczą się ze sobą, jeśli zachodzi określona interakcja oraz wzajemne powiązania i oczekiwania, realizowane poprzez uzgodniony sposób porozumiewania się (Adler i in. 2011).

Ludzie zawsze wchodzą w interakcje z innymi – jest to konstytutywna cecha człowieka: „człowiek nie pozostaje w izolacji, lecz istnieje w całokształcie relacji między jednym i drugim człowiekiem: dopiero wzajemne oddziaływanie umożliwia dostateczne uchwycenie człowieczeństwa” (Buber 1992, s. 150). Sens relacji wyraża się w tym, że jest ona wzajemnością: „oddziałuje on na mnie, a ja oddziałuję na niego” (Buber 1992, s. 44). Jest to wzajemność dawania – „mówisz do niego Ty i dajesz mu siebie, on mówi do ciebie Ty i daje ci siebie” (Buber 1992, s. 59). Każdy człowiek jest osobą, która „jest ze swej istoty relacją do innych osób i jest realizowana przez relacje do niej tychże innych osób” (Bartnik 2012). Tworzenie relacji to czerpanie, wynajdywanie, znajdowanie. Jej kształtowanie prowadzi do odkrywania w drugim człowieku jego niepowtarzalnej wartości. Kształtują nas ludzie, których spotykamy, i to, co robimy: „żyjemy w potoku powszechnej wzajemności” (Buber 1992, s. 48),

charakter wzajemnych oddziaływań może motywować, inspirować i wspomagać lub utrudniać realizowanie kariery.

Relacje interpersonalne w miejscu pracy mogą mieć charakter formalny, wynikający ze struktury zatrudnienia i zależności służbowych, albo też charakter osobisty, zindywidualizowany. Są wtedy unikalne i niepodobne do zachowań wobec innych osób. Przeciwnieństwem są interakcje bezosobowe, będące rezultatem socjalizacji, uprzejmości, nabytych norm i zasad postępowania wobec ludzi. Nawiązywanie relacji osobistych wyróżnia ich niepowtarzalność; niemożność zastąpienia ich inną interakcją; wzajemna zależność; ujawnianie osobistych informacji myśli, uczuć (Adler i in. 2011). W relacjach osobowych ludzie są bardziej zaangażowani, pogłębiają wzajemną więź, nawiązują bliższe kontakty, są skłonni do pomocy. Ten rodzaj relacji stanowi ogromną wartość, ponieważ umożliwia doświadczanie wsparcia od innych, a także buduje przyjazny klimat w środowisku pracy.

Relacje w pracy służą realizacji określonych celów. Wszyscy uczestnicy tych relacji oddziałują wzajemnie na siebie, realizując własne, indywidualne wartości oraz wartości wspólne. Ważne jest, aby wartości wszystkich stron nie były ze sobą w konflikcie, ponieważ prowadzi to do sprzeczności interesów. Taka sytuacja może powodować rywalizację o pewne dobra i brak zrozumienia dla drugiej osoby, wywoływać negatywne emocje, tworzenie stereotypów, błędne postrzeganie i działania odwetowe, rujnując harmonię wzajemnych stosunków: „wszelka moralna dezintegracja wspólnoty pracy prowadzi do sytuacji rozgoryczeń, zahamowań, oportunistów, uniemożliwia powstanie prawdziwie twórczej radości pracy” oraz do „utrąty autentyzmu podczas pracy i w sposobie bycia określanym przez pracę” (Tischner 1994, s. 90). Naczelnyymi zasadami kształtowania relacji w pracy powinny być więc: zrozumienie i życzliwość, a także demokratyzacja, czyli umożliwienie pracownikom pono-

szenia współodpowiedzialności; jawność decyzji podejmowanych przez przełożonych; sprawiedliwe traktowanie pracowników na podstawie wnikliwej analizy warunków wykonanej pracy i jej efektów; rzeczywista troska o pracownika, zarówno podczas pracy, jak i poza nią (Wiatrowski 2000).

Praca i kariera są pojęciami niezwykle trudnymi do zdefiniowania ze względu na ich złożoność i wielowymiarowość. Istotne jest przede wszystkim to, że to człowiek jest podmiotem zarówno pracy (m.in. Jan Paweł II 1986; Bartnik 1991; Gałkowski 2012; Solak 2011; Tischner 2000), jak i realizowanej przez siebie kariery, a także znaczenie pracy dla wykonującego ją człowieka. Według Wyszynskiego (1991, s. 17) „praca jest obowiązkiem człowieka. Obowiązek ten rodzi się z własnych potrzeb życiowych człowieka, jak i ze znaczenia pracy dla pełni osoby ludzkiej. Bez pracy nie można ani utrzymać życia, ani też dojść do pełni rozwoju osobowości”.

Kariera, poprzez swoje powiązanie z pracą, może być czynnikiem rozwoju, charakteryzując unikalną drogę życiową i zawodową człowieka, jego wybory i postępowanie. Podstawą realizowania kariery jest praca, będąca „celową, mającą podmiotowy charakter działalnością człowieka, polegającą na wykonywaniu zespołu czynności fizycznych i umysłowych, wymagających wysiłku i umiejętności, w wyniku których powstają dobra materialne i niematerialne oraz zmienia się sam podmiot wykonujący tę pracę, jak i środowisko jego oddziaływania” (Szlosek 2015, s. 114), której wykonywanie kształtuje kompetencje, zachowania, postawy, osobowość, charakter i otoczenie człowieka. Praca stanowi kontekst, w ramach którego rozwija się indywidualna kariera każdego człowieka. Wychowawcze oddziaływania pracy i sposobu realizacji kariery prowadzą do rozwijania wiedzy i umiejętności, a także do świadomego, celowego i aktywnego postępowania człowieka w relacji do otaczającej rzeczywistości, przyjęcia odpowiedzialności za podejmowane

działania i twórczego wykorzystania indywidualnych możliwości. Poprzez radzenie sobie z obowiązkami zawodowymi i trudnościami w pracy człowiek nabywa przekonania, że jest w stanie poradzić sobie z nimi, nie obawia się nowych sytuacji i związanych z nimi wyzwań. Istotne jest też dostrzeganie sensu pracy, poprzez świadomość tego, że jest ona potrzebna zarówno wykonującemu ją człowiekowi, jak i innym ludziom. Poczucie własnej wartości, będące rezultatem posiadanych kompetencji oraz prawidłowe relacje interpersonalne sprzyjają osobistemu zaangażowaniu i dążeniu do założonych celów i umożliwiają satysfakcjonujące funkcjonowanie w pracy i realizację kariery.

Rozdział II

Realizacja i rozwój kariery

Dynamiczne zmiany rynku pracy, niestabilność zatrudnienia, narastające problemy psychospołeczne w miejscu pracy, dążenie do zachowania równowagi między pracą i życiem pozazawodowym (Kukła 2013) sprawiają, że realizacja i rozwój kariery stanowią dzisiaj ogromne wyzwanie, które musi podjąć każdy człowiek. Zmianom tym często towarzyszy brak poczucia bezpieczeństwa i lęk przed utratą pracy. Zwiększa się mobilność zawodowa pracowników, którzy coraz częściej zmieniają pracę. W rezultacie ścieżki kariery zawodowej są coraz bardziej skomplikowane i nieprzewidywalne. W sytuacji, gdy firma nie jest w stanie zagwarantować pracownikom nie tylko długoterminowego rozwoju kariery, lecz nawet pewności zatrudnienia, głównym czynnikiem decydującym o przebiegu kariery jest wzięcie osobistej odpowiedzialności za jej realizację, a także gotowość do uczenia się i rozwoju oraz zdolność do elastycznego, proaktywnego przystosowania się do zmian.

Realizacja i rozwój kariery wymaga podjęcia wysiłku związanego z koniecznością uzupełniania i odnawiania umiejętności, nieustannego uczenia się, rozwijania kompetencji interpersonalnych, rozwiązywania problemów i współpracy z innymi, aby być konkurencyjnym na rynku pracy i sprostać aktualnym wymaganiom. Umiejętność kierowania rozwojem kariery zawodowej jest

dla człowieka sposobem uniezależnienia się od okoliczności i stanowi perspektywę pozwalającą na realizację celów życiowych. Racjonalne podejście do kariery zawodowej nie pozostawia jej swojemu biegowi, ale dzięki kształceniu przez całe życie i podejmowanym działaniom umożliwia jej kontrolowanie i realizację.

Kariera zawodowa jest procesem długotrwałym, złożonym i dynamicznym (Jakimiuk 2015). Pierwsza z wymienionych cech wiąże się z nie tylko okresem trwania kariery zawodowej, ale też z fazą przygotowania, pokonywaniem kolejnych etapów edukacyjnych, a przede wszystkim z edukacją przez całe życie. Złożoność procesu kariery oznacza, że zależy ona od wielu czynników obiektywnych i subiektywnych, a także umiejętności radzenia sobie z porażkami i sukcesami, przyjętych wartości i prezentowanych postaw. Dynamizm kariery jest symptomem dzisiejszych czasów, w których wszystko, co się dzieje ulega ustawicznej przemianie i modyfikacji.

1. Koncepcje realizacji kariery

We współczesnych badaniach można wyróżnić dwa nurty opisujące realizację kariery. Pierwszy z nich obejmuje koncepcje odnoszące się do postrzegania kariery w sposób obiektywny, określany przez otoczenie. Wtedy kariera jest wyznaczana poprzez zewnętrzne aspekty, takie jak: etapy jej realizacji, rozwijanie wiedzy i kompetencji, kolejne stanowiska w pracy, szanowaną pozycję społeczną, sytuację materialną, styl życia. Drugi nurt dotyczy realizacji kariery z perspektywy subiektywnej, opartej na własnych ambicjach, aspiracjach i aktywności człowieka. Taki rodzaj kariery jest związany z dążeniem do realizacji określonych celów, pragnieniem osiągnięcia sukcesów, bycia coraz lepszym w pracy zawodowej, odpowiedzialnością za swoje wybory i działania. W dalszej części zostaną

przedstawione wybrane koncepcje realizacji kariery, uwzględniające oba podejścia.

Przemiany społeczno-kulturowe, postęp technologiczny, nowe formy organizacji pracy i sposobów zatrudnienia, regres niektórych branż i sektorów gospodarki oraz rozwój innych stanowią czynniki determinujące kształtowanie się popytu i podaży pracy, a w konsekwencji ścieżki współczesnych karier. Trudno jest dzisiaj określić typowe dawniej, następujące po sobie fazy rozwoju zawodowego: okres szkolny przygotowania do zawodu, wykonywania pracy zawodowej, często w jednym miejscu do momentu przejścia na emeryturę (Czarnecki i Karaś 1996). Kariera linearna opisana przez Wiatrowskiego (2000) w postaci linii rozwoju zawodowego obejmująca: przygotowanie zawodowe, adaptację społeczno-zawodową w miejscu pracy, identyfikację z zawodem, stabilizację zawodową, sukcesy zawodowe oraz mistrzostwo w zawodzie, występuje dzisiaj niezwykle rzadko i charakteryzuje raczej przebieg typowej kariery sprzed kilkudziesięciu lat – pracy w jednym zawodzie i jednym miejscu pracy.

Według Paszkowskiej-Rogacz (2004) kariera może być realizowana w płaszczyźnie poziomej – wtedy oznacza rozwijanie umiejętności i kwalifikacji zawodowych. Człowiek, który wybiera karierę poziomą chce być coraz lepszym specjalistą, „mistrzem” w swoim zawodzie. Awans związany ze zmianą stanowiska lub zmiany w zakresie obowiązków nie są jego celem lecz wiążą się z nabywaniem kolejnych kompetencji w danym zawodzie. W karierze poziomej ważniejsze jest bycie profesjonalistą niż awans zawodowy. Kariera pionowa oznacza osiągnięcie coraz wyższych stanowisk i pełnienie coraz wyższych funkcji zawodowych. Realizację tego rodzaju kariery można obserwować w miejscach pracy, w których występuje hierarchiczność stanowisk, np. w wojsku. Kariera w głąb zakłada zdobywanie władzy i wpływów w konkretnej organizacji

i jest związana z długoletnią pracą w danej firmie i znajomością jej różnorodnych sekretów. Taką wiedzę może posiadać np. portier, sekretarka czy kierowca. Przedstawione sposoby realizacji kariery można również odnieść do wielu współczesnych karier, charakteryzujących się brakiem bezpieczeństwa, przejrzystości, przewidywalności czy stabilizacji. Nie istnieją gotowe szablony procedur kariery zawodowej, które zapewnią osiągnięcie określonych celów. Najbardziej istotnymi cechami współczesnych karier są: nieprzewidywalność, brak stabilności, dynamizm, zmienność, niepewność zatrudnienia, co wymusza konieczność aktywnego reagowania i elastyczność działań.

Według Suchara (2003) przebieg współczesnych karier można przedstawić w postaci symboli graficznych. Kariera może być ilustrowana linią wznoszącą się, wtedy oznacza coraz wyższe stanowiska w hierarchii firmy lub zawodowej; może być reprezentowana przez linię poziomą, wtedy oznacza karierę ustabilizowaną, a osoba, która realizuje ten typ kariery pełni kolejno stanowiska na tym samym poziomie; kariera może być też wyrażona linią opadającą, wtedy jest ilustracją degradacji oraz niepowodzeń zawodowych wiążących się z zajmowaniem coraz niższych i mniej odpowiedzialnych stanowisk zawodowych. Kolejnym modelem kariery jest linia półprosta. Może oznaczać karierę osoby stojącej u progu życia zawodowego. Osoba taka nie ma jeszcze żadnych zawodowych doświadczeń, wszystko, co istotne wiąże się z przyszłością w nieograniczonej perspektywie czasowej. Może to być też ilustracja życia zawodowego osoby, która jest całkowicie zwrócona ku przyszłości i zorientowana na to, co jej się dopiero w życiu przydarzy. Może to być osoba, która zmienia zawód, przekwalifikowuje się lub zaczyna wszystko od początku. Innym modelem kariery jest odcinek, który jest wariantem poprzedniego modelu. Odnosi się do osób, których życie zawodowe cechuje ograniczenie czasowe. W przypadku tego

typu kariery granice są bardzo wyraźne. Może to dotyczyć np. kariery modelki lub sportowca, przy czym należy pamiętać, że znając te ograniczenia można przygotować się do dalszego funkcjonowania zawodowego, np. zając się uczeniem młodych ludzi rozpoczynających tego typu karierę. Linia przerywana ilustruje karierę, w której występują jakieś przerwy. Może to dotyczyć kobiet przerywających pracę z powodu wychowywania dzieci, albo kogoś, kto pracuje dorywczo lub kogoś, kto działając jako freelancer musi starać się o zdobycie kolejnych zleceń. Ten model kariery jest dzisiaj zjawiskiem powszechnym i prawdopodobnie jest bardziej typowym obrazem kariery niż linia ciągła. Kolejny rodzaj kariery ilustruje linia łamana. Obrazuje karierę pełną wzlotów i upadków dotyczących życia zawodowego. Może to być kariera osoby poszukującej swojego miejsca zawodowego, która wkłada w to wiele wysiłku, napotyka porażki i jej droga do celu znacznie się wydłuża; ale z drugiej strony nabywa wielu różnorodnych doświadczeń, które również mają wpływ na dalszą karierę zawodową. Linia kariery przedstawiona jako sinusoida oznacza naprzemienne wzloty i upadki, brak stabilności oraz częste i radykalne zmiany. Jest to model kariery osoby, która zмага się z ciągłymi niepowodzeniami, a jeśli wydobywa się z tarapatów, to po niedługim czasie znów w nie popada. Jest to pesymistyczny obraz życia zawodowego, spotykany też w praktyce. Sinusoida może też przedstawiać linię kariery młodej osoby nastawionej na osiągnięcie maksimum tego, co może osiągnąć ze względu na przykład na swój wiek. Zmienia firmę na inną, w której musi się adaptować, uczyć i zdobywać nowe umiejętności. Kiedy osiągnie pułap swoich możliwości, przechodzi do następnej firmy. Linia kariery ilustrowana jako koło może być symbolem zamknięcia, ograniczenia, a nawet sytuacji bez wyjścia. W tego typu karierze mogą występować przeszkody, bariery lub ograniczenia, które mogą tkwić w osobie, jej preferencjach zawodowych, zdolnościach,

uprzedzeniach i obawach. Ograniczenia mogą też mieć charakter zewnętrzny, np. może to być brak możliwości zmiany pracy. Spirala obrazuje karierę, której cechą jest stałe pojawianie się w pewnym cyklu, np. może to być praca rolnika, wyznaczana przez pory roku lub praca nauczyciela, wyznaczana przez cykliczną organizację roku szkolnego. Tego typu kariera podlega regularnym, następującym po sobie prawidłom, np. po okresach wysiłku następują okresy wypoczynku. Kariera taka wiąże się jednocześnie ze zmiennością i z uporządkowaniem, czyli w życiu zawodowym dzieje się wiele, ale jednocześnie rządzą nim ustalone reguły. Koncentryczne kręgi obrazują karierę osoby, która zajmuje cały czas to samo stanowisko, a jej kariera polega na stałym przyroście kompetencji i umacniania pozycji zawodowej. Przykładem może być kariera lekarza, który nie osiągnął kierowniczych stanowisk, a jest wysokiej klasy specjalistą. Innym przykładem może być utalentowany nauczyciel, który nieustannie poszerza wiedzę, doskonali warsztat pracy, a nie zdobył stanowiska dyrektora szkoły. Kariera tego typu oznacza bycie coraz doskonalszym, stawanie się mistrzem w zawodzie. Obraz słoneczka jako ilustracja kariery oznacza wielostronność. Przykładem może być osoba, która zajmuje się księgowością, oprócz tego doskonali język obcy i zdobywa doświadczenie w kierowaniu większymi zespołami. Może to być też kariera wielotorowa, kiedy np. szef sprzedaży zajmuje się konkretnym produktem i jednocześnie kieruje pracą sprzedawców, albo kariera kogoś, kto pracuje np. w dwóch firmach jednocześnie. Taką karierę również można spotkać w praktyce, ponadto daje ona dużą satysfakcję. Modele zaproponowane przez Suchara (2003) prezentują różne drogi zawodowe, często spotykane w dzisiejszych czasach, sytuacje wzlotów i upadków, rozwijania różnorodnych umiejętności, nieustannego podejmowania nowych wyzwań. Pokazują wiele możliwości realizowania kariery, która jest uwarunkowana własnymi staraniami.

Współczesne kariery są łączone z zatrudnieniem, rolami, aktywnością i doświadczeniem zdobywanym w środowisku pracy przez jednostkę (Bańka 2016), realizacją swojej biografii (Wojtasik 2011) obejmującą życie zawodowe i osobiste, rozwijanie możliwości i podejmowanie działań. Są unikalne, nierozzerwalnie związane „z niepowtarzalnym, interakcyjnym doświadczeniem rzeczywistości” (Piorunek 2009, s. 12), zdeterminowane indywidualnymi wyborami (Miś 2007), których podstawą są wartości przyjęte przez konkretnego człowieka. Kariera, jako proces wieloaspektowy i złożony, jest dzisiaj najczęściej realizowana w postaci wielokierunkowej, dynamicznej i płynnej ścieżki kariery (Baruch 2004a). Oznacza to, że przebieg kariery w znacznym stopniu zależy od osoby ją realizującej, stając się swoistą „własnością jednostki” (Baruch 2006, s. 126), powiązaną z niepowtarzalnymi decyzjami, działaniami, realizacją podmiotowości i przyjęciem odpowiedzialności za swoje postępowanie.

Nowe trendy dotyczące opisywania współczesnych karier odnoszą się przede wszystkim do dynamicznych przemian rynku pracy, wymuszających aktywność osób, które chcą znaleźć i utrzymać zatrudnienie. Przykładem może być kariera zmienna, proteańska (*protean career*), przybierająca różne formy, powiązana z aktywnością i nastawieniem na rozwój. Osoba realizująca taką karierę jest proaktywna i niezależna, nastawiona na rozwój, nie ulega schematom i wykorzystuje własne rozwiązania. Kieruje się własnym systemem wartości przy podejmowaniu decyzji i działań, postępuje niestandardowo, biorąc pod uwagę istniejące okoliczności, przy czym kariera jest w tym przypadku rozumiana jako kariera całościowa, powiązana z różnymi obszarami i perspektywą całego życia człowieka (Briscoe i in. 2006). Wybory i działania odnoszące się do kariery stanowią równocześnie elementy integrujące różne obszary życia człowieka (Hall 1976). Istotną własnością takiego

przebiegu kariery jest podkreślenie znaczenia ponoszenia osobistej odpowiedzialności za jej realizację. Kariera zmienna oznacza, że to człowiek, a nie firma go zatrudniająca, zarządza swoją karierą, wykorzystując wszystkie doświadczenia edukacyjne i zawodowe oraz indywidualne cechy i predyspozycje.

Skalę możliwych sposobów realizacji kariery ukazuje koncepcja kariery bez granic, (*boundaryless career*) odnosi się do ekonomicznych, technologicznych i społecznych realiów rynku pracy (Baruch 2004b). Koncepcja tego typu kariery pokazuje skalę możliwych jej postaci, wyrażającą niezależność od tradycyjnej ścieżki kariery (Arthur i Rousseau 1996). Kariera bez granic może łączyć się z mobilnością, przechodzeniem z jednej firmy do innej, może też dotyczyć wykorzystywania wszelkich możliwości rozwijania swoich kompetencji i potencjału zawodowego w danym miejscu pracy, wiąże się również z zanikaniem granic między aktywnością zawodową a innymi sferami życia. Taka kariera oznacza przekraczanie barier związanych z mobilnością fizyczną dotyczącą zmiany branży czy pracodawcy oraz z mobilnością psychologiczną oznaczającą gotowość do zmiany kariery (Sullivan i Arthur 2006).

Koncepcja kariery kalejdoskopowej ABC (*kaleidoscope career*) podkreśla fakt, że człowiek realizujący karierę musi zmierzyć się z istotnymi dla jej rozwoju trzema kluczowymi kwestiami: autentycznością (*Authenticity*), równowagą (*Balance*) i wyzwaniem (*Challenges*). Autentyczność odnosi się do zgodności roli zawodowej i środowiska pracy z wartościami przyjętymi przez człowieka, jego ideałami i poczuciem tożsamości. Równowaga dotyczy osiągnięcia optymalnego balansu między pracą a życiem pozazawodowym, natomiast wyzwania dotyczą pokonywania przeszkód, również tych związanych z pracą oraz wykorzystywania wszelkich możliwości, dzięki którym człowiek rozwija swój potencjał. Trzy obszary (ABC) tworzą „lustra” kalejdoskopu, który można odnieść

do sposobu realizacji kariery, co daje nieograniczone możliwości tworzenia różnych, unikalnych wzorów karier (Mainiero i Sullivan 2005). Ten model kariery ukazuje perspektywę realizacji różnych dróg kariery, która zależy od osobistych wyborów, podejmowanych aktywności oraz sposobu reagowania na trudności.

Efektywne zarządzanie własną karierą przejawia się w realizacji kariery inteligentnej (*intelligent career*), której koniecznym warunkiem jest posiadanie wiedzy praktycznej. Jeden z jej wymiarów jest określony jako „wiedza dlaczego” (*know why*), która łączy się z wartościami, postawą, potrzebami, tożsamością i stylem życia; kolejnym wymiarem jest „wiedza jak” (*know how*), która jest powiązana z kompetencjami dotyczącymi realizacji kariery: umiejętnościami, predyspozycjami, doświadczeniem, posiadanym potencjałem, kwalifikacjami. Następny wymiar dotyczy „wiedzy kogo” (*know whom*), czyli budowania sieci kontaktów, wzajemnych relacji, znajomości właściwych ludzi. Realizacja kariery nie może obyć się bez „wiedzy co” (*know what*), czyli uświadamiania sobie szans, zagrożeń i wymagań oraz „wiedzy gdzie” (*know where*), oznaczającą szkolenia i pogłębianie wiedzy, a także „wiedzy kiedy” (*know when*), która umożliwia podejmowanie decyzji i działań w odpowiednim czasie (Arthur 1995).

Przedstawione koncepcje pokazują złożoność i wielowymiarowość współczesnych karier, skłaniając do zachowania dystansu wobec restrykcyjnego podejścia do sposobów ich realizowania. Najbardziej istotnymi cechami współczesnych karier są: nieprzewidywalność, brak stabilności, dynamizm, zmienność, co wymusza konieczność aktywnego reagowania i elastyczność działań. Dzisiejsze rozumienie kariery wykracza poza obszar wyłącznie zawodowy, wiążąc ją ze stylem życia, rozwojem osobistym, sposobem działania i wyznawanymi wartościami, wykorzystywaniem możliwości, podejmowaniem aktywności, z różnymi sferami funkcjonowania

człowieka, które przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują. Prezentowane modele karier stanowią przesłankę umożliwiającą analizę czynników i warunków rozwoju kariery.

2. Czynniki sytuacyjne i indywidualne związane z rozwojem kariery

Realizacja kariery jest uwarunkowana wieloma czynnikami, przede wszystkim sytuacją na rynku pracy, zmianą charakteru pracy i sposobu zatrudniania, co wymusza zwiększoną aktywność osób, które chcą pracować, a także gotowość do zmiany kwalifikacji i nieustannego uczenia się. Sprawia to, że odpowiedzialność za posiadanie i utrzymanie zatrudnienia oraz rozwój własnej kariery zawodowej jest w coraz większym stopniu udziałem samego pracownika, a nie firmy która go zatrudnia. Realizacja kariery wymaga wielu starań, wysiłku, wytrwałości, gotowości do przyjmowania porażek, elastycznego reagowania na okoliczności, co stanowi pewną praktyczną umiejętność (Paszowska-Rogacz 2002).

Według Czarneckiego (2007) wśród uwarunkowań rozwoju zawodowego, który stanowi podstawę realizowania kariery można wyróżnić trzy główne grupy: podmiotowe, związane z indywidualnymi cechami człowieka; przedmiotowe – sytuacyjne, związane z okolicznościami zewnętrznymi oraz relacyjne, obejmujące zależności między warunkami podmiotowymi i przedmiotowymi. Czynniki podmiotowe to: uwarunkowania biologiczne, psychiczne i fizyczne, w tym genetyczne uwarunkowania cech organizmu, temperament, płeć, zdrowie, wiek, zainteresowania, uzdolnienia, umiejętności, cechy charakteru, system wartości, doświadczenia. W grupie warunków przedmiotowych znajdują się uwarunkowania historyczne, polityczne, ekonomiczne, kulturowe, społeczne. Do

najważniejszych należą: ustrój polityczny, gwarancje prawne dla obywateli, poziom i perspektywy rozwoju gospodarczego i technologicznego danego kraju, bogactwo kulturowe, kultywowanie tradycji, środowisko społeczne. Do warunków relacyjnych Czarnecki zalicza własną świadomą, celową i skuteczną aktywność człowieka, który potrafi wykorzystywać zarówno indywidualne predyspozycje i kompetencje, jak i reagować na aktualne okoliczności. Szczególny akcent należy położyć na określone, uzasadnione i konsekwentne działania zmierzające do osiągnięcia zamierzonego celu i do samorealizacji.

Przebieg kariery zależy przede wszystkim od czynników relacyjnych, od tego w jakim zakresie człowiek wykorzystuje własny potencjał, podejmując określone wybory i działania. Tylko aktywna postawa podmiotu wobec otoczenia, w jakim żyje i rozwija się, może prowadzić do skutecznej realizacji kariery zawodowej. Wszelkie przejawy bierności, zrzucania odpowiedzialności na otoczenie nie prowadzą do żadnych pozytywnych efektów.

Człowiek, jako podmiot swojego rozwoju zawodowego, powinien tak organizować warunki zewnętrzne, aby dały możliwość wykorzystania i rozwijania uwarunkowań wewnętrznych. Realistyczne postrzeganie własnej osoby, kształtowanie pozytywnych relacji z ludźmi, odporność na zmiany, stała ciekawość poznawcza, umiejętność stawiania sobie celów i ich realizacja stanowią warunki przyjęcia elastycznej i otwartej postawy, dzięki której można poradzić sobie ze zmianami zachodzącymi na rynku pracy. Wtedy ewentualna porażka nie zamienia się w klęskę życiową, może stanowić wyzwanie i pobudzać do dalszych poszukiwań.

Do uwarunkowań indywidualnych, ułatwiających realizację kariery, należą przede wszystkim posiadane kompetencje, ich rozwijanie i wykorzystywanie. Wiąże się z tym wykształcenie, umiejętności i zdobyte kwalifikacje oraz edukacja przez całe życie, czyli

nieustanne doksztalcanie się, poszerzanie i uzupełnianie kompetencji. Kształcenie ustawiczne ma ogromne znaczenie, ponieważ wspomaga radzenie sobie w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach, utrzymanie zatrudnienia i zapewnienie godnego poziomu życia. Wymaga wysiłku, gotowości do zmian, poświęcenia czasu i środków finansowych, jednak daje największe szanse na posiadanie pracy i osobisty rozwój.

Kompetencje, którymi dysponuje człowiek są rezultatem różnych dróg kształcenia formalnego i nieformalnego oraz zdobytego doświadczenia. Edukacja ustawiczna, pojmowana jako łączenie wiedzy formalnej i nieformalnej, rozwój wrodzonych zdolności, nabywanie kompetencji, wykorzystuje różnorodne możliwości, gdzie wszystko stwarza okazję do uczenia się i rozwijania swoich talentów (Delors 1998). Można przypuszczać, że w dzisiejszych czasach człowiek w ciągu swojego życia będzie wiele razy dokonywał wyborów związanych z przekwalifikowaniem i nabywaniem kolejnych kompetencji. Realizacja kariery jest więc procesem progresywnie rozwijającym się, co oznacza ciąg decyzji, które skutkują określonymi działaniami lub ich zaniechaniem.

Kompetencje mają charakter dynamiczny, a ich rozwój polega na rekonstrukcji, a nie zastępowaniu starych kompetencji przez nowe. Ma to ogromne znaczenie dydaktyczne. Ukształtowane systemy kompetencji w jakimś stopniu odzwierciedlają stan przygotowania zawodowego i kierunek ich doskonalenia. Kompetencje mają też własność przenoszenia na różne sytuacje zawodowe. Dlatego można stwierdzić, że „optymalny rozwój zawodowy jednostki polega na aktywnej reorganizacji i integracji przez jednostkę kompetencji nabytych w ciągu życia, przy czym większość kompetencji zawiera w sobie potencjalną zdolność do generowania w sposób twórczy nowych zachowań, do różnorodnego kombinowania i przekształcania przyswojonych elementów” (Symela 1994, s. 102). Kompetencje

mogą być zdobywane w ciągu całego aktywnego życia, stanowią więc podstawowy czynnik decydujący o możliwościach zatrudnienia i realizacji kariery.

Kolejnym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę jest otoczenie zewnętrzne, a szczególnie: kontekst gospodarczy, realia na rynku pracy, zapotrzebowanie na pracowników itd. Największą szansę na osiągnięcie zamierzonych celów daje sytuacja, gdy środowisko zewnętrzne sprzyja rozwojowi. Istotne jest też śledzenie technologicznych nowości, zmian społecznych, politycznych, zmian zachodzących na rynku pracy po to, aby na tej podstawie wyciągać wnioski o tworzeniu się stanowisk pracy oraz nowych zawodów. Rynek pracy ewoluuje bardzo szybko, wiele zawodów się rozwija, a niektóre zanikają, dlatego należy uważnie śledzić kierunki rozwoju sektora, który nas interesuje. Monitorowanie tego, co dzieje się w sferze zawodów i rynku pracy ma wpływ na podejmowane wybory i działania; dlatego ten rodzaj aktywności jest jednym z wielu uwarunkowań kariery zawodowej.

Przy analizie uwarunkowań kariery należy też uwzględnić oddziaływania wychowawcze, które formują postawę człowieka wobec swojego życia zawodowego i osobistego. Najważniejszym środowiskiem wychowawczym jest rodzina, wobec której wszystkie inne środowiska i instytucje wychowawcze powinny pełnić rolę pomocniczą. Rodzice zawsze powinni wspierać swoje dzieci w podejmowaniu decyzji dotyczących wyboru kierunku kształcenia i zawodu. Kwalifikacje zawodowe uczeń zdobywa w szkole, jednak kompetencje personalne i społeczne, decydujące o prawidłowym funkcjonowaniu w dorosłym życiu, rozwijają się już w okresie wczesnego dzieciństwa. Szczególnie ważny jest rozwój umiejętności komunikacyjnych. Należy też pamiętać o kształtowaniu kultury osobistej i dobrych manier, ponieważ wpływają one na postrzeganie młodego człowieka przez innych i ułatwiają kontakty. Kompetencje

interpersonalne, które mają duże znaczenie dla realizacji kariery, łączą się również z nawiązywaniem i utrzymaniem relacji z innymi, wrażliwością i empatią. Rodzice powinni budować poczucie własnej wartości dziecka poprzez docenianie jego wysiłków i osiągnięć, ale też pozwalać mu na doświadczanie porażek, ponieważ pomaga to w przezwyciężaniu trudności, które pojawiają się w każdym etapie życia, kształtuje charakter, odporność na stres, uczy przewidywania konsekwencji działań i odpowiedzialności. Ważne jest stwarzanie dziecku szansy na rozwijanie zainteresowań, pasji, umiejętności, albo po prostu na robienie tego, co sprawia mu przyjemność. Jest to kolejny sposób na kształtowanie kompetencji, wspomagających przyszlą karierę dziecka, które powinno być po prostu szczęśliwe i przekonane, że potrafi sobie radzić.

Istotnym środowiskiem wychowawczym jest szkoła, w której człowiek zdobywa wiedzę, umiejętności, kształtuje swoją postawę wobec obowiązków, uczy się radzić sobie z niepowodzeniami szkolnymi i odnajdywać się w różnych sytuacjach, nawiązuje kontakty i przyjaźnie. Ważną rolę odgrywają tutaj nauczyciele, którzy wywierają ogromny wpływ na ucznia – oceniają go, zarówno w postaci stopni szkolnych, opinii oraz sposobu zwracania się do niego. Często od tego zależy budowanie poczucia własnej wartości ucznia, co ma istotny wpływ na samoocenę. Szkoła powinna kształtować kompetencje uczniów na różnych przedmiotach, dostarczać wiedzę, uczyć umiejętności praktycznych, zawodowych, formować postawy, pod warunkiem współpracy z rodzicami i akceptacji przez nich celów i metod wychowania i nauczania.

Ważnym obszarem oddziaływań wychowawczych wspomagających realizację kariery są usługi doradcze, świadczone w ramach wielu instytucji (szkoły, poradnie, urzędy pracy i inne). Poradnictwo jest procesem pedagogicznym, co oznacza, że przebiega w pewnym okresie czasu, można w nim wyróżnić określone etapy,

jest też systemem, w którym występują elementy (osoby, instytucje, działania, sytuacje) wzajemnie powiązane realizacją celu nadrzędnego – wyzwalania istniejącego już w człowieku potencjału i budowania aktywnej postawy wobec zmieniającej się rzeczywistości (Jakimiuk 2015). Obejmuje działalność świadomą, celową i interpersonalną „na rzecz poszerzenia repertuaru zachowań i postaw” (Nowak 2008, s. 196) osoby radzącej się, oddziałując na różne sfery jej osobowości, z myślą o osiągnięciu pewnego celu. Poradnictwo jest zawsze relacją międzypersonalną powiązaną z działaniami polegającymi na „dostarczaniu przez doradcę rad, porad, wskazówek radzącemu się w celu rozwiązania jego problemów” (Kargulowa 2011, s. 37), a także na budowaniu świadomości jego godności i wartości, pokazywaniu różnych perspektyw, pobudzaniu aktywności i kształtowaniu odpowiedzialności za własne postępowanie, co w konsekwencji prowadzi do urzeczywistniania swoich możliwości w działaniach.

Analizując uwarunkowania kariery zawodowej nie można pominąć pedagogicznych funkcji środowiska pracy (Szłosek 2011), które dotyczą edukacji dorosłych w ramach kształcenia przez całe życie. Miejsce pracy charakteryzują: struktura organizacyjna danej firmy, system stanowisk oraz układ zależności i stosunków służbowych, a także specyficzne wzory zachowań, normy, obyczaje. Więzy formalne i nieformalne przenikają się tworząc specyficzne, niepodobne do innych środowisko pracy. Jedną z istotnych funkcji zakładu pracy jest funkcja dydaktyczna, związana z kształceniem i szkoleniem pracowników i kandydatów do pracy. Może być realizowana autonomicznie, wewnątrz firmy lub we współpracy z innymi instytucjami (Kwiatkowski 2007).

Oddziaływania wychowawcze obejmują też poznawanie i kształtowanie elementów kultury pracy, w tym sposobu organizacji pracy, zarządzania, komunikacji z pracownikami i relacji

interpersonalnych. Kulturę pracy jako własność człowieka tworzą trzy komponenty, powiązane ze sobą i wzajemnie się przenikające. Pierwszym z nich jest wiedza o pracy, oparta na wiedzy ogólnej, umożliwiająca rozumienie i analizę wykonywanych zadań zawodowych. Następnym komponentem są umiejętności intelektualne i praktyczne pracownika, a ostatnim – jego postawa wobec pracy, przejawiająca się w zainteresowaniach i zaangażowaniu w pracę w powiązaniu z odpowiedzialnością i prawością (Wołk 2009). Kultura pracy jako cecha osobowa ma zasadnicze znaczenie przy wykonywaniu zadań zawodowych i realizacji kariery (Wołk 2013), dlatego jest istotnym czynnikiem funkcjonowania zawodowego.

Według Oleksyna (2010) do czynników mających wpływ na rozwój zawodowy należą: uwarunkowania biologiczne, rodzinne, edukacyjne, środowiskowe, praca zawodowa i dotychczasowe doświadczenia oraz samorozwój. Uwarunkowania biologiczne dotyczą wrodzonej inteligencji, uzdolnień, stanu zdrowia, cech osobowości oraz płci. Uwarunkowania rodzinne wywierają, szczególnie w okresie dzieciństwa, silny wpływ pozytywny lub negatywny na rozwój człowieka. Znaczenie mają tradycje rodzinne związane z zawodem i stylem życia, możliwości materialne rodziny, aspiracje rodziców, a także bliskie więzy rodzinne. Uwarunkowania edukacyjne kariery zawodowej dotyczą wybranych szkół, programów nauczania, nauczycieli, którzy uczą, inspirują, ukierunkowują i zachęcają lub zniechęcają do nauki. Na decyzje o dalszym kształceniu mają wpływ oceny szkolne, sukcesy i porażki na egzaminach i opinie nauczycieli. Uwarunkowania środowiskowe zależą od środowiska, w którym żyjemy, czyli od grupy społecznej, lokalnej infrastruktury, tradycji, norm i wartości cenionych w środowisku, wpływu przyjaciół i kolegów oraz mody. Kontakty środowiskowe mogą być rozwijające, ale czasami mogą też degradować, jeśli ktoś przebywa w tzw. „złym towarzystwie”. Praca zawodowa i dotychczasowe doświadczenia mogą

również wywierać wpływ na rozwój pracowników. Może zdarzyć się sytuacja, kiedy jedne doświadczenia w miejscu pracy sprzyjają rozwojowi lub sytuacja, kiedy inne doświadczenia zniechęcają do rozwoju. Samorozwój dotyczy aktywności własnej i pomysłowości w zakresie kierowania własnym rozwojem. Podejmowane działania związane są też z wewnętrzną motywacją i determinacją.

3. Motywacja i motywowanie a realizacja kariery

Rozwój kariery zawodowej jest determinowany przez dwie powiązane ze sobą kategorie czynników. Pierwszą z nich tworzą określone warunki wyjściowe kariery, takie jak: społeczno-ekonomiczne pochodzenie rodziców; płeć, która wyznacza drogi kariery życiowej; zadania emocjonalne okresu dorastania oraz zewnętrzne okazje do realizowania własnych predyspozycji i możliwości, co można określić jako znalezienie się w odpowiednim czasie i miejscu. Drugą kategorię stanowią optymalne decyzje życiowe i zawodowe, oparte na analizie i przyjętych kryteriach (Adamiec i Kożusznik 2000). Warunki sytuacyjne mogą ułatwiać lub utrudniać realizację kariery, ale decydującą rolę odgrywa umiejętność dokonywania właściwych wyborów i odpowiednie postępowanie w danych okolicznościach, co zależy przede wszystkim od motywacji człowieka i wyznawanych przez niego wartości.

Według Borkowskiej (1985, s. 11), motywacja – to „stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy, natomiast motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości, oczekiwań dla osiągnięcia celów materialnych”. Motywowanie oznacza więc oddziaływanie na postawy i zachowania

człowieka za pośrednictwem konkretnych bodźców, które przekształcają się w motywy działania (pobudki) uruchamiające jego aktywność. Motywowanie do pracy polega na stosowaniu szeregu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Można je określić jako celowe oddziaływania na motywację pracowników albo też tworzenie systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu pracownika.

Motywacja dotyczy wewnętrznego nastawienia każdego człowieka do poszczególnych celów, czyli można ją odnieść do indywidualnych czynników rozwoju kariery, natomiast motywowanie jest działaniem zorientowanym na innego człowieka lub grupę ludzi, zmierzającym do tego, aby pobudzić u pracowników motywację do pracy i jest związane z warunkami miejsca pracy i sposobem zarządzania (Wysocki 2014). Ze strony pracodawcy ważne jest więc tworzenie właściwych warunków pracy oraz systemu motywacyjnego, który wspiera realizację kariery i rozwój pracowników, przy czym istotne jest wzmocnienie zachowań przez znajomość potrzeb pracowników i zapewnienie spójności realizacji indywidualnych celów i wartości jednostki z celami organizacji. System motywacyjny każdej organizacji powinien składać się z trzech grup motywatorów. Pierwszą tworzą motywatory płacowe, np. płaca zasadnicza, premia, nagrody powiązane z efektami pracy. Optymalna sytuacja występuje wtedy, gdy system wynagrodzeń ma taką strukturę i poziom płac, aby w zamian za otrzymanie pensji pracownicy przejawiali odpowiednie postawy i zachowania zmierzające do realizacji określonych zadań i rozwoju własnej kariery zawodowej. Drugą grupę stanowią motywatory pozapłacowe materialne, np. finansowanie nauki, ubezpieczenie, opieka medyczna, świadczenia o charakterze socjalnym, takie jak: wczasy, wycieczki; świadczenia o charakterze materialnym, takie jak samochód służbowy czy telefon komórkowy. Mają one konkretną wartość materialną, ale pracownik otrzymuje je

w formie niepieniężnej. Ostatnia grupa to motywy pozapłacowe niematerialne, np. awans, ciekawe zadania zawodowe pozwalające na kreatywność, dostęp do informacji, pochwały i wyróżnienia, pewność zatrudnienia, dobre warunki pracy. Motywy pozapłacowe znacznie wzmacniają motywy płacowe, stanowią przede wszystkim wyróżnienie dla pracownika. Są skuteczne w odniesieniu do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i potrzebie samorealizacji (Kopertyńska 2009).

Realizacja kariery związana jest z interakcjami i zachowaniami wobec osób spotykanych w pracy, wzajemnymi kontaktami, poznawaniem innych, nawiązywaniem i utrzymywaniem relacji. Współpracownicy mogą motywować lub demotywować, wspierać lub utrudniać realizację kariery. Interakcje między ludźmi wyjaśniają teorie dotyczące wzajemnych relacji i oddziaływań. Jedną z nich jest *teoria behawioralna*, w której interakcja rozumiana jest jako wzajemnie powiązane zachowania jednostek, sekwencja bodźców i reakcji. Zachowania partnerów następują kolejno po sobie, pełniąc raz – rolę bodźca, a kiedy indziej – reakcji. *Teoria wymiany*, w nowszej wersji przedstawiana jako *teoria racjonalnego wyboru*, określa interakcję jako wzajemną wymianę pewnych dóbr czy wartości między partnerami, na zasadzie wzajemności, powinności. *Symboliczny interakcjonizm* dotyczy poglądu, według którego w interakcji wymiana i wzajemność dotyczą nie tyle obiektów materialnych, co idei, symboli, znaczeń, jej istotą jest więc komunikowanie się. Według *teorii dramaturgicznej* ludzie kierują się w swoich dążeniach przede wszystkim pragnieniem zrobienia dobrego wrażenia (Sztompka 2012). Podsumowując przedstawione teorie interakcji można wyodrębnić własności wzajemnych kontaktów między ludźmi, również w miejscu pracy. Zachowania ludzi są związane z reagowaniem na czyjeś zachowania, które stanowią bodziec wywołujący zachowanie partnera. Zachowanie wobec in-

nej osoby jest powiązane z wzajemną wymianą pewnych dóbr. W interakcjach istotną rolę odgrywa komunikowanie, znaczenie ma także chęć zrobienia na kimś dobrego wrażenia. Jeśli człowiek zachowuje się zgodnie z oczekiwaniami otoczenia czy partnera interakcji, a także dostosuje się do przyjętych w danym miejscu pracy norm i zwyczajów, wtedy prawdopodobnie nie będzie miał problemów w interakcjach z innymi.

Jakość stosunków międzyludzkich w organizacji jest uzależniona w dużej mierze od osobowości przełożonego oraz jego stylu zarządzania (Armstrong 2000). Istotne znaczenie ma empatia, czyli umiejętność wczuwania się w sytuacje podwładnych i rozumienia ich. Ważne jest też, żeby przełożony był tolerancyjny i otwarty na innych, miał zdolność do akceptacji odmiennych wartości, poglądów i postaw. Jakość zachowań kierowniczych uwarunkowana jest stylem, jaki preferuje menedżer w kierowaniu ludźmi. Optymalna sytuacja występuje wtedy, gdy przełożony wywołuje u swoich podwładnych poczucie sprawczości, co powoduje, że pracownicy wierzą w swoje możliwości, czują się odpowiedzialni za własne postępowanie, widzą szanse rozwoju kariery w danej firmie. Ma to związek z zarządzaniem zasobami ludzkimi, obejmującym: zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami, a także system motywowania pracowników.

Motywacja i motywowanie są głównymi czynnikami decydującymi o realizacji kariery człowieka. Stymulują każdego do podjęcia określonych decyzji i wykonania różnych działań, decydują o wytrwałości i intensywności wysiłków, do jakich zdolna jest każda osoba, by zrealizować swe zamierzenia. Obejmują wszelkie impulsy wpływające na ludzi, aby zachowywali się w określony sposób. Można wyróżnić trzy składniki motywacji (Berny i in.

2012): kierunek (co dana osoba stara się zrobić), wysiłek (czyli jak bardzo się stara) oraz wytrwałość (jak długo się stara). Motywacja wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowań, w celu osiągnięcia określonych celów. Zmotywowani ludzie zawsze dążą do jasno sprecyzowanych celów. Mogą mieć oni silną motywację wewnętrzną, jednak większość z nich potrzebuje w mniejszym lub większym stopniu motywacji z zewnątrz.

Według Herzberga (1959) w procesie motywowania można wyodrębnić dwie kategorie czynników decydujących o postawach pracowników: czynniki higieny (*hygiene factors*) i czynniki motywacji (*motivators*). Pierwsze z nich odnoszą się do warunków pracy dotyczących procedur i uregulowań w organizacji, jasnych zasad, jakości komunikacji i wzajemnych relacji zawodowych, stylu kierowania, atmosfery, wynagrodzenia, warunków pracy, pewności zatrudnienia, przywilejów, pozycji społecznej, możliwości uzyskania pomocy w rozwiązywaniu problemów zawodowych itp. Są one niezależne od osoby wykonującej daną pracę i, w przypadku niewłaściwej ich jakości, oddziałują na poziom niezadowolenia z pracy, mogą być więc impulsem do zmiany pracy lub sposobu realizacji kariery. Druga grupa czynników to motywatory, które odpowiadają za wymiar satysfakcji zawodowej. Może to być np. praca pełna wyzwań, dająca okazję do ponoszenia odpowiedzialności, umożliwiająca rozwój osobisty i przynosząca uznanie, dążenie do osiągnięć, pozytywna ocena przez przełożonych, możliwość realizacji w pracy swojego potencjału, szanse awansu. Według teorii Herzberga odczuwanie satysfakcji z pracy jest uwarunkowane w większym stopniu motywatorami niż czynnikami higienicznymi – można np. mieć wysokie wynagrodzenie, a nie być zadowolonym z pracy. Motywatory są uwarunkowaniami indywidualnymi, związanymi z danym człowiekiem wartościami,

specyfiką wykonywanego zawodu – to, co stanowi motywator dla jednej osoby, nie musi motywować innej. Jednak należy podkreślić, że warunkiem poprawnego funkcjonowania motywatorów jest w pierwszej kolejności zapewnienie pracownikom czynników higieny, niemniej skupienie się wyłącznie na czynnikach higieny nie gwarantuje osiągnięcia przez pracowników pożądanego poziomu motywacji, gdyż są one postrzegane przez podwładnych jako naturalne warunki pracy (Bombala 2011). Zarówno motywacja, jak i motywowanie mają istotne znaczenie przy realizacji kariery. Brak motywacji i motywowania albo – z drugiej strony – przywiązanie do wygodnych warunków pracy, a także lęk przed zmianą mogą spowodować, że człowiek przyzwyczaja się do pewnego kompromisu, rezygnując z możliwości rozwoju swojej kariery.

Realizacja kariery jest zawsze uwarunkowana czynnikami zewnętrznymi, sytuacyjnymi oraz czynnikami indywidualnymi, co sprawia, że przy analizowaniu tego zjawiska należy przyjąć określoną perspektywę, stanowiącą kryterium podejmowanych rozważań, nie ignorując kontekstu czynników zewnętrznych i podmiotowych. Z tego powodu karierę należy traktować jako wypadkową indywidualnych wyborów, działań i podejmowanych aktywności w kontekście symptomów, które można obserwować (awanse, stanowiska, miejsca pracy, wykonywane zawody), uwarunkowań ekonomicznych i sytuacyjnych oraz czynników, które stanowią zasoby osobiste (cechy psychofizyczne, wartości, postawy). Człowiek rozwija się pod wpływem oddziaływań inspirowanych przez różne środowiska i osoby, jednak to on sam podejmuje decyzje, opierając się na wartościach, które stanowią podstawowe kryterium dokonywanych wyborów zawodowych i osobistych. Rozwój kariery zawodowej nie jest możliwy bez uświadomienia sobie znaczenia edukacji przez całe życie i bez własnej aktywności związanej z realizacją planów, które umożliwią osiągnięcie sukcesu.

4. Strategie realizacji kariery

Projektowanie kariery zawodowej oznacza „wyznaczenie drogi profesjonalnego rozwoju, którą pracownik zamierza lub powinien przejść w swoim życiu oraz warunki, jakie powinien spełnić, aby sprzyjały one jego ambicjom i rozwojowi jego kompetencji oraz doświadczeń zawodowych” (Porębska 1996, s. 22). Planowanie kariery jest pewnym modelem racjonalnego postępowania człowieka dążącego do awansu, zakładając, że ma on możliwości kontroli rezultatów swego działania i postrzega sytuację jako zależną od własnych cech i własnego zachowania. Opiera się na założeniu, że jednostka jest samodzielnym podmiotem przyjmującym postawę badacza wobec rzeczywistości, nie jest sterowana wyłącznie przez środowisko i spośród wielu możliwych działań wybiera te, które najbardziej zbliżają ją do celu.

Realizacja kariery wymaga znalezienia takiej pracy, która zapewnia odpowiednie czynniki higieniczne i jednocześnie gwarantuje właściwe motywatory. W związku z tym należy rozpoznać swoje aspiracje, wyznaczyć cele i podjąć działania, które prowadzą do ich osiągnięcia. Ważne jest przy tym, aby dążenie do realizacji ambicji i celów równoważyć z wykorzystywaniem nieprzewidzianych okazji, aby dążyć do harmonii między spontanicznością a celowością. Kolejne doświadczenia, nowe wyzwania umożliwiają zdobycie wiedzy i umiejętności na temat tego, co należy zrobić, aby wykorzystać swe zasoby. Służą to wprowadzaniu zmian, a w rezultacie może sprawić, że niektóre aspekty kariery będą przynosiły wyjątkową satysfakcję poprzez osiągnięcie w nich wysokiego poziomu profesjonalizmu. Można przy tym stosować strategię celową, czyli dążenie do realizacji zamierzeń według określonego planu, albo strategię kształtującą, czyli wykorzystywanie różnych sytuacji przy osiągnięciu celu (Christensen i in. 2012), a wybór między nimi zależy

od osoby ją realizującej. Strategia celowa wymaga precyzyjnego sformułowania realnych założeń i celów cząstkowych oraz działań niezbędnych do ich osiągnięcia i możliwych do wykonania, co nie jest łatwe, ponieważ zawsze mogą się pojawić sytuacje trudne do przewidzenia. Strategia kształtująca wymaga wyznaczenia celów i modyfikowania sposobów postępowania, a nawet założeń, jeśli pojawią się niespodziewane okoliczności. W związku z tym należy zadać sobie pytania o to, jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć sukces przy rozwoju kariery i aby być szczęśliwym z powodu dokonanego wyboru, przy czym należy wziąć pod uwagę postępowanie samego pracownika oraz działania, które będą musiały podjąć inne osoby. Trzeba być przy tym uczciwym i szczerym wobec siebie – ważne jest, aby wybierać to, co naprawdę ma znaczenie przy realizacji kariery. Istotna jest też analiza przyjętych założeń przy podejmowaniu decyzji zawodowych oraz ich modyfikacja i dostosowanie do okoliczności. Realizacja strategii kształtującej jest swoistym współdziałaniem strategii celowej i otwarcia na nieoczekiwane okazje. Strategia postępowania określająca stosunek do realizacji kariery ma decydujące znaczenie przy odczuwaniu satysfakcji z rozwoju swojej kariery.

Przebieg kariery zawodowej zależy w znacznym stopniu od przyjętej strategii postępowania. Przy podejmowaniu decyzji dotyczących planowania kariery należy określić, co i w jaki sposób należy zrobić. Etapy budowania kariery można opisać według następującego schematu: dokonanie wyboru → działanie → rezultat → aktywna reakcja → dokonanie wyboru (Jakimiuk 2016, s. 179). Kolejne elementy schematu stanowią ciąg przyczynowo-skutkowy układający się w cykl, którego przejście jest powiązane z realizacją jednego z etapów kariery. Przejście 4 kolejnych etapów budowania kariery (dokonanie wyboru → działanie → rezultat → aktywna reakcja) oznacza powrót na początek cyklu (dokonywanie wyboru),

a następnie do kolejnych jego elementów. Przejście jednego cyklu odbywa się sekwencyjnie, czyli po kolei, bez możliwości ominięcia żadnego z elementów. Wszystkie elementy cyklu zależą od wielu czynników, dlatego przedstawiony schemat może stanowić ogólne ramy będące punktem wyjścia do szczegółowej analizy uwarunkowań, strategii i przebiegu współczesnych karier. W ten sposób można opisać wiele karier, których podstawą jest aktywne reagowanie jednostki na pojawiające się okoliczności.

Według Suchara (2003) indywidualne strategie realizacji kariery obejmują: podnoszenie kwalifikacji, ponadprzeciętne zaangażowanie i ofiarność, autopromocję i autoreklamę, posiadanie protektora, znajdowanie sojuszy. Podnoszenie kwalifikacji polega na uczestnictwie w szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych, a także związane jest z naturalnym procesem stopniowego gromadzenia wiedzy i doświadczenia oraz nabywania umiejętności. Ponadprzeciętne zaangażowanie i ofiarność dotyczy sytuacji zawodowych, w których ludzie kierują się poczuciem sprawiedliwości i przez jego pryzmat postrzegają i oceniają różne aspekty swojej pracy. W tym przypadku kariera jest rozumiana jako sprawiedliwa nagroda za trud i wysiłek pracownika. Postawa taka jest związana z subiektywnymi odczuciami pracownika i w niektórych przypadkach może wzbudzać niemożliwe do spełnienia oczekiwania i roszczenia. Autopromocja i autoreklama, posiadanie protektora oraz znajdowanie sojuszy jako strategie realizacji kariery sugerują manipulacyjny sposób postępowania. W takim przypadku liczy się odpowiednia autopromocja, a nie na przykład posiadane kwalifikacje, a osiągnięcie sukcesu zawodowego i zdobycie atrakcyjnej posady zależy od wpływów i możliwości decyzyjnych promotora. W tej sytuacji kariera może być rozumiana jako gra o atrakcyjne stanowiska i profity, prowadząca do wygranej. Możemy tu rozpatrywać grę o sumie zerowej, kiedy sukcesy i porażki uczestników gry zerują się, czyli

wygrane jednych graczy są możliwe tylko dzięki porażce innych graczy; albo grę o sumie niezerowej, kiedy gracze nie osiągają korzyści wzajemnie swoim kosztem, ale wszyscy w jakimś stopniu wygrywają lub przegrywają. Jednak kariera powinna być rozumiana jako „sekwencja zmian w życiu zawodowym, która odzwierciedla rzeczywisty rozwój kompetencji zawodowych danej osoby i polega na pełnieniu funkcji najbardziej odpowiednich w danym momencie z punktu widzenia jej potencjału i preferencji zawodowych” (Suchar 2003, s. 92). W tym znaczeniu kariera jest grą o sumie niezerowej, czyli przy realizacji kariery nie trzeba o nią rywalizować. Suchar zwraca też uwagę na aspekt komunikacyjny, kooperacyjny i organizacyjny realizacji kariery zawodowej. Aspekt komunikacyjny związany jest z przekazywaniem informacji przełożonym o swoich kwalifikacjach i potencjale zawodowym. W tym przypadku jednym ze sposobów jest prezentacja swoich zalet przy okresowej ocenie pracownika traktowana jako procedura komunikacyjna, w której przekazujemy odpowiednim osobom komunikaty o swoich walorach zawodowych. Aspekt kooperacyjny łączy się z wzajemnym uzależnieniem od siebie pracowników danej firmy oraz istnieniu wspólnych celów zawodowych. Większe znaczenie ma tu wzajemne wspieranie się w realizacji indywidualnych planów rozwoju zawodowego niż budowanie taktycznych sojuszy. Aspekt organizacyjny wiąże się z faktem, że kariera zawodowa pracownika przebiega zawsze w strukturze konkretnej firmy, istniejących w niej stanowisk, procedur i polityki personalnej. Poznanie funkcjonującego w firmie systemu pozwoli na wykorzystanie wszystkich możliwości związanych z własną karierą.

Według Derra (1988) strategia rozwoju kariery jest powiązana z cechami osobowości oraz orientacją w stosunku do pracy, kształtowaną w toku rozwoju zawodowego. Orientacja *iść naprzód* charakteryzuje najczęściej pierwszy etap rozwoju kariery, kiedy jednostka jest zainteresowana pionowym rozwojem swojej kariery, rywali-

zuje o wysoką pozycję w pracy. Szczególne znaczenie mają w tym przypadku pieniądze, władza, status społeczny, co może stać się trwałym sposobem realizacji kariery również na późniejszych etapach. Strategią jest opracowanie planu kariery, dążenie do szybkiego awansu, znalezienie sojuszników, stawianie pracy na pierwszym miejscu. Orientacja *bezpieczeństwo* nastawiona przede wszystkim na poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy, jest powiązana z lojalnością wobec swojej firmy. Strategią realizacji kariery jest znalezienie właściwej organizacji, znajomość jej kultury i dopasowanie się do niej, budowanie poczucia przynależności i sieci społecznego wsparcia. Orientacja *wolność* wiąże się z niezależnością, brakiem konformizmu i uległości, kreatywnością, pracowitością, ustalaniem ponadprzeciętnych standardów dla siebie i innych. Strategią kariery przy tej orientacji jest realizowanie swoich zobowiązań, wyprzedzanie innych, posiadanie unikatowych informacji, poszerzanie grupy kolegów w pracy. Orientacja *równowaga* charakteryzuje osoby, które dążą do umiejętnego balansu między pracą a życiem pozazawodowym, do harmonijnego łączenia obowiązków zawodowych z życiem osobistym i czasem wolnym. Strategia kariery polega na realizowaniu swoich zobowiązań, przestrzeganiu reguł, znalezieniu wsparcia w pracy, szukaniu stabilnego zatrudnienia. Orientacja *sukces* odnosi się do poszczególnych składników kariery i rozwijania różnych umiejętności związanych z jej realizacją, dążenia do bycia profesjonalistą. W tym przypadku ważna jest przede wszystkim ciekawa praca, wykorzystywanie swoich możliwości, poczucie spełnienia i satysfakcji. Strategią jest dążenie do zdobycia nieprzeciętnych, specjalistycznych umiejętności zawodowych, poszukiwanie stymulujących zadań, realizowanie swoich zobowiązań, umiejętności przekonywania i radzenia sobie z przeciwnościami.

Przy realizacji kariery jeden z rodzajów strategii dominuje nad innymi, ale w czasie jej rozwoju dokonany wybór może ulec zmia-

nie. Zarządzanie karierą jest więc uwarunkowane dążeniem do realizacji wartości i potrzeb oraz przyjęciem określonej strategii, która determinuje postępowanie człowieka.

Planowanie kariery zależy od indywidualnych oczekiwań, takich jak: możliwości własnego rozwoju, uzyskania większej władzy, prestiżu, dochodów, odpowiedzialności, zwiększenia samodzielności, wykonywania bardziej interesującej pracy i wielu innych. Przy projektowaniu ścieżki kariery należy też wziąć pod uwagę warunki, w których będzie ona realizowana. Stąd wynikają cele kariery zawodowej, formułowane w krótszym lub dłuższym czasie oraz przyjęte strategie rozwoju kariery. Jedną z nich jest *strategia utrzymywania wysokich kompetencji i efektywności pracy na obecnie zajmowanym stanowisku lub w ramach pełnionej funkcji*. Może to być jednak niewystarczający warunek osiągnięcia celów kariery zawodowej. Innym rodzajem strategii jest *zwiększenie zaangażowania w wykonywaną pracę*. Kolejną strategią jest *doskonalenie umiejętności przez aktywny udział w różnego rodzaju programach szkoleniowych*, podejmowane przez pracownika. Jednym ze sposobów jest wykonywanie dodatkowej pracy, co pozwala dostrzec inne aspekty kariery zawodowej nie występujące w głównym miejscu pracy. Następnym rodzajem jest strategia rozszerzania opcji rozwoju kariery przez różne działania, np. udział w pracach różnych zespołów, przyjmowanie dodatkowych zadań itp. Celem strategii *pielęgnowania i rozwijania stosunków z kolegami, przełożonymi oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym organizacji* jest wypracowanie sytuacji posiadania jednego lub kilku mentorów, którzy udzielają wsparcia w osiągnięciu celów kariery zawodowej. Strategia *tworzenia własnego wizerunku osoby sukcesu, mającej znaczący potencjał rozwojowy* jest prowadzona przez komunikowanie się z innymi przez określony sposób ubioru, zachowania i postępowania na co dzień. Ostatnim rodzajem strategii jest *pro-*

wadzenie politycznych gier wewnątrz organizacji. Wyraża się ona przez wchodzenie w odpowiednie koalicje, stosowanie wymiany, wykorzystywanie posiadanej władzy, schlebianie przełożonym, przemilczanie spraw. Z etycznego punktu widzenia strategia ta jest naganna, jednak występuje w praktyce w wielu organizacjach (Pocztowski 2008). Uwzględnienie subiektywnych i obiektywnych aspektów kariery zawodowej prowadzi do indywidualizacji w jej planowaniu z włączeniem osobistych celów pracownika oraz perspektyw ich realizacji w danej firmie. Zarządzanie karierą daje szansę samodzielnego projektowania ścieżki rozwoju zawodowego przy uwzględnieniu własnych możliwości, potrzeb danej organizacji oraz okoliczności życiowych. Dobór strategii zależy zarówno od cech indywidualnych danego pracownika, jak i od kontekstu, okoliczności związanych z podejmowanymi działaniami. Nie ma jednej, najlepszej, uniwersalnej strategii kariery, która gwarantuje sukces i osiągnięcie założonych celów (Korc i Pietrulewicz 2003). Według Pocztowskiego (2007, s. 315) „strategia rozwoju konkretnej osoby powinna zawierać składniki różnych pojedynczych strategii”, dlatego najbardziej skuteczny może okazać się wybór wielu opcji strategicznych, w zależności od kontekstu sytuacyjnego.

Realizacja kariery zawodowej związana jest z poczuciem własnej wartości, ze świadomością celów zawodowych oraz konsekwencją w podejmowaniu działań, które pomogą te cele zrealizować. Wyznaczenie głównego celu i celów każdego szczebla kariery pozwoli na dokładne określenie tego, co chce się osiągnąć w życiu prywatnym i zawodowym. Można przy tym rozpatrywać różne alternatywy zawodowe i podejmować różne działania dotyczące tego samego celu zawodowego. Pozwoli to na opracowanie strategii swojego rozwoju tak, aby w dążeniu do celu wykorzystać w pełni swoje zdolności i umiejętności.

Rozdział III

Wartości jako podstawa realizacji kariery

Obszar pracy człowieka jest silnie związany z wartościami. Decydują one o wszystkich jego wyborach i sposobie postępowania. Wartości tworzą uporządkowany system, w którego ramach człowiek je rozpoznaje, przyjmuje i urzeczywistnia w pracy zawodowej. Można to odnieść do wartości, którym generalnie służy dana praca, a także do wartości, które człowiek może realizować poprzez jej wykonywanie. Praca nie tylko jest użyteczna, lecz także sama jest wartością nadającą życiu sens i generującą kolejne wartości (Obuchowski 1995). Im bardziej praca jest związana z realizowaniem przyjętych wartości, tym większe zadowolenie odczuwa człowiek z jej wykonywania.

Wartości są subiektywnym elementem kariery każdego człowieka (Bańka 2016), związanym z interpretacją zdarzeń, własnym postrzeganiem świata, aspiracjami, oczekiwaniami, uczuciami i wyborami dotyczącymi doświadczeń zawodowych. Rozwój kariery zawsze opiera się na wartościach – wyznaczają one cele do osiągnięcia, określają potrzeby, przekonania, preferencje oraz sposób postępowania. Wartości odnoszą się do oczekiwań człowieka związanych z pracą, życiem osobistym, karierą. Kształtują aspiracje i zainteresowania, są ważnym kryterium dokonywanych wyborów zawodowych i osobistych. Wartości, które jednostka akceptuje,

uważa za słuszne i pożądane, tworzą pewną strukturę uporządkowaną, spójną, względnie stabilną i wewnętrznie zgodną, o charakterze systemowym.

Podstawą dalszych rozważań, dotyczących poszukiwania prawidłowości związanych z realizacją kariery, jest przyjęcie założenia, że jednostka samodzielnie kształtuje swoją karierę, przy czym kariera jest procesem realizacji przyjętych wartości.

1. Wartości i ich klasyfikacja

Wartość jest pojęciem wieloznacznym, najczęściej utożsamianym z tym, co jest cenne, co odpowiada wysokim wymaganiom, jest godne pożądania i stanowi cel dążeń ludzkich (Chałas 2013; Łobocki 1993). Kategoria ta obejmuje idee, przekonania, ideały, przedmioty materialne uznawane za szczególnie cenne dla zbiorowości społecznej i jednostki (Gajda 1997), jest nią „dowolny przedmiot materialny lub idealny, idea lub instytucja, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują mu ważną rolę w życiu i dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus” (Szczepański 1972, s. 97–98). Według Tatarkiewicza (1986) pojęcie wartości jest nieprecyzyjne, można je odnieść do: właściwości rzeczy, niekiedy do samych rzeczy posiadających te właściwości; właściwości dodatniej lub ujemnej albo właściwości rozumianej w znaczeniu szerokim lub węższym.

W rozważaniach dotyczących wartości istotne jest pytanie o to, czy wartości istnieją obiektywnie, czy powstają dzięki zachowaniom (poznawczym, emocjonalnym, wolitywnym) podmiotu; czy to, co decyduje o wartości zależy od czynników obiektywnych czy od podmiotu przypisującego danej rzeczy wartość (Stróżewski 1981).

Podjęcie obiektywne opiera się na przekonaniu, że wartości są niezmiennie i niezależne, mają charakter absolutny i autonomiczny (np. dobro, piękno, prawda), bez względu na oceny, poglądy, przekonania czy odczucia jednostki. Wartości są więc czymś cennym; stanowią odrębną, autonomiczną sferę rzeczywistego świata, są powszechne i niezmiennie (Scheler 1987). Zdaniem Ingardena (1989) wartości istnieją i dają się urzeczywistnić, wchodzą w rzeczywistość i wzbogacają tę rzeczywistość. Podjęcie subiektywne zakłada, że rzeczy nie są wartościowe *a priori*, tylko muszą zostać najpierw ocenione, poddane procesowi wartościowania (Łobocki 1993). Według Rokeacha (1973) świat wartości jest dostępny dla każdego człowieka, jednak dana wartość może być ceniona przez różne osoby w innym stopniu. Źródeł wartości należy poszukiwać w osobowości człowieka, ale także w oddziaływaniach społeczeństwa na jednostkę poprzez wymiar kulturowy. Wartości wchodzą w skład światopoglądu człowieka i stanowią istotny element regulujący jego zachowania.

Myślenie o wartościach wiąże się z zajęciem stanowiska wobec danej wartości: „najpierw rozpoznajemy wartość, potem ją oceniamy, by następnie wartość urzeczywistnić” (Kurczab 2012, s. 12). Wartościowanie jest więc procesem formułowania sądów wartościujących – przypisujących wartości cechom, zachowaniom, stanom rzeczy i przedmiotom; to uznawanie czegoś za dobre lub złe, przeżywanie czegoś jako czegoś dobrego lub złego, określanie czegoś w sposób oceniający (dobry, zły, pozytywny, negatywny, wartościowy, bezwartościowy) lub oceniająco-opisujący (moralny, piękny, udany). Puzynina (1992) proponuje przyjąć typologię odnoszącą się do dwóch podstawowych kategorii wartości: pozytywnych i negatywnych. Każda z tych kategorii obejmuje wartości instrumentalne i wartości ostateczne. Wartości pozytywne instrumentalne są określane jako pozytywne, przydatne, doskonałe, znakomite, wspaniałe,

nadające się do. Wśród wartości pozytywnych ostatecznych Puzynina wymienia: wartości transcendentne, metafizyczne (dobro, świętość); wartości poznawcze (prawda); wartości estetyczne (piękno); moralne (dobro); obyczajowe (zgodność z obyczajem); witalne (własne życie); odczuciowe, w tym hedonistyczne (poczucie własnego szczęścia, przyjemność). Wartości negatywne instrumentalne są opisywane określeniami takimi, jak: nieużyteczny, nieprzydatny, niezdatny, niedobry, nie nadający się do, nic niewarty. Do wartości negatywnych ostatecznych można przypisać takie określenia, jak: zło, niewiedza, błąd, brzydota, śmierć, nieszczęście, ból, krzywda, brak przystosowania do panującego obyczaju.

Ingarden (1989), odwołując się do literatury fenomenologicznej, wyróżnił trzy podstawowe dziedziny wartości. Do pierwszej przynależą wartości witalne, które są blisko połączone z wartościami użytecznościowymi (użytkowymi) i przyjemnościowymi. Do drugiej zaliczył wartości kulturowe, wśród których wyróżnia wartości poznawcze, estetyczne i socjalne (obyczajowe). Natomiast trzecia dziedzina zawiera wartości moralne, które mogą przysługiwać wyłącznie realnym osobom lub ich realnemu postępowaniu i odnoszą się do tego, co jest realne, czego można doświadczyć, dlatego można mówić o wartościach moralnych osób i czynów. Dla każdego człowieka, który świadomie realizuje swoją karierę, istotna jest hierarchia wartości, szczególnie w sytuacjach dokonywania wyborów, np. rezygnacji z przyjemności, wygody czy ze swoich indywidualnych korzyści na rzecz dobra wspólnego.

System wartości wyznacza ogólny kierunek dążenia i działań ludzkich, wpływa na styl życia i codzienne wybory, kształtuje orientację jednostki i społeczeństwa. Warto wyjaśnić związki między potrzebami, wartościami i postawami ludzi. Dominująca w psychologii interpretacja stanowi, że działanie człowieka jest determinowane potrzebą (Maslow 1970; McClelland 1965, 1975).

Odczuwanie potrzeby inicjuje działania mające na celu jej zaspokojenie i osiągnięcie określonej wartości. Jednak zaspokajanie potrzeb nie prowadzi automatycznie do ukształtowania systemu wartości, w jakie się wierzy i w których realizację można się zaangażować, ponieważ często zaspokojenie podstawowych potrzeb prowadzi do zwykłej nudy, anomii (Maslow 2006).

Inne teorie mówią, że wartość jest czynnikiem motywującym człowieka do działania (Rokeach 1973; Covey 1992; Peterson i Seligman 2004), a potrzeba jest wtórna. Wartości nieustannie ujawniają się w życiu człowieka: „są potrzebą oraz podmiotem dążenia i odniesienia ludzkiego życia. Realizują się w powiązaniu z aktywnością i stylem życia poszczególnych jednostek. [...] Są tworzywem wewnętrznego życia ludzi. Są światłem ich najgłębszych potrzeb, odniesień, dążeń i pragnień” (Popielski 1996, s. 59). Według Dyczewskiego (2001, s. 39) „człowiek odpowiada na wezwanie wartości i w ten sposób kształtuje siebie i przekształca świat. Nie jest więc bez znaczenia, na jakie wartości ukierunkowuje swoje poznanie i pragnienia”.

Zakres pojęciowy wartości jest bardzo szeroki, zajmuje się nimi wiele dyscyplin naukowych (filozofia, psychologia, socjologia, pedagogika, ekonomia), dlatego trudno podać ich jednoznaczną definicję. Problem rozumienia wartości jest niewątpliwie interdyscyplinarny, przy czym jednym z głównych zagadnień jest pytanie, czy istnieją one obiektywnie, czy też są pochodną indywidualnych potrzeb i wyobrażeń człowieka. W koncepcji obiektywistycznej wartości są stałymi, niezmiennymi właściwościami rzeczywistego świata, których nikt nie tworzy i nikt nie jest w stanie modyfikować (Scheler 1973). Według Tischnera (2001, s. 22) „wartości są obiektywne, to znaczy stają przed nami jako coś nam zadanego, coś działającego na nas, coś, co nas do czegoś zobowiązuje”. Wartości wymuszają na ludziach działania i dokonywanie ocen wartościują-

cych. Świat wartości otacza człowieka, ale od niego zależy, na które zwraca szczególną uwagę, a wobec których pozostaje obojętny. Nawet jeśli, zgodnie z podejściem obiektywistycznym, wartości występują obiektywnie i są uporządkowane hierarchicznie, to ich realizacja w życiu człowieka jest emanacją jego wolności wyboru: „Ale właśnie samo to, że »wśród wartości niczego nie musisz«, samo jest wartością – wartością wolności. Podmiotem doświadczenia wartości jest podmiot wolny” (Tischner 1993, s. 522). Człowiek jest podmiotem zdolnym do czynnego odnoszenia się do przyjętych i uznanych za własne wartości. Działanie, mające na celu realizację określonej wartości, kształtuje postawę człowieka.

Podejście subiektywistyczne opiera się na rozumieniu wartości jako produktu subiektywnych ocen i doznań. Rokeach (1973, s. 5) definiuje wartość jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i niż inne cele życiowe”. W tej koncepcji podstawowym elementem ludzkiego postępowania jest dokonywanie wyborów między dwiema konkretnymi możliwościami we wszystkich sferach życia. Wybór dotyczy zastąpienia w przyszłości jednego stanu rzeczy innym, bardziej pożądanym.

Niezależnie od źródeł pochodzenia wartości, interesująca jest kwestia urzeczywistniania się ich w życiu człowieka. Przejście z poziomu wartości, która jest ogólnym przesłaniem do operatywnego działania, odbywa się przez normy, postawy i zachowania. Normy są zasadami postępowania przyjętymi w społeczeństwie i regulują postępowanie człowieka. Determinują postawy, które są względnie stałą skłonnością do wartościowania, przejawiającą się w pozytywnym lub negatywnym ustosunkowaniu się człowieka do dowolnego obiektu: przedmiotu, zdarzenia, idei, innej osoby czy grup społecznych (Nowak 1973). Zachowania są reakcją na bodźce świata

zewnątrznego, bezpośrednim przełożeniem postaw na działania, a w szerszym kontekście wynikają z wartości, przekonań, norm.

Wartości stanowią kryterium podejmowania wszelkich decyzji, ponieważ żadnej nie można podjąć bez odnoszenia się do wartości. Dokonywanie wyborów wartości sprawia, że człowiek ma możliwość bycia kreatorem swojego życia. Orientacja na wartości reguluje relacje między wykonywaną pracą a życiem pozazawodowym, co ma znaczenie dla odczuwania satysfakcji życiowej i poczucia spełnienia. Przebieg kariery dotyczy wielu kontekstów życia każdego człowieka, dla których wartości stanowią wspólną płaszczyznę wyznaczającą sposób postępowania i kierunek działania.

2. Praca jako wartość i źródło wartości

Jedną z najważniejszych wartości, nierozłącznie związanych z karierą, jest praca. Jeśli założymy, że karierę rozumiemy jako podejmowanie aktywności w różnych obszarach życia, to praca z nią powiązana dotyczy nie tylko pracy zawodowej, dającej środki utrzymania, ale można ją też rozumieć szerzej – jako wszelką działalność służącą innym ludziom, np. pracę wykonywaną w domu, dla najbliższych, w organizacjach charytatywnych itp. Tak pojmowana praca, związana z wysiłkiem i trudem na rzecz innych, służy wspomaganie innych osób, ale również urzeczywistnianiu człowieczeństwa (Jan Paweł II 1986) osoby, która ją wykonuje. Aby praca była wartością powinna służyć rozwojowi i generowaniu kolejnych wartości. Warunkiem rozwoju jest przyjęcie i dążenie do wartości zgodnych z naturą i godnością człowieka, a nie wartości pozornych, dających złudę szczęśliwego życia, często osiąganym drogą „na skróty” i w rezultacie prowadzących do krzywdy i bolesnych konsekwencji. Przykładem może być bezwzględne

dążenie do zdobycia nadmiernych środków materialnych, które może skutkować zjawiskiem pracoholizmu, brakiem czasu dla rodziny i życia prywatnego, utratą zdrowia. Dobra materialne, środki techniczne, pożywienie, pieniądze stanowią podstawę bytu i egzystencji człowieka. Dają poczucie bezpieczeństwa i stabilności, a także stwarzają człowiekowi możliwość kreowania i przeżywania tego, co stanowi duchowy wymiar ludzkiego życia. Jednak wartości materialne są jedynie środkiem, który umożliwia przeżywanie istoty człowieczeństwa. Stanowią zaledwie otoczkę życia, określają człowieka w kategoriach posiadania, nie są tym, co stanowi istotę i sens ludzkiego życia.

Z perspektywy aksjologicznej zrozumienie sensu i wartości pracy człowieka ma istotne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania jednostek, grup i społeczeństwa. W ujęciu indywidualnym jest ona wartością motywującą człowieka i wpływającą na wybory przez niego dokonywane. W wymiarze społecznym staje się czynnikiem regulującym postępowanie jednostki i zasady życia w grupie. Praca staje się wartością, jeśli ubogaca człowieka, służy jego rozwojowi, wyznacza drogę i zasady postępowania. Jeśli jednak człowiek jest nadmiernie obciążony pracą, doświadcza w niej niesprawiedliwości (Jan Paweł II 1987), obaw, lęku, stresu i niepowodzeń – wtedy staje się ona zajęciem bezowocnym, degradującym człowieka. Praca jest wartością, ale zarazem stanowi też źródło urzeczywistniania innych wartości w życiu człowieka: kształtuje charakter i postawę, daje szansę wykorzystywania swoich możliwości, odczuwania spełnienia, zadowolenia i szczęścia, rozwoju kompetencji, nawiązywania relacji interpersonalnych, bycia potrzebnym, służenia innym, dzielenia się swoimi umiejętnościami i talentami. Wartości są więc nieodłącznie powiązane z pracą, istnieją w doświadczeniu każdego człowieka wykonującego pracę, ponieważ determinują dokonywane wybory i sposób postępowania, stanowią „cele, normy i zasady

postępowania, które umożliwiają rozwój człowieka i osiągnięcie satysfakcji w życiu” (Dziewiecki 1998, s. 4).

Podstawą określania wartości pracy nie jest rodzaj wykonywanej czynności, „ale fakt, że ten, kto ją wykonuje, jest osobą” (Jan Paweł II 1986, s. 16). Praca służy więc przede wszystkim wykonującemu ją człowiekowi, stanowi czynnik jego rozwoju, „jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek *nie tylko przekształca przyrodę*, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także *urzeczywistnia siebie* jako człowiek, a także poniekąd *bardziej «staje się człowiekiem»*” (Jan Paweł II 1986, s. 21). Chociaż praca jest wartością, nie powinna być jednak najważniejszym celem życia człowieka, a jedynie środkiem prowadzącym do spełniania człowieczeństwa.

Praca stanowi też wartość moralną, jest bowiem „nie tylko powinnością moralną i wymogiem, ale też rodzajem samorealizacji moralnej”, przez co „osiąga ona najwyższy stopień w hierarchii wartości i najbardziej przyczynia się do uczłowieczania człowieka” (Bartnik 1991, s. 20), ponieważ wartości moralne mają priorytet „nad wszystkimi pozostałymi systemami wartości, tj. poznawczymi, estetycznymi i witalnymi” (Szabała 1997, s. 23), decydują o wszelkich wyborach i sposobie postępowania.

Praktyczny aspekt pracy przejawia się w tym, że jest ona źródłem utrzymania, co stanowi jeden z czynników świadczących o wartości pracy – jest ona czymś cennym, ponieważ zapewnia przeżycie i umożliwia osiągnięcie godziwych warunków bytowych oraz „jest poniekąd warunkiem zakładania rodziny” (Jan Paweł II 1986, s. 22). Praca nie może być jednak nastawiona wyłącznie na korzyści materialne, ma przede wszystkim zaspokajać osobowe potrzeby człowieka i jego rodziny, szczególnie w wymiarze stawania się człowiekiem. Rodzina jest miejscem wychowania do pracy i przez pracę, „stanowi jeden z najważniejszych układów odnie-

sienia, według których musi być kształtowany społeczno-etyczny porządek pracy ludzkiej [...]. Rodzina jest bowiem równocześnie wspólnotą, która może istnieć dzięki pracy i jest zarazem pierwszą wewnętrzną *szkołą pracy* dla każdego człowieka” (Jan Paweł II 1986, s. 22–23). Obie wartości: praca i rodzina są wzajemnie powiązane, przede wszystkim poprzez swój wymiar wychowawczy.

Znaczącą wartością związaną z wychowawczą funkcją pracy jest kształtowanie kultury pracy, która przejawia się między innymi w obowiązkowości, sumienności, staranności, uczciwości, uprzejmości, dbałości o dobro wspólne, prawidłowej organizacji pracy. Brak takich zachowań powoduje degradację człowieka wykonującego pracę, narusza jego godność i świadczy o braku szacunku dla pracy i ludzi korzystających z jej efektów. Wydaje się, że niekiedy można zaobserwować pewien kryzys w tym obszarze, na co składa się wiele czynników, w tym ekonomicznych, jednak nie można usprawiedliwiać własnych, niewłaściwych zachowań czy wyborów okolicznościami zewnętrznymi. Praca jest nie tylko koniecznością ekonomiczną, ale przede wszystkim powinnością wobec siebie i innych, nakazem moralnym, powodem do dumy i zadowolenia. Jest wartością służącą rozwojowi człowieczeństwa wykonującego ją pracownika, a także przyczynia się do budowania dobra wspólnego, do ofiarowania innym swoich zdolności, umiejętności i doświadczenia. Wytwory pracy mają swoją wartość, ponieważ ich twórcą i odbiorcą jest człowiek, a także z tego powodu, że powstały dzięki wspólnej pracy wielu ludzi opartej na wartościach, takich jak: zaufanie, solidarność, prawda, które są niezbędne w ludzkich relacjach (Tischner 2002). Praca sprawia, że ludzie są sobie potrzebni korzystając wzajemnie z efektów swojej pracy.

Ważną wartością związaną z pracą jest nawiązywanie i utrzymywanie relacji interpersonalnych oraz postępowanie wobec innych. Relacje międzyludzkie zachodzące w różnych okolicznościach sta-

nowią istotne źródło wsparcia w sytuacjach trudnych, są też obszarem wzajemnego uczenia się i obdarowywania. Niewłaściwe relacje mogą znacząco obniżyć kulturę pracy i powodować nieetyczne zachowania. Odkrywanie i urzeczywistnianie swojego potencjału, kształtowanie postaw i zachowań odbywa się zawsze w relacjach z innymi i działaniach dla innych w codziennych sytuacjach zawodowych, dlatego właściwe relacje, oparte na prawdzie i miłości, służą otwarciu na drugiego człowieka (Jan Paweł II 1994).

Praca służy kształtowaniu wielu cnót, między innymi *pracodzielności*, która jest nabywana poprzez wysiłek i odnosi się do męstwa, wytrwałości i pilności w pracy nie tylko fizycznej, ale i umysłowej (Bartnik 1991). Na pracodzielność składają się cnoty bardziej szczegółowe. Do moralnych cnót pracowniczych należą sprawności społeczne, a wśród nich *współpracowitość*, która polega na zdolności do wykonywania pracy razem z innymi. Innymi cechami pracodzielności są: umiejętność poddania się kompetentnym przełożonym, gotowość do przeznaczania efektów swojej pracy do dyspozycji innych oraz do stworzenia jednego dzieła integralnego. Ma to związek ze sprawnością rozporządzalności i dyspozycyjności. Na pracodzielność składa się też gospodarność, która polega na odpowiednim gospodarowaniu pracą, przede wszystkim jest umiejętnością odnoszenia pracy do najważniejszych potrzeb. Łączy się z tym również oszczędność i unikanie marnotrawstwa. Pracodzielność społeczną musi też cechować odpowiedzialność, która polega na zdolności prawidłowego przewidywania konsekwencji wynikających z podejmowanych działań oraz „gotowości do przyjęcia tych konsekwencji na siebie, włączenia ich w swój własny los i życie swoich najbliższych” (Bartnik 1991, s. 26), a także takie kształtowanie działań zbiorowych, aby kierować je ku dobru wspólnemu. Istotną sprawnością pracowniczą jest zdolność poszukiwania, badania, refleksji nad własną pracą, odwagi w eksperymentowaniu po

to, aby poprawiać jakość pracy. Każdy pracownik powinien mieć postawę przygotowawczą, aby nie działać prowizorycznie, nagle i bez przygotowania. W pracy ważny jest też duch rozwojowości, który pomaga wybrać właściwe kierunki działania i osiągnąć odpowiednie rezultaty.

Istotną grupę kompetencji pracowniczych tworzą sprawności zmierzające do prawdy w pracy, do niedopuszczania do pracy zafałszowań rzeczywistości. Do tej grupy należy gorliwość, która jest postawą zaangażowania, poświęcenia i oddania się pracy, a także postawą pokonywania przeszkód i trudności. Kolejną sprawnością z tej grupy jest sumiennosc, która oznacza staranność wykonywania pracy i jest określana poprzez rzetelność, solidność i uczciwość. Następną sprawnością jest pokora, która wiąże się z wysiłkiem moralnym i duchowym rozpoznania prawdziwych wartości, zdobycia zdrowej wiary w siebie i sens pracy oraz ze stałym podnoszeniem jakości naszych działań i widzenia ich we właściwych proporcjach. Z pracą wiążą się też sprawności męstwa, czyli cierpliwość, wytrwałość i zdolność finalizacji. Praca wymaga znoszenia trudu, niepowodzeń, przykrości i przeciwności. Cierpliwość pozwala na spokojne czekanie na efekt swojej pracy; wytrwałość pozwala trwać przy podjętej decyzji, przetrzymać kryzysy i pokonać pokusę poddania się długotrwałym trudnościom. Dobrze jest, jeśli z omówionymi sprawnościami wiąże się zdolność doprowadzenia pracy do zaplanowanego i pełnego końca, która łączy się z konsekwencją działania, także z pewnym rodzajem honoru zawodowego. W pracy kształtują się również ogólne cnoty człowieka, takie jak: roztropność, wiedza, samodzielność, szlachetność, miłość bliźniego, solidarność, słowność itp. (Bartnik 1991).

Omówione cnoty stanowią kompetencje społeczne, wysoko cenione przez pracodawców, są też elementami kultury pracy, która określa postawę człowieka wobec wykonywanej pracy, służy realiza-

cji powołania i urzeczywistnianiu człowieczeństwa, jest efektem podejmowanych starań i wysiłków oraz przejawem samowychowania.

Praca jest uznawana za jedną z najważniejszych wartości w życiu człowieka, wyżej cenione są tylko: szczęście rodzinne, zachowanie dobrego zdrowia, uczciwe życie (Boguszewski 2013). Praktyczny aspekt pracy przejawia się w tym, że jest ona źródłem utrzymania, co stanowi jeden z czynników świadczących o wartości pracy – jest ona czymś cennym, ponieważ zapewnia przeżycie i umożliwia osiągnięcie godziwych warunków bytowych. Postrzeganie pracy z perspektywy ekonomicznej wiąże się z wyborem określonego kierunku kształcenia, umożliwiającego pracę w konkretnym zawodzie. Zdobywanie wiedzy i umiejętności, potrzebnych do wykonywania pracy, ukierunkowuje rozwój człowieka, aktywizuje jego potencjalność, buduje poczucie własnej wartości i godności. Przygotowanie do pracy, realizowanie zadań i obowiązków zawodowych stanowią jedynie środki pozwalające na wykonywanie pracy – celem pracy, jej podmiotem i sprawcą działań jest zawsze człowiek (Jan Paweł II 1986). Praca nie może być jednak nastawiona wyłącznie na korzyści materialne, przede wszystkim ma zaspokajać osobowe potrzeby człowieka. Ważne jest, aby człowiek rozumiał sens wykonywanych czynności i dostrzegał efekty swojej pracy.

Wartością, która wiąże się z podjęciem pracy jest również odczuwanie satysfakcji, zadowolenia i szczęścia z powodu wykonywanych czynności zawodowych (Baraniak 2009), co ma istotne znaczenie dla funkcjonowania człowieka nie tylko w środowisku zawodowym, ale też w życiu osobistym, szczególnie wtedy, gdy występują sprzyjające warunki godzenia życia zawodowego i rodzinnego (Borkowska 2010). Stanowi też podstawę utrzymania rodziny, jest środkiem do osiągnięcia dobrobytu i wyznacznikiem rozwoju społeczeństwa. Z tego powodu praca jest jednym z warunków podnoszenia jakości życia wykonujących ją osób.

3. Aksjologiczny wymiar kariery

Złożony charakter kariery skłania do poszukiwań elementów, łączących prezentowane wcześniej sposoby analizowania jej przebiegu i uwarunkowań. Wydaje się, że mogą być nimi wartości, które są obecne w różnych ujęciach kariery, zarówno zawodowej, jak i całościowej. Kariera polegająca na dążeniu do osiągnięcia ważnych celów, wyznaczonych przez wartości, jest czynnikiem rozwoju człowieka. Kariera jest procesem realizacji drogi rozwoju osobistego i zawodowego, obejmującym całe życie człowieka w wielu jego wymiarach, które się przenikają i wzajemnie na siebie oddziałują. Rozwój kariery jest rezultatem mądrych decyzji, wykorzystywania doświadczenia, aktualizowania swojego myślenia i działania, determinacji i pokonywania przeszkód w toku podejmowanych aktywności. Kariera wspomaga odnalezienie sensu i celu życia, jest drogą przemiany ku dojrzałości i wypełnianiu swojego człowieczeństwa.

Kariera jest procesem złożonym, który odbywa się w różnych obszarach i różnych etapach życia człowieka. Łączy się ze zdobywaniem wiedzy i umiejętności, wykorzystaniem zdolności i talentów, kształtowaniem cech charakteru. Istnieje ścisły związek między wartościami a obranym rodzajem kariery całościowej. Posiadanie własnej hierarchii wartości w istotny sposób determinuje podejmowanie decyzji i strategii działania przy realizacji kariery, co umożliwia świadome kierowanie rozwojem życia zawodowego i osobistego oraz daje możliwość bycia podmiotem i kreatorem swojego życia. W ten sposób kariera jest powiązana z aktywnym działaniem w życiu codziennym. Orientacja na wartości reguluje relacje między wykonywaną pracą a życiem pozazawodowym, co ma znaczenie dla odczuwania satysfakcji życiowej i poczucia spełnienia.

Przebieg kariery dotyczy wielu kontekstów życia każdego człowieka, dla których wartości stanowią wspólną płaszczyznę wyzna-

czającą sposób postępowania i kierunek działania. Kariera związana z urzeczywistnianiem wartości pomaga ludziom wyrwać się z przeciętności, pozostać otwartym na wyzwania świata, zmieniać siebie samego i swoje otoczenie, realizować aspiracje i zobowiązania w aspekcie indywidualnym i społecznym (Jakimiuk 2015). Kariera może być też traktowana jako droga do zdobycia wyższej pozycji, sławy czy popularności, czyli kariery rozumianej w kategoriach zysków i sukcesów. Jeśli ktoś uzna je za wartości ważne, będzie dążył do ich osiągnięcia. Zamiary dotyczące zdobycia środków materialnych czy cenionych pozycji społecznych nie są niczym negatywnym, jeśli realizowane są poprzez uczciwą, rzetelną pracę, wytrwałość w pokonywaniu trudności i moralne postępowanie.

Wykonywanie pracy zapewnia nie tylko środki niezbędne do codziennego życia, ale też prowadzi do postępu, rozwoju cywilizacji i kultury (Jan Paweł II 1986). Człowiek ze swej natury dąży do odkrywania i przeżywania prawdy, dobra i piękna, tworzy świat kultury, w którym te wartości się ukazują. Wartości te kreują osobowość jednostki, a także wyznaczają postawy i zasady określające sposób postępowania, stawiając człowieka w obliczu wyborów i dylematów, stwarzając tym samym możliwość określenia się człowieka jako osoby.

Realizacja kariery wspomaga funkcjonowanie rodziny, zapewniając środki materialne na jej utrzymanie i odwrotnie – rodzina stanowi niezastąpione źródło wsparcia, szczególnie w trudnych okolicznościach związanych z wykonywaniem pracy lub w sytuacji bezrobocia, stanowi też siłę sprawczą dążenia do osiągnięć zawodowych. Sukcesy odnoszone przy realizacji kariery są rezultatem wsparcia, jakie dają kochające osoby, bez nich też trudno cieszyć się w pełni z osiągnięć zawodowych. Z drugiej strony uwarunkowania rodzinne mogą stanowić poważną barierę w realizacji kariery, przede wszystkim związaną z ograniczeniem mobilności

i zmianą miejsca zamieszkania, czasem z niemożnością podjęcia pracy w określonych godzinach.

Określenie wartości związanych z karierą jest możliwe po znalezieniu odpowiedzi na pytania: Dlaczego ludzie realizują karierę? Jakie wartości można w niej odnaleźć? W jaki sposób kariera zawodowa jest powiązana z życiem pozazawodowym? Prawdopodobnie wiele osób łączy karierę zawodową ze zdobywaniem środków materialnych (Wołk 2013), które są podstawą realizacji kolejnych ważnych dla człowieka wartości. Przede wszystkim służą one do zaspokojenia potrzeb związanych z codzienną egzystencją, co ma znaczenie dla zakładania i stabilnego funkcjonowania rodziny, której szczęście jest dla wielu osób wartością najważniejszą (Boguszewski 2013). Środki finansowe umożliwiają zdobywanie wiedzy, umiejętności, wykształcenia, rozwijanie zainteresowań, podróże, zakupy, dbałość o zdrowie, pomaganie innym.

Kariera zawodowa może służyć urzeczywistnieniu swoich możliwości, które gdzie indziej nie mogłyby być wykorzystane, zapewnia samorealizację, rozwój kompetencji, dochodzenie do mistrzostwa i doskonałości w pracy, realizację pasji, jaką może być praca; poczucie własnej wartości, zadowolenia, dumy, przekonanie o własnej skuteczności, poczucie kontroli nad swoim życiem; kształtuje wytrwałość i odpowiedzialność; umożliwia nawiązywanie kontaktów i przyjaźni (Michalak 2007), wymiany informacji, odnoszenie sukcesów, poczucie bycia potrzebnym. Wymienione wartości i sposób ich urzeczywistniania pokazują kim jest człowiek realizujący karierę oraz jakie są jego kwalifikacje społeczno-moralne (Kaczor 2005). Wartości związane z karierą zawodową można również odnieść do życia pozazawodowego człowieka, ponieważ praca zawodowa zapewnia środki finansowe, które służą rozwojowi człowieka w wielu wymiarach życia, a także kształtuje wiele cech człowieka. Według Denka podstawę klasyfikacji wartości stanowi

założenie, że „źródłem optymalnej aktywności człowieka jest wolne, odpowiedzialne, mądre i samodzielne, własne postępowanie zorientowane na świadomie wybrane, zaakceptowane i realizowane wartości” (Denek 1998, s. 3). Pozwala to na wyodrębnienie grup wartości związanych z karierą człowieka ze względu na podejmowaną aktywność i realizowane w życiu zawodowym i pozazawodowym wartości. Wśród nich można wyróżnić: korzyści finansowe, dające możliwość rozwoju i zaspokojenia potrzeb; wykorzystanie własnego potencjału, pracę w określonych zawodach i na określonych stanowiskach; styl życia, czas wolny od pracy zawodowej; rozwój osobisty; realizację zainteresowań; podejmowanie działań; osiągnięcie sukcesów; kształtowanie kompetencji osobistych, zawodowych i społecznych; relacje z innymi; pracę dla innych, dbałość o dobro wspólne.

Zaprezentowana klasyfikacja jest umowna, stanowi jedynie próbę uporządkowania przedstawionych wcześniej wartości związanych z karierą. Podstawowa trudność dotyczy przyjęcia kryterium grupowania, ponieważ poszczególne kategorie wartości przenikają się i występują w różnych obszarach życia.

Kariera dotyczy wszystkich ludzi, ponieważ każdy człowiek realizuje karierę, nawet jeśli sobie tego nie uświadamia, ponadto każdy człowiek realizuje niepowtarzalną, indywidualną karierę. Kariera bowiem nie zakłada sukcesu lub jego braku, pozwala natomiast określić fakty z życia człowieka i ich konsekwencje, jest unikatową sekwencją zawodów, stanowisk, miejsc pracy, pełnionych ról, zdarzeń życiowych, podejmowanych decyzji i działań. Kariera jest procesem złożonym, który odbywa się w różnych obszarach i różnych etapach życia człowieka – dotyczy życia zawodowego i pozazawodowego, etapu poprzedzającego pracę zawodową i całego późniejszego życia zawodowego i osobistego, w tym okresu emerytalnego. Odnosi się do rozwoju intelektualnego, psychiczne-

go, fizycznego, społecznego, kulturowego, moralnego, duchowego człowieka, przy czym wymienione kategorie są wzajemnie powiązane, dlatego można wnioskować, że prawidłowo kształtowany proces kariery prowadzi do integralnego rozwoju człowieka. Łączy się ze zdobywaniem wiedzy i umiejętności, wykorzystaniem zdolności i talentów, kształtowaniem cech charakteru. Kariera może być też rozumiana jako realizowanie swojego powołania, urzeczywistnianie swoich możliwości, ciągle ubogacanie siebie i innych. Istnieje ścisły związek między wartościami a obranym rodzajem kariery całożyciowej. Kariera zawsze opiera się na wartościach – wyznaczają one cele do osiągnięcia, określają potrzeby, przekonania, preferencje oraz sposób postępowania. Wartości odnoszą się do oczekiwań człowieka związanych z pracą, życiem osobistym, karierą. Kształtują aspiracje i zainteresowania, są ważnym kryterium dokonywanych wyborów zawodowych i osobistych, powiązanych z oceną szans realizacji ważnych dla człowieka wartości, wyrażają się w postawach i zachowaniach człowieka. Orientacja na wartości reguluje relacje między wykonywaną pracą a życiem pozazawodowym, co ma znaczenie dla odczuwania satysfakcji życiowej i poczucia spełnienia.

Droga do samodzielnego, świadomego i dobrowolnego funkcjonowania w świecie wartości – ich dostrzegania, wybierania, porządkowania, aktualizowania, tworzenia i realizowania w życiu – wymaga kształtowania kompetencji i dojrzałości aksjologicznej. Obejmuje następujące etapy: odkrywanie wartości, przeżywanie ich, interioryzację i internalizację (Olbrycht 2012). Można je odnieść również do procesu kariery rozumianej jako proces realizowania wartości. Podjęcie pracy zawodowej (nie tylko pierwszej pracy, ale też każdej kolejnej) wiąże się z odkrywaniem wartości związanych z aktualną sytuacją zawodową – jest etapem ich poznania i zrozumienia. Oznacza rozpoznanie wartości przez ich

nazwanie; zrozumienie ich sensu, oparte na wiarygodnych i pozytywnych przykładach ich realizacji. Dotyczy myślenia o wartościach, wyrażania ocen i sądów wartościujących, konfrontowania ich z innymi poglądami, przejawiania otwartości, tolerancji i szacunku wobec inaczej myślących. Zrozumienie wartości wymaga, poza ich nazwaniem, również bezpośredniego ich poznania w dialogu z innymi, w kontakcie z drugim człowiekiem, w działaniach zawodowych. Drugim etapem przyjmowania wartości jest ich przeżywanie. Następuje w nim wzmocnienie zainteresowania określonymi wartościami na drodze pobudzenia emocji w odniesieniu do ich treści, co sprawia, że przyciągają one lub odpychają. Przeżycia mogą odwoływać się również do potrzeb niższych, wzmacniając tym samym wartości niższe, a osłabiając sens wartości wyższych. Trzecim etapem jest uwewnętrznianie wartości – interioryzacja. Jest to etap dojrzewania do wartości. Obejmuje powtarzanie doświadczeń, które angażują w bezpośrednie realizowanie pożądanej wartości, w różnych sytuacjach życiowych i zawodowych, wymagających jasnego opowiedzenia się po stronie określonej wartości. Ostatni etap to internalizacja wartości, czyli uznanie za własne konkretnych wartości i postępowanie zgodne z przyjętymi wartościami. Na tym etapie niezbędna jest „praca nad pogłębianiem postaw warunkujących bezinteresowność, dobrowolność, pełną świadomość wyborów aksjologicznych. Najważniejsze z tych postaw to postawa wierności uznanym wartościom, szacunku wobec nich, podziwu, zachwytu, odpowiedzialności za ich obecność i realizację w świecie” (Olbrycht 2012, s. 99). Przy realizacji kariery mogą pojawić się dylematy związane z trudnymi wyborami, rozbieżnością między wartościami deklarowanymi i realizowanymi. Prowadzi to do przejawiania niejasnych, sprzecznych postaw i zachowań, a w rezultacie do pogłębiania niedojrzałości aksjologicznej, relatywizowania, postępowania podporządkowanego doraźnym korzyściom.

Posiadanie własnej hierarchii wartości w istotny sposób determinuje podejmowanie decyzji i strategii działania przy realizacji kariery, co umożliwia świadome kierowanie rozwojem życia zawodowego i osobistego oraz daje możliwość bycia podmiotem i kreatorem swojego życia, wiążąc karierę z aktywnym działaniem w życiu codziennym.

Kariera przejawia się w nabywaniu wiedzy i umiejętności, poszerzaniu kompetencji poprzez aktywną postawę wobec własnego rozwoju i przyjęcie odpowiedzialności za swoje postępowanie, co może prowadzić do osiągnięcia sukcesów zawodowych i materialnych czy wysokiej pozycji społecznej, ale przede wszystkim łączy się z poszukiwaniem możliwości przeżywania swojego życia lepiej, dążeniem do wykorzystywania swojego potencjału i doświadczaniem swojej podmiotowości.

4. Podmiotowość człowieka w procesie realizacji kariery

Podmiotowość jest określana jako „możliwość wpływania przez człowieka na to, co dzieje się w świecie zewnętrznym, w nim i z nim samym, w mniej lub bardziej autonomiczny sposób. Człowiek jest więc podmiotem wówczas, gdy może – opierając się na systemie własnych wartości – formułować cel lub kierunek działalności, wybierać lub tworzyć program czynności i sprawować kontrolę poznawczą nad jego realizacją, co oznacza, że rozumie to, co robi, przewiduje kolejne czynności, porównuje dotychczasowy i przewidywany przebieg działania z wyjściowym celem oraz innymi własnymi wartościami, ocenia sposób realizacji celu i zaprzestaje działań lub kontynuuje czynności. Brak któregoś z tych elementów prowadzi do uprzedmiotowienia człowieka” (Kołodziejaska 2001, s. 11). Aby być podmiotem, nie można „dać się zepchnąć do roli

przedmiotu”, ponieważ „człowiek – przedmiot – to ktoś zdegradowany”, niepełny, niespełniony, niezrealizowany. Człowiek bez poczucia podmiotowości pozbawiony byłby „zdolności uczestnictwa w biegu spraw świata, a także spraw własnych, w charakterze źródła i fundamentu stanu rzeczy i ich przemian” (Lipiec 1997, s. 13–14). Podmiotowość jest niezbywalnym atrybutem człowieka, ale również jest dla niego pewnym zadaniem (Kubiak-Szymborska 2002, s. 86–90). Oznacza to, że każdy człowiek posiada pewien poziom podmiotowości, który zwiększa się poprzez własne świadome działania. Podmiotowość należy rozumieć jako „podmiotowość funkcjonalną”, przechodzenie od „możności do aktu” (Nowak 2010, s. 54), co oznacza wykorzystywanie własnych potencjalnych możliwości w codziennym życiu i realny rozwój. Podjęte działania świadczą o osobie, „taka jest bowiem natura korelacji tkwiącej w doświadczeniu, w fakcie „człowiek działa”, że czyn stanowi szczególny moment ujawnienia osoby. Pozwala nam najwłaściwiej wglądnać w jej istotę i najpełniej ją zrozumieć” (Wojtyła 1969, s. 14). Dokonując wyboru wartości człowiek opowiada się za jedną z opcji, odrzucając inne. Istotą tego aktu jest świadomość możliwości samostanowienia, nie ulegania zewnętrznym tendencjom. Samostanowienie ujawnia się poprzez własną aktywność, a każda jej postać łączy się z rozwijaniem własnej podmiotowości. Poprzez własny dynamizm człowiek nie tylko bierze udział w działaniu, ale też kształtuje samego siebie (Wojtyła 1969).

Podmiotowość jest koniecznym warunkiem rozwoju człowieka, dlatego kariera oparta na podmiotowości oznacza nieustanne poszukiwanie rozwiązań, nadzieję na poprawę sytuacji, nie poddawanie się trudnościom, brak zgody na niewłaściwe traktowanie. W czasach zainteresowania swoimi sprawami, dążenia do skuteczności i samorealizacji, zagrożenia dotyczącego zredukowania człowieka do roli przedmiotu, istotne jest znalezienie drogi, która

umożliwi wartościowe życie indywidualne i społeczne, na której człowiek nie zagubi się i nie pozwoli na traktowanie własnej osoby jak elementu jakiegoś systemu. Wobec tego należy przyjąć, że kluczową wartością związaną z karierą jest poczucie podmiotowości i sprawczości realizującego ją człowieka, ponieważ umożliwia odkrycie wartości, które wyznaczają cele i sposób działania, a także daje odwagę do wykorzystania odpowiednich środków i strategii postępowania. Konsekwencją jest urzeczywistnianie wartości w różnych sytuacjach życiowych, co prowadzi do autentycznego rozwoju człowieczeństwa, również w procesie realizacji kariery, przejawia się w relacjach z innymi, w dokonywaniu wyborów i reagowaniu na okoliczności.

Człowiek, który jest podmiotem własnej kariery „ma wpływ na treść, formę i przebieg zdarzeń, w których uczestniczy, działa zgodnie z własną wolą i nastawieniem na zmianę siebie i świata społecznego, przyrodniczego i technicznego” (Czerepaniak-Walczak 2006, s. 112). Doświadczenie bycia podmiotem swojego życia jest udziałem każdego człowieka, który dokonuje swobodnych wyborów, podejmuje samodzielne decyzje, wyznacza cele, realizuje działania i przyjmuje odpowiedzialność za ich skutki. Prowadzi to do doznawania zarówno sukcesów, jak i porażek, a w konsekwencji kształtuje skłonność do podejmowania takich zachowań, które spowodowały zamierzony skutek, a także uodpornia na niepowodzenia. W warunkach codziennych doświadczeń życiowych podmiotowość staje się wartością pozwalającą na radzenie sobie ze skłonnościami do lęku, nieufności, obawy przed przyszłością. Podmiotowość umożliwia więc aktywną relację człowieka do otaczającej rzeczywistości i wiąże się z poczuciem możliwości wpływu na tę rzeczywistość. W ten sposób formuje się postawa otwartości wobec zmieniającej się rzeczywistości oraz przekonanie o możliwości poradzenia sobie z trudnościami.

Podmiotowość jest atrybutem człowieczeństwa, umożliwia subiektywne doświadczanie i przeżywanie świata oraz kierowanie własnym postępowaniem (Czerepaniak-Walczak 1994). Jest związana z doświadczaniem swojej mocy sprawczej, która uwidacznia się w dokonywaniu krytycznych i racjonalnych wyborów, świadomym i rozsądnym postępowaniu człowieka ukierunkowanym na realizację własnych preferencji oraz w ponoszeniu odpowiedzialności za podjęte decyzje i działania (Czerepaniak-Walczak 2006). Poczucie podmiotowości umożliwia postrzeganie siebie jako sprawcy własnego położenia, traktowanie celów działania jako obiektu własnych intencji, preferencji i wyborów, a świat wokół siebie – jako szansę dla swoich możliwości (Obuchowski 1993).

Podmiotowość jest immanentną właściwością człowieka. Wyznacza sposób postępowania, postawę i funkcjonowanie w otaczającym świecie. Określa powiązanie między człowiekiem, jego aktywnością i jej rezultatami. Podmiot jest świadomym bytem, wywierającym wpływ na przebieg zdarzeń, w których uczestniczy. Można wyróżnić trzy korelaty podmiotowości: świadomą moc sprawczą, krytyczny i racjonalny wybór działań ukierunkowanych na realizację własnych preferencji oraz odpowiedzialność i odwagę ponoszenia konsekwencji dokonywanych wyborów (Czerepaniak-Walczak 2006, s. 114). Podmiotowość dotyczy relacji człowieka z otaczającym światem i wpływu, jaki jego działalność wywiera na otoczenie. Człowiek, jako podmiot swojego życia, potrafi rozpoznać i zrozumieć swoją sytuację, wykorzystując różne doświadczenia, interpretować i selekcjonować napływające bodźce, biorąc pod uwagę postawione zadanie, umie wyprowadzać wnioski o charakterze dedukcyjnym i indukcyjnym, czyli analizować przyczyny i przewidywać konsekwencje swego postępowania (Tomaszewski 1985). Poczucie podmiotowości sprawia, że „los człowieka przestaje być określany przez okoliczności zewnętrzne,

a on sam przestał być pasywnym obiektem manipulacji” (Reykowski 1988, s. 199).

Świadomość bycia podmiotem wiąże się z tworzeniem reprezentacji siebie jako sprawcy zmian w swoim zachowaniu i otoczeniu. Można ją określić jako szczególną formę „ustosunkowania do siebie i świata” albo „charakterystyczny styl regulacji zachowania”, które towarzyszą ludzkiej aktywności sprawczej (Kofta 1989, s. 35–36). Podmiotowość realizuje się w działaniu człowieka poprzez wpływanie na przebieg wydarzeń w swoim środowisku – kto jest bierny, ten nie jest podmiotem (Wielecki 2003). Człowiek mający poczucie podmiotowości jest kreatorem swojego rozwoju poprzez uaktywnienie i wykorzystanie własnego potencjału oraz odkrycie i realizowanie wartości, co prowadzi do wartościowego sposobu życia. Życie oparte na wartościach oznacza postępowanie według zasad, kontrolowanie swojej aktywności, wiarę w swoje możliwości, podejmowanie wysiłku, nastawienie na rozwój, dlatego podejmując kwestię kariery nie można ignorować zagadnień aksjologicznych. Kariera związana z realizowaniem wartości pomaga ludziom wyrwać się z przeciętności, pozostać otwartym na wyzwania świata, zmieniać siebie samego i swoje otoczenie, realizować aspiracje i zobowiązania w aspekcie indywidualnym i społecznym. Wartości są podstawą, która nie tylko decyduje o życiu jednostki, ale też „określa linie postępowania i strategię, które budują życie w społeczeństwie [...] Nie można oddzielić od siebie wartości osobistych i wartości społecznych” (Jan Paweł II 1991, s. 144). Człowiek jest istotą społeczną i współistnieje z innymi ludźmi, dlatego jego wybory dotyczące własnej kariery mają również społeczny charakter.

Podmiotowość nierozzerwalnie łączy się z wolnością dotyczącą podejmowanych decyzji i działań oraz z odpowiedzialnością. Wolność dotyczy czynów świadomych i intencjonalnych, opartych na wartościach, ponieważ bez nich przestaje cokolwiek znaczyć.

Nie jest to możliwość postępowania według własnego uznania bez żadnych granic, ponieważ oznaczałoby to ograniczenie lub wykluczenie wolności innych osób. Autentyczna wolność, jak pisze Szabała (1997, s. 14–18), to wolność odpowiedzialna na gruncie aksjologicznym, dlatego „trudno jest mówić o wolności u ludzi pozbawionych poczucia odpowiedzialności za własne decyzje i ich konsekwencje”. Według Chałas (2018, s. 17) można wyróżnić dwie kategorie wolności: „wolność od (zła, nacisków zewnętrznych, słabości człowieka) oraz wolność do (wyboru dobra, właściwej hierarchii wartości, rozwijania osobowości, twórczości, człowieczeństwa w człowieku)”.

Wolne decyzje dotyczące realizowania własnej kariery dokonywane są na bazie i w kontekście wartości, ponieważ „miarą wolności jest poczucie odpowiedzialności, a miarą odpowiedzialności, winny być wartości. To właśnie wartości są drogowskazami naszego zachowania, to według nich oceniamy sytuacje, tj. konkretne zachowania jednostek i grup społecznych. Wartości są nieodłącznym składnikiem indywidualnego i społecznego procesu decyzyjnego. Zachowanie decyzyjne jest nie do pomyślenia bez wartościującego wyboru. Wartości bezpośrednio wpływają na zachowanie jednostki, szczególnie te – o których mówimy wartości moralne ze swym dychotomicznym podziałem na «dobro» i «zło»” (Szabała 1997, s. 21), które decydują o sposobie postępowania. Urzeczywistnianie wolności zachodzi przez odpowiedzialne działanie. Odpowiedzialność stanowi „wskaźnik człowieczeństwa. To ona warunkuje życie człowieka, a tym samym świata z ludzką twarzą. Jest integralnie związana z podmiotowym rozwojem intelektualnym, psychicznym, społecznym, moralnym działaniem człowieka, orientacją aksjologiczną, tożsamością człowieka” (Chałas 2018, s. 18). Odpowiedzialność odnosi się do dokonywanych wyborów, przyjmowania przewidywalnych i nieprzewidywalnych konsekwencji, a przede

wszystkim do wybierania wartości. Zaprzeczeniem wolności jest ucieczka w determinizm, czyli zrzucanie odpowiedzialności na zewnętrzne okoliczności, na które mamy niewielki lub żaden wpływ.

Przedstawione rozważania pozwalają na uzasadnienie przyjętego założenia, w którym kariera jest pojmowana jako proces realizowania wartości. Człowiek jako podmiot własnego życia sam dokonuje wyboru wartości, które określają cele i wyznaczają sposoby ich osiągnięcia. Kariera oparta na realizowaniu podmiotowości ma głęboki sens, ponieważ wprowadza człowieka na drogę refleksyjnego i świadomego kreowania swojej przyszłości.

Rozdział IV

Problematyka postaw w świetle literatury przedmiotu

Pytanie o to, dlaczego ludzie działają w określony sposób albo dlaczego w podobnych sytuacjach czy wobec tego samego przedmiotu różne osoby reagują w różny sposób, odnosi się do czynników wyznaczających ludzkie postępowanie, wśród których istotne znaczenie przypisuje się postawom człowieka, szczególnie jeśli zachowania te nabierają kształtu względnie utrwalonego (Nowak 1973). W literaturze naukowej opisano wiele koncepcji postaw, dotyczących wyjaśniania ludzkich zachowań (m.in. Fuson 1943; Fishbein 1965; Obuchowski 1983; Rosenberg 1960; Nowak 1973; Marody 1976; Mądrzycki 1977; Mika 1982; Wojciszke 2014). Problematyka postaw jest analizowana w ujęciu teoretycznym oraz empirycznym, w związku z przewidywaniem i wyjaśnianiem działalności człowieka. Badania nad postawami są istotne poznawczo, ponieważ służą teoretycznemu wyjaśnieniu opisywanych zjawisk, a także są ważne z praktycznego punktu widzenia, ponieważ ułatwiają zrozumienie, skąd biorą się takie, a nie inne zachowania ludzi, jakie czynniki je determinują i w jaki sposób można ewentualnie te zachowania modyfikować. Postawy są przedmiotem wielu badań, przede wszystkim w dziedzinie psychologii i socjologii, a z uwagi na ich powiązanie z postępowaniem człowieka w różnych obszarach jego funkcjonowania, badania te są zorientowane humanistycznie,

odnoszą się więc do nauk humanistycznych i społecznych, mają zatem charakter interdyscyplinarny. Umożliwia to prowadzenie bardziej kompleksowych badań nad postawami i dokonywanie pogłębionych analiz, wynikających z różnych podejść badawczych.

1. Postawa i jej własności

Postawa jest konstruktem teoretycznym, mającym wyjaśnić trwałą tendencję do pozytywnego lub negatywnego wartościowania obiektu postawy (Wojciszke 2014). Wyraża pewien względnie stały stosunek człowieka do określonych zjawisk, gotowość do działania w określony sposób wobec przedmiotów, osób, instytucji i samego siebie. Przyjęcie określonej postawy reguluje relacje człowieka z otoczeniem, wywiera dynamiczny i ukierunkowany wpływ na jego zachowanie; jest wartościującym nastawieniem wobec dowolnego obiektu, wyuczoną gotowością do myślenia o obiekcie, osobie czy zagadnieniu w określony sposób, tendencją do reakcji o charakterze oceniającym. (Myers 2003; Wojciszke 2014).

W literaturze naukowej istnieje wiele różnych definicji terminu *postawa*, w zależności od koncepcji teoretycznej, prezentowanej dyscypliny czy analizowanego aspektu postawy. Mika (1982) wyróżnia trzy grupy definicji postaw: definicje nawiązujące do tradycji behawiorystycznej lub psychologii uczenia się; definicje nawiązujące do koncepcji socjologicznej, w której zwraca się szczególnie uwagę na stosunek człowieka do danego przedmiotu oraz definicje nawiązujące do teorii poznawczych w psychologii. W perspektywie behawiorystycznej zwraca się szczególną uwagę na zachowania jednostki, reakcje wobec świata zewnętrznego, w tym otoczenia społecznego, powtarzające się i konsekwentne, pojawiające się zawsze w określonej sytuacji lub w związku z określonym przedmiotem. W tym

ujęciu postawa jest rozumiana jako pewnego rodzaju dyspozycja do zachowania się w określony sposób (Fuson 1943; Droba 1933; Scott 1959). W koncepcjach socjologicznych podkreśla się stosunek osoby przejawiającej daną postawę wobec przedmiotu, którego ona dotyczy. Postawa w tym ujęciu to najczęściej określony, względnie trwały, emocjonalny lub oceniający stosunek do przedmiotu, wyrażany w kategoriach pozytywnych, negatywnych lub neutralnych (Thurston i Chave 1929; Murray i Morgan 1945; Fishbein 1965; Obuchowski 1983; Reykowski 1973). W teoriach poznawczych w psychologii podkreśla się, że postawa obejmuje nie tylko określone zachowanie czy stosunek emocjonalny bądź krytyczny wobec jakiegoś przedmiotu, ale też odnoszące się do niego elementy poznawcze (Asch 1952; Rosenberg 1960; Krech i Crutchfield 1948; Nowak 1973; Marody 1976; Mądrzycki 1977; Mika 1982).

Podstawą dalszych analiz i prezentowanej koncepcji realizacji kariery jest definicja Nowaka, według której postawę człowieka, jego nastawienie wobec jakiegoś przedmiotu, charakteryzuje „ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i własnościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowania się wobec tego przedmiotu” (Nowak 1973, s. 23). Przedmiotem postawy może być konkretny człowiek, grupa ludzi, obiekt materialny, zbiór przedmiotów, a także pewne zdarzenia lub sytuacje. Postawa zawsze jest postawą danego człowieka, a „o jej istnieniu i zakresie decyduje to, czy i w jaki sposób dana kategoria przedmiotów jest przez określonego człowieka postrzegana” (Marody 1976, s. 16). Składniki postawy tworzą komponenty: emocjonalno-oceniający, poznawczy i behawioralny (m.in. Nowak 1973; Marody 1976; Mądrzycki 1970; Eagley i Chaiken 1993), przy czym pierwszy z nich odgrywa rolę najbar-

dziej istotną. Obejmuje reakcje emocjonalne, w znaczeniu definicyjnym jest on czynnikiem konstytuującym postawę, a pozostałe komponenty mogą, ale nie muszą być elementami danej postawy. Postawa niezawierająca komponentu emocjonalno-oceniającego jest, w sensie definicyjnym, niemożliwa (Nowak 1973). Według Obuchowskiego treść najbardziej rozpowszechnionych definicji postaw można sprowadzić do następującego ujęcia: postawy to „formacje względnie trwałe, wyznaczone przez ubiegłe doświadczenie, stanowiące swego rodzaju predyspozycje do określonego emocjonalnego reagowania” (Obuchowski 1973, s. 127).

Komponent poznawczy tworzą: wiedza, przekonania, myśli i opinie na temat przedmiotu postawy, a komponent behawioralny to „mniej lub bardziej jednorodny zespół dyspozycji do zachowania się w określony sposób” (Marody 1976, s. 20). Postawy ludzi różnią się od siebie w zależności od doświadczenia człowieka o charakterze poznawczym, emocjonalnym lub behawioralnym. Postawy o charakterze poznawczym kształtują się na bazie informacji opartych na faktach związanych z ludźmi, przedmiotami lub ich poglądami. W tej kwestii ważna jest analiza wad i zalet obiektu postawy, a w rezultacie ustosunkowanie się wobec obiektu w postaci dążenia do niego lub unikania go. Postawy o źródłach emocjonalnych są konsekwencją emocji oraz przyjętych wartości. W tym przypadku emocje i uczucia przesądzają o dążeniu do obiektu lub jego unikaniu. Postawy o źródłach behawioralnych obejmują działania lub też obserwowane zachowania przejawiane wobec obiektu postawy. Wojciszke (2014) podkreśla, że niektóre badania dowodzą, iż reagowanie na obiekt postawy układa się w trzy odrębne rodzaje reakcji na dany obiekt, np. w sytuacjach, kiedy obiekt postawy jest konkretnym przedmiotem lub osobą, emocjonalny wskaźnik postawy jest mierzony za pośrednictwem fizjologicznych wskaźników emocji, zaś składnik behawioralny – za pośrednictwem rzeczywi-

stych zachowań. Kiedy wszystkie trzy składniki są mierzone za pomocą wypowiedzi badanych osób, a obiekt postawy ma charakter abstrakcyjny, składniki te zlewają się, a postawy nabierają jednowymiarowego charakteru.

Zdaniem Nowaka (1973) trójelementowa, strukturalna definicja postawy silnie wiąże trzy komponenty postawy, stąd wyodrębnienie ich na drodze analitycznej wymaga niemałego trudu. Większość ludzi przejawia po prostu określoną postawę wobec danego przedmiotu, czyli „określony system predyspozycji do różnorodnego nań reagowania, i to często zarówno poznawczego, jak i emocjonalno-oceniającego, jak też i behawioralnego, przy czym różne te elementy doświadczane są łącznie w sensie wspólnoty ich przedmiotowego odniesienia” (Nowak 1973, s. 25). Struktura postawy obejmuje więc: elementy poznawcze, tendencje do zachowania oraz stosunek emocjonalny. Mika (1982) wyróżnia następujące wymiary postawy, odnoszące się do jej trzech komponentów: znak postawy (pozytywny, negatywny, neutralny) oraz siłę postawy (liczbę pozytywnych lub negatywnych ocen danego przedmiotu).

Według Mądrzyckiego (1973, s. 319) „postawa jest organizacją wiedzy, przekonań uczuć, motywów i pewnych wzorów zachowania jednostki związanej z określonym przedmiotem czy klasą przedmiotów” i można jej przypisać takie cechy, jak: odpowiedni kierunek (znak), siłę, treść przedmiotu, zakres, złożoność, zwartość, stopień powiązania danej postawy z innymi postawami. Treść przedmiotu dotyczy różnic związanych z tym, co jest przedmiotem postawy. Zakres postawy odnosi się do tego, czy dotyczy ona jednego czy większej liczby przedmiotów. Są postawy, których przedmiotem jest coś jednostkowego i są postawy odnoszące się do klasy przedmiotów. Złożoność postawy określa, na ile rozwinięte są poszczególne komponenty postawy. Można wyróżnić postawy o silnie rozwiniętych wszystkich trzech komponentach i takie, w których pewne

komponenty są mniej rozwinięte. Zwartość postawy to zgodność między trzema wymienionymi komponentami, pod względem znaku i siły. Wszystkie trzy komponenty powinny być zgodne co do siły i znaku. W okresie kształtowania się postaw mogą istnieć różnice między poszczególnymi komponentami postaw, w zakresie siły i znaku. Jednak zgodnie z koncepcjami równowagi poznawczej różnice takie są szybko wyrównywane. Stopień powiązania danej postawy z innymi postawami określa, czy postawy są względnie izolowane od innych postaw, czy też są silnie powiązane z innymi postawami (Mądrzycki 1977). Mimo, że postawy są strukturami względnie trwałymi, to jednak pewne z nich mogą być bardziej, inne natomiast mniej trwałe. Tak więc trwałość może być również jednym z wymiarów postaw (Mika 1982).

Każda z cech może stanowić kryterium uporządkowania postaw wobec określonego przedmiotu. Obuchowski (1973, s. 129–130) zwraca uwagę na kolejne cechy postaw. Pierwszą z nich jest względnie trwała właściwość jednostki, a nie chwilowy stan emocjonalny. Następną, charakterystyczną własnością postaw jest różny poziom ich uświadomienia. Może to prowadzić do sprzeczności między wyrażaną na dany temat opinią a rzeczywistym zachowaniem. Trudno też poddawać własnej ocenie źródła postaw, ponieważ ich uzasadnienie prawie zawsze ma charakter wtórnej racjonalizacji, co stanowi istotny czynnik utrwalający postawę i obniżający możliwość jej krytycznej modyfikacji. Kolejną istotną cechą postaw jest ich insularność, tzn. niezależne od siebie formowanie i funkcjonowanie. Postawy, kształtowane w różnych sytuacjach i różnych okresach życia człowieka, stanowią układ w wielu wypadkach sprzecznych ze sobą i niezależnych od siebie czynników regulujących zachowania. Postawy tego rodzaju mogą być bardziej lub mniej uświadomione, są niezależne od siebie i nie ulegają procesom wzajemnej koordynacji. W tym ujęciu postawy wyznaczają poglądy, przekonania,

dokonywanie wyborów i realizację planów życiowych, jednak jest to raczej odruch bezwarunkowy, wybór bezrefleksyjny lub wybór, który ma charakter wtórnej racjonalizacji. Obuchowski wyróżnia też postawy wyraźnie uświadomione, które wynikają z przemyśleń człowieka, poddają się też racjonalnym korektom. Systemy postaw tego rodzaju są wzajemnie zależne, kształtują się w miarę pogłębiania i poszerzania wiedzy o świecie, tworząc spójny logicznie system. Formują się na poziomie organizacji informacji, w sposób hierarchiczny, funkcjonują według wyuczonych reguł myślenia. Stąd można wyróżnić dwa rodzaje postaw: konkretne (powiązane z reakcją na jednostkowe wydarzenie) oraz hierarchiczne (formowanie modeli świata o różnych poziomach ogólności, w zależności od wymagań rozwiązywanego zadania). Postawy konkretne lub hierarchiczne nie są wyznaczone przez przedmiot, którego dotyczy postawa, przy czym Obuchowski podkreśla, że utrwalenie lub aktualizowanie danej postawy zależy od wielu okoliczności, między innymi od stanów emocjonalnych. Emocje ujemne aktualizują postawy konkretne, natomiast dodatnie – postawy hierarchiczne. Ma to ogromne znaczenie w odniesieniu do modyfikowania postaw człowieka – inaczej przebiega proces kształtowania postaw opartych o kody konkretne, a inaczej w przypadku postaw opartych o kody hierarchiczne.

2. Modyfikowanie postaw

Problematyka formowania postawy człowieka wymaga poznania warunków i sposobów zmiany postaw. Kwestie te dotyczą przede wszystkim zmieniania, a nie kształtowania postaw, ponieważ ludzie, których postawy mają być modyfikowane, najczęściej już wcześniej posiadali jakieś postawy, które bezpośrednio wpływają na formowa-

nie nowych. Jedynie u małych dzieci kształtowanie postaw zaczyna się niemal od punktu zerowego (Mądrzycki 1973).

Z postawami wiążą się określone zachowania. Zmiana postawy jest szczególnie korzystna w przypadku, kiedy człowiek, poprzez swoje postępowanie, szkodzi innym lub samemu sobie, co stanowi uzasadnienie prowadzenia badań dotyczących tej problematyki czy podejmowania działań w tym zakresie. Dążenie do zmiany postawy ma również sens wtedy, gdy postawy są nadmiernie sztywne, dogmatyczne, skostniałe, niedostosowane do aktualnych warunków i okoliczności. Potrzeba zmiany postaw pojawia się również wtedy, gdy nie odpowiadają one całkowicie wymaganiom życia społecznego i wiążą się np. z negatywnym nastawieniem do ważnych wartości. Zagadnienia związane ze zmianą postaw wymagają wyjaśnienia teoretycznego oraz możliwości zastosowania praktycznego.

Zdaniem Mądrzyckiego (1973) podstawową zasadą uporządkowania postaw jest uszeregowanie ich według stopnia przychylności lub nieprzychylności wobec jakiegoś przedmiotu. Na dwóch przeciwległych, skrajnych biegunach osi ilustrującej taką sytuację umieszczone są postawy pozytywne oraz przeciwne do nich postawy negatywne. Im bliżej środka, tym bardziej maleje stopień przychylności lub nieprzychylności danej postawy, przy czym postawy, zarówno pozytywne, jak i negatywne, znajdujące się po obu stronach neutralnego, środkowego punktu mogą charakteryzować się podobnymi cechami. Zmiana postawy może być więc określona jako „w najszerszym znaczeniu przesunięcie jej położenia w którymkolwiek z hipotetycznie przyjętych kontinuum, zmiana siły, zwartości, złożoności itp.” (Mądrzycki 1973, s. 319). W węższym znaczeniu o zmianie postaw można mówić również wtedy, gdy „występuje przesunięcie ich położenia w kontinuum wyznaczającym kierunek” (tamże). Stąd można wyróżnić dwa typy zmian postaw: zgodnych z dotychczasowym kierunkiem oraz niezgodnych, czyli

następuje przekształcenie postaw pozytywnych w bardziej pozytywne lub negatywnych w bardziej negatywne. Zmiany niezgodne występują wtedy, gdy postawy pozytywne przekształcają się w mniej pozytywne, a zmiany negatywne w mniej negatywne. Zmiany zgodne z dotychczasowym kierunkiem łatwiej ulegają modyfikacji, można też je przyspieszyć przez świadome oddziaływanie, natomiast najtrudniej jest spowodować zmianę postaw sprzecznych z dotychczasowym kierunkiem, czyli zmienić postawę na przeciwną.

Formowanie postaw dokonuje się na podstawie własnych doświadczeń, ale też przez naśladownictwo, identyfikację itp. Poprzez doświadczenia kształtują się przekonania i stosunek emocjonalny wobec danego przedmiotu. Występuje wtedy uczenie się na podstawie doświadczeń. Postawa wpływa na zachowanie wobec jakiegoś przedmiotu, co prowadzi do nabywania nowych doświadczeń, które z kolei modyfikują postawę. Jeśli pewne wzory działań prowadzą do zaspokojenia lub niezaspokojenia potrzeby, powoduje to utrwalanie danej postawy. Jednostka przejawia wtedy tendencję do dostosowania informacji do postaw oraz do działania według wcześniej utrwalonych postaw. W takim przypadku w niewielkim stopniu modyfikuje własną postawę pod wpływem nowych informacji oraz wykonywanych działań (Mądrzycki 1973). Również Siciński (1961) uważa, że na postawy ludzi oddziałują przede wszystkim indywidualne doświadczenia i potrzeby, a zachowania ludzi kształtują się głównie pod wpływem konkretnych warunków, których zmiana powoduje nabywanie nowych doświadczeń i modyfikację postaw. Czynniki kształtujące postawy mogą mieć więc charakter wewnętrzny (np. osobiste doświadczenia jednostki) lub zewnętrzny (np. uwarunkowania społeczno-kulturowe, zamierzone i niezamierzone oddziaływania).

Według Mądrzyckiego (1973) utrwalona postawa stanowi względnie samodzielną organizację, rządzącą się swoimi prawami,

z własną strukturą i charakterystycznymi właściwościami. Struktura dąży do stanu równowagi, stąd zmiana jednego elementu struktury wywołuje zmianę innych, co umożliwia powrót do stanu równowagi. Opierając się na tym założeniu można sformułować pewne zasady dotyczące zmiany postaw. System postaw człowieka jest łatwiej podatny na zmianę, jeśli znajduje się w stanie niezrównoważenia. Dążenie do równowagi czyni więc postawę podatną na zmiany, natomiast postawy silne, wewnętrznie zrównoważone są odporne na zmianę. Postawy bardziej złożone, rozbudowane wewnętrznie i powiązane z innymi postawami systemu, trudniej ulegają zmianie niż postawy mniej złożone. Jeśli postawa zajmuje centralne miejsce w systemie postaw – jest bardziej odporna na zmianę niż postawa zajmująca miejsce peryferyjne. Postawy centralne, wpływające na inne postawy, dotyczą tego, co dla jednostki stanowi najwyższą wartość. Łatwiej zmienić też postawę niezgodną z całością systemu czy aktualnymi potrzebami jednostki. Przy modyfikacji postaw istotne znaczenie ma też grupa, w której jednostka znajduje oparcie. Jeśli w grupie znajdują się osoby prezentujące różne postawy, wtedy łatwiej ulegają zmianie postawy członka grupy. Również zmiana ról w grupie, a także zrywanie związków z dotychczasową grupą i nawiązywanie ich z inną, sprzyja zmianie postaw jednostki. Modyfikacja postaw zależy też od funkcjonowania ego, w skład którego wchodzi postawy centralne, które bardzo trudno zmienić. Jednostka broni się przed pozbawieniem jej tego, co stanowi dla niej najwyższą wartość, stąd próby zmiany centralnych postaw zagrażają poczuciu własnej wartości. Ludzie nie chcą być pouczeni, zmuszani, nakłaniani, dlatego te formy działań w niewielkim stopniu oddziałują na zmianę postaw centralnych. Ważne jest więc nie tylko posiadanie właściwej hierarchii wartości, ale też prezentowanie postawy otwartej, która nie wywołuje nieracjonalnych mechanizmów obronnych.

Problematyka zmiany postaw może odnosić się do ukształtowania dotychczas nieistniejącej postawy, zmiany siły postawy lub zmiany znaku postawy. Wśród badaczy nie ma pełnej zgodności co do możliwości przekształcania i zmian postaw. Badanie różnic w kształtowaniu i zmianach postaw może być prowadzone z różnych perspektyw, na przykład uwzględniając poznawczy, emocjonalny i behawioralny tor oddziaływania na postawy; w analizach można wykorzystywać dane pochodzące z badań opinii publicznej, z badań międzykulturowych czy też z badań eksperymentalnych. Pewne uporządkowanie badań nad modyfikowaniem postawy stanowi schemat: nadawca (źródło informacji) → przekaz → kanał → odbiorca (Mika 1982), którego elementy odgrywają ważną rolę w procesie formowania postaw. Nadawcą jest osoba prezentująca określoną postawę, posiadająca własne poglądy, dążąca do ukształtowania lub zmiany postaw odbiorców. Przekazywany komunikat może mieć postać werbalną lub niewerbalną. Jest przekazywany określonym kanałem (np. wzrokowym, słuchowym, węchowym, dotykowym) do odbiorcy, który po otrzymaniu komunikatu reaguje emocjonalnie, niekiedy modyfikuje jego treść, następnie akceptuje go lub odrzuca, zmieniając swoją postawę lub nie (Major i Ulman 2011). Istotne znaczenie mają w tym przypadku cechy nadawcy, przede wszystkim jego wiarygodność. Zależy ona również od tego, jak postrzegane są jego postawy. Jeśli są one zbliżone do postaw odbiorcy, to wiarygodność nadawcy jest wyższa niż wówczas, gdy są z nimi rozbieżne. Jeżeli niewiarygodnemu nadawcy uda się nakłonić odbiorcę do zachowania się w sposób pożądaný przez nadawcę, wtedy zmiany wywołane przez niego w postawach odbiorcy będą silniejsze, niż analogiczne zmiany wywołane w tej sytuacji przez nadawcę wiarygodnego. Kolejną własnością przekazu, oddziałującą na modyfikowanie postaw jest jego treść, a także liczba, jakość i rodzaj zawartych w nim argumentów, a także to, czy mają one charakter

emocjonalny czy racjonalny i czy przekaz jest jednostronny, czy dwustronny. O skuteczności przekazu decydują też cechy odbiorcy ukształtowane przez otoczenie społeczne: rodzinę, przyjaciół, znajomych, współpracowników, osoby będące autorytetem. Zasadniczą rolę w kształtowaniu postaw, szczególnie w okresie dzieciństwa, odgrywają rodzice. Ich postawy, a także stosowane środki wychowawcze wpływają na ukształtowanie się określonych postaw u ich dzieci, co powoduje, że często postawy dzieci są podobne do postaw rodziców. Jest to związane z dużą zależnością dziecka od rodziców. Kolejne cechy odbiorcy, oddziałujące na modyfikację postawy to: bierne lub aktywne odbieranie treści przekazów, ogólna podatność na perswazję, cechy osobowości, genetyczna podatność na perswazję (Mika 1982).

Jeśli nadawcę uważamy za osobę godną zaufania i mającą właściwy osąd o rzeczywistości, to głoszone przez nią przekonanie akceptujemy i włączamy w nasz system wartości. Istotne znaczenie ma też władza, jaką dysponuje osoba oddziałująca, a także jej atrakcyjność i wiarygodność (Aronson 2009).

Zmiana postaw wobec określonego przedmiotu może być wynikiem przyswajania nowych informacji o tym przedmiocie lub nabywania doświadczeń w bezpośrednim kontakcie z tym przedmiotem. Modyfikacja postawy następuje poprzez przyswojenie wielu doświadczeń w ciągu długiego okresu czasu, ale też jedno traumatyczne doświadczenie może spowodować zmianę postawy. Może to być też spowodowane zamierzonym oddziaływaniem innych osób lub wpływem niezamierzonym. Metody zmiany postaw zamierzone muszą być odpowiednio zorganizowane i zrealizowane, np. w postaci metod słownych (przekazywanie informacji, argumentowanie, dyskusję i innych) czy właściwą organizację warunków otoczenia, w tym np. zajęć, pracy, wypoczynku itp. (Mądrzycki 1973). Zmianie postaw sprzyja więc zaktywizowanie procesów

poznawczych, co umożliwi ocenę stanowiska przeciwnego, a także stwarzanie warunków umożliwiających względnie samodzielne dochodzenie do pożądaných postaw.

Reykowski (1973), analizując problematykę zmiany postaw, wyróżnia trzy czynniki powodujące te zmiany. Pierwszym z nich są oddziaływania, które zmieniają równowagę emocjonalną jednostki, np. zmianę stanu zaspokojenia potrzeb, poziom lęku, wytwarzanie nowych powiązań emocjonalnych lub likwidacja starych itp.) Modyfikacja postaw może więc nastąpić pod wpływem zmiany doświadczeń emocjonalnych z określonym przedmiotem. Tego rodzaju zmiany zachodzą przede wszystkim wobec obiektów połączonych więzią uczuciową z jednostką prezentującą daną postawę. Kolejnym czynnikiem zmiany postawy są oddziaływania informacyjne, dotyczące własności określonego przedmiotu, występujące jako wiadomości, obrazy czy doświadczenia. Jednak jednostka broni się przed informacjami, które zmieniają jej stan wiedzy o ważnym dla niej przedmiocie, dlatego oddziaływania tego typu mogą okazać się nieskuteczne. Zmiana postawy może być wywołana również oddziaływaniami dyrektywnymi (np. wydawaniem poleceń, nakazów, udzielaniem rad, sugestii itp.), które wytwarzają u jednostki gotowość do określonych zachowań. Również w tym przypadku jednostka broni się przed wykonywaniem czynności sprzecznych z jej postawami. Jeśli jednak te oddziaływania skłaniają jednostkę do zachowań sprzecznych z jej postawami, może to doprowadzić stopniowo do zmiany całej struktury postaw. Podsumowując, można stwierdzić, że podstawową przyczyną modyfikacji postaw jest zmiana stosunku między jednostką i otoczeniem. Wszystko, co prowadzi do istotnej reorganizacji otoczenia, zmusza jednostkę do podjęcia nowych form aktywności, a w rezultacie oddziałuje na modyfikację postaw.

Istnieje wiele różnych teorii kształtowania i zmian postaw. Większość z nich nawiązuje do określonych teorii psychologicz-

nych. Podstawowym założeniem teorii opartych na podejściu poznawczym jest zmiana sposobu myślenia o przedmiocie postawy, a najczęstszym środkiem do osiągnięcia tego celu jest przekazywanie informacji lub wykorzystywanie komunikatu perswazyjnego. W tym podejściu zakłada się, że człowiek może po pewnym czasie zinternalizować, czyli przyjąć za własne, postawy, poglądy, normy czy wartości narzucane z zewnątrz. Zgodnie z koncepcjami badaczy zajmującymi się naukami poznawczymi, ludzie uczą się nowych postaw w ten sam sposób, w jaki przyswajają wszystkie nowe informacje: zmieniają posiadane struktury poznawcze tak, aby uwzględnić informacje oraz obserwacje pochodzące z otoczenia (Brzezińska i Bruner 2006). Pozytywne efekty przynosi także umiejętne wywoływanie konfliktu pomiędzy nieprawidłową postawą przejawianą przez pracownika (która powinna ulec zmianie), a oczekiwanym zachowaniem. Spowodowany w ten sposób dysonans poznawczy, czyli nieprzyjemny stan emocjonalny wywołany sprzecznością różnych przekonań w tej samej sprawie lub sprzecznością między własnymi przekonaniem a postępowaniem, skutkuje podejmowaniem działań redukujących lub łagodzących napięcie. Działania te mają na celu zmianę zachowania lub sposobu myślenia (Wojciszke 2002; Kenrick i in. 2002). Postępowanie prowadzące do wywołania dysonansu poznawczego obejmuje: określenie przedmiotu postawy; przedstawienie informacji, które jednostka ma przyjąć (należy się skupić na skuteczności przekazu); przeciwstawienie nowych informacji dotychczasowym; zidentyfikowanie i zaproponowanie sposobu zmiany działań lub przekonań w celu dostosowania ich do nowych informacji. Mimo, że nie jest możliwa zmiana przekonań na skutek pojedynczej informacji, to umiejętny i przemyślany przekaz może mieć duży wpływ na kształtowanie pożądaných postaw. Podejmując takie działania należy pamiętać, że przekazywanie informacji osobom niechętnym

nowym pomysłem i jakimkolwiek zmianom może być nieskuteczne (Fishbein i Ajzen 1975).

Zdaniem behawiorystów zachowania, opinie i postawy, które są nagradzane i wzmocnione mogą być powtarzane, a ostatecznie włączone do osobistego zestawu wartości i zachowań rutynowych. Przykładem takiego podejścia jest teoria wzmocnienia Skinnera (1976), znana też jako teoria modyfikacji zachowań lub teoria uczenia się. Według Skinnera, indywidualne zachowania człowieka są skutkiem jego poprzednich doświadczeń. Podejście behawioralne w odniesieniu do zmiany postaw bazuje więc na systemie wzmocnień i kar. Ludzie postępują w dany sposób, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. W tej teorii zakłada się, że zachowanie przynoszące przyjemne konsekwencje prawdopodobnie zostanie powtórzone, a nieprzyjemne będzie zaniechane w przyszłości. Według Skinnera zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne, ponieważ człowiek jest istotą reagującą na otoczenie. Stąd można wyjaśnić i kierować zachowaniem jednostki oraz formować różne wzorce zachowania przez manipulowanie środowiskiem.

Podejście społeczne do zmiany postawy opiera się na teorii społecznego uczenia się (Bandura 2007). Według jej założeń większość tego, czego ludzie się uczą (postawy czy zachowania) jest efektem obserwowania innych i zapamiętywania ich zachowań. Większości swoich zachowań ludzie uczą się poprzez obserwację i modelowanie, a obserwując innych zdobywają wiedzę o tym, jak wykonuje się dane czynności, tak aby później korzystać z zakodowanych informacji jako wskazówek do działania. W społecznym podejściu do zmiany postawy można wyróżnić dwa istotne mechanizmy: modelowanie i konsensus. Modelowanie polega na tym, że szanowany człowiek czy osoba znacząca wykazuje zachowanie, które inni zaczynają naśladować. Skuteczność modelowania w kształtowaniu

postawy zależy od statusu naśladowanej jednostki oraz od tego, w jaki sposób ocenione są konsekwencje prezentowanego przez model zachowania. W wyniku modelowania możliwe jest poznanie nieznanego dotychczas wzoru zachowania, powstrzymanie się od jakiegoś zachowania lub łatwiejsze okazywanie pewnych zachowań. Mechanizm ten jest o tyle istotny, że ludzie z natury wykazują tendencję do naśladowania osób o wyższym statusie. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się, osoby o wyższej pozycji bywają naśladowane przez osoby o niższej pozycji, sprawniejsze w jakiejś dziedzinie przez mniej sprawne itp. Społeczne podejście do zmiany postawy wykorzystuje także zasadę konsensusu. Budowanie porozumienia jest procesem, w którym wszyscy członkowie grupy społecznej rozumieją problem, każdy ma szansę wyrazić swoją opinię, a ci, którzy mają wątpliwości mogą zrozumieć konieczność zmian. Konsensus różni się od jednomyślnej decyzji tym, że nie każdy w grupie musi mieć taką samą opinię. W budowaniu konsensusu łatwiej jest osiągnąć porozumienie w sprawach ogólnych, niż w szczegółowych.

Podsumowując, można zauważyć, że zgodnie z koncepcjami wywodzącymi się z teorii uczenia się, postawy można kształtować i zmieniać stosując kary i nagrody o charakterze społecznym. Według koncepcji wywodzących się z teorii poznawczych, kształtowanie i zmiana postawy polega na przekazywaniu informacji dotyczących przedmiotu postawy, na oddziaływaniu na uczucia lub na prowadzeniu do zmian w zachowaniu. Każda taka zmiana wywołuje odpowiednie zmiany w innych elementach podstawy. Koncepcje wywodzące się z psychologii głębi sugerują, że podstawy spełniają funkcję symptomów broniących ego. Wobec tego postawy można zmieniać stosując środki, dzięki którym można wykryć u odbiorców istnienie konfliktów wewnętrznych, uświadomić im je, a tym samym zmienić postawy będące ich symptomami (Mika 1982). Koncepcje opierające się na podejściu społecznym zakła-

dają, że jednostka może zmienić postawę poprzez obserwowanie innych i naśladowanie ich zachowań. Jednak należy zauważyć, że żadna z istniejących obecnie teorii zmiany postaw nie wyjaśnia całościowo tej problematyki, każda z nich ma charakter fragmentaryczny, dotyczy tylko niektórych aspektów zmiany postawy lub zmiany wybranych rodzajów postaw, brakuje przy tym właściwego określenia zakresu zastosowania poszczególnych teorii – najczęściej przypisuje się im zbyt ogólny, uniwersalny charakter. Wyjaśnianie procesu zmiany postawy wymaga więc łączenia ze sobą różnych teorii lub ich elementów (Mądrzycki 1973).

3. Postawy a działania człowieka

Każda czynność podejmowana przez człowieka wyraża jego stosunek do otoczenia. Podstawowe pytanie z zakresu problematyki powiązania postaw z działaniami człowieka dotyczy roli, jaką odgrywa lub może odgrywać postawa w wyjaśnianiu zachowań. Część badaczy uważa postawy za czynnik motywujący zachowania ludzkie, część natomiast jest zdania, że postawy traktować należy jako czynniki jedynie ukierunkowujące ludzkie działanie (Marody 1976; Allport 1935). Istotną kwestią jest przede wszystkim zwartość postawy, czyli zgodność między treścią postawy a zachowaniem wobec danego przedmiotu. Sprawa owej sprzeczności między zachowaniami a postawami ma duże znaczenie w przypadku badań postaw, które polegają na wnioskowaniu o postawach właśnie z zachowania.

Przy podejściu behawiorystycznym postawa może być rozumiana np. jako prawdopodobieństwo pojawienia się określonego zachowania – wtedy nie ma problemu zgodności między postawą a zachowaniem wobec przedmiotu (Mika 1982). Jednak niektóre badania wykazały, że istnieją jakieś czynniki, które powodują, że

w niektórych przypadkach istnieje zgodność między postawami a zachowaniem, a kiedy indziej istnieje między nimi rozbieżność.

Zachowania odnoszą się do komponentu behawioralnego postawy. Jednak nie w każdej postawie ten element jest wyraźnie ustalony. Ludzie mogą też przejawiać pewne zachowania tylko w określonych sytuacjach, np. pod przymusem, pod wpływem chwilowego impulsu albo tylko w obecności niektórych osób, stąd badania zachowań jako wskaźników postaw muszą uwzględniać wiele różnych aspektów i okoliczności, przede wszystkim muszą być precyzyjnie zaplanowane, wykonane i zinterpretowane. Zachowania mogą być też rezultatem emocji (afektywnego składnika postawy), rozumianych jako „subiektywny stan, doświadczany jako przyjemny albo nieprzyjemny, który skłania nas (motywuje) do określonych zachowań i który jest wywoływany przez określone sytuacje” (Tyszka 2010, s. 127).

Związek przyczynowy między postawą a zachowaniem jest przedmiotem wielu analiz i teorii. Jedną z nich jest *teoria uzasadnionego działania*, według której bezpośrednią przyczyną zachowania jest intencja, czyli świadoma decyzja podjęcia danego działania (Ajzen Fishbein 1980). Wyznacznikami intencji są: *postawy* wobec działania oraz *subiektywne normy*. Postawa wiąże się z subiektywnymi przekonaniem jednostki dotyczącymi tego, że dane zachowanie wywoła pewne efekty oraz z subiektywną oceną wartości tych efektów. Drugą grupą czynników wpływających na intencje są subiektywnie postrzegane normy. Według tej teorii normy te są ściśle związane z presją społeczną, wywieraną przez grupy lub osoby znaczące, na to, że należy podjąć dane działanie lub powstrzymać się od jego realizacji. Ponadto, niektóre z subiektywnych norm mogą być zinternalizowane i uniezależnione od presji jakichkolwiek osób czy grup. Normy takie określane są przez Ajzena normami moralnymi. Te dwa rodzaje czynników (postawy i normy) wpły-

wają na zachowanie człowieka bezpośrednio, natomiast pozostałe zmienne (indywidualne czy sytuacyjne) wpływają na zachowanie tylko pośrednio. Teoria uzasadnionego działania znalazła szerokie zastosowanie, m.in. w przewidywaniu zachowań związanych ze zdrowiem, zachowań konsumenckich, decyzji osobistych (Bohner i Wänke 2004). Rozwinięciem tej koncepcji jest *teoria planowanego działania*, która wprowadza trzeci czynnik – *subiektywne poczucie sprawowania kontroli nad zachowaniem* (Ajzen 1991). Ostatnia grupa zmiennych determinujących intencje dotyczy zasobów i możliwości, jakimi dysponuje jednostka, a które są niezbędne do realizacji danego zachowania. Autorzy teorii uwzględniali faktyczne sprawowanie kontroli – to, czy jednostka dysponuje odpowiednimi zasobami, takimi jak np. czas, środki materialne, umiejętności, współpraca z innymi, a także subiektywną ocenę posiadanych zasobów i możliwości, co może wspierać lub hamować realizację działań. Głównym założeniem obu modeli teoretycznych jest to, że o ile nie zajdą żadne nieprzewidziane okoliczności, ludzie będą zachowywać się zgodnie ze sformułowanymi intencjami, przy czym intencje nie są stałe w czasie i mogą być modyfikowane w następstwie jakiegokolwiek zmiany w jednej z trzech grup czynników, które na nie oddziałują. Niektórzy badacze uwzględniają dodatkowe zmienne, wpływające na zachowania, takie jak: wcześniejsze postępowanie, czyli nawyk; afektywne aspekty postawy; wyrazistość przekonania, normy moralne, własną tożsamość; motywację i możliwość podejmowania decyzji (Bohner i Wänke 2004).

Wśród czynników, które w badaniach mogą wpływać na to, czy będzie istniał związek między zachowaniem a postawą można wyodrębnić dwie grupy: osobowościowe i sytuacyjne. Do czynników o charakterze osobowościowym należą: inne postawy sprzeczne z daną postawą, której związek z zachowaniem nas interesuje; motywy sprzeczne z daną postawą; umiejętności werbalne, istotne na

przykład wtedy, kiedy dana osoba nie potrafi właściwie w sposób słowny przedstawić swoich rzeczywistych postaw; umiejętności społeczne, z którymi wiąże się wiedza o zachowaniu w danej sytuacji społecznej. Wśród czynników sytuacyjnych można wymienić: obecność innych (ważnych) osób, która może hamować wypowiedanie własnych opinii lub określone zachowanie; reguły dotyczące zachowań w określonej roli; istnienie alternatywnych zachowań w danej sytuacji w stosunku do zachowania wynikającego bezpośrednio z postawy; zmiany w poziomie ogólności przedmiotu postawy, np. w przypadku, kiedy jeden przedmiot z pewnej klasy przedmiotów ma cechy, które wpływają na zachowanie sprzeczne z postawą wobec tej klasy przedmiotów; przewidywanie konsekwencji wydarzeń, np. jeśli dane zachowanie jest karane, to osoba, która ma określoną postawę może powstrzymać ujawnienie się jej w zachowaniu ze względu na lęk przed karą (podobnie może działać chęć uzyskania nagrody); występowanie pewnych nieprzewidywanych wydarzeń zewnętrznych, które powodują, że istniejąca postawa nie może być ujawniana. (Mika 1982). Można więc stwierdzić, że zachowania człowieka wobec określonego przedmiotu są zdeterminowane przez wiele różnych czynników – postawa wobec niego jest tylko jednym z nich. W związku z trudnościami dotyczącymi zgodności zachowania z postawą wobec danego przedmiotu Mika (1982) proponuje przyjęcie jeszcze jednego wymiaru postawy, a mianowicie stopnia ich internalizacji. Chodzi o taką cechę postaw, która powoduje, że istnieje ścisły związek między postawą a zachowaniem wobec przedmiotu, albo mówiąc inaczej, że postawa w znacznym stopniu determinuje zachowanie wobec przedmiotu postawy, bez względu na istnienie innych czynników zakłócających ten związek. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, na ile w sytuacjach nacisku zewnętrznego dana osoba jest w stanie zachowywać się zgodnie ze swoimi postawami. Jeżeli nawet silny nacisk nie

prowadzi do ujawniania się zachowań niezgodnych z postawą, to możemy wówczas mówić o silnie zinternalizowanej postawie; natomiast gdy nawet słaby nacisk zewnętrzny powoduje brak zachowań czy zachowania niezgodne z postawą, wówczas możemy sądzić, że mamy do czynienia z postawą słabo zinternalizowaną.

Analizując problematykę związku między postawami a zachowaniami człowieka, należy ustalić definicje działania i zachowania. Oba terminy w wielu kontekstach życia codziennego używane są zamiennie, jednak można wyróżnić kilka sposobów rozumienia obu pojęć. Według Judyckiego (2006, s. 85) „działanie (action) jest swościę ludzką odmianą zachowania (behavior), a mianowicie takim zachowaniem, które kieruje się intencjami, czyli jest świadomym zachowaniem, zmierzającym do określonego celu”. Również Mises (2007, s. 12) uważa, że „ludzkie działanie to zachowania celowe”, „działanie to wola zrealizowana i przekształcona w czyn; to dążenie do celu; to rozmyślna reakcja podmiotu na bodźce i uwarunkowania zewnętrzne”, przy czym „świadome lub celowe zachowanie różni się zasadniczo od zachowania nieświadomego, to znaczy odruchów i mimowolnych reakcji”.

Mądrzycki (1996) przedstawia trzy stanowiska dotyczące rozumienia pojęcia działania. W pierwszym z nich działania są przeciwstawne zachowaniom. W tym podejściu zachowanie jest wywołane przez bodźce zewnętrzne, a działanie wypływa z wnętrza jednostki. Poza tym zachowanie można sprowadzić do zmiennych zewnętrznie obserwowalnych, działanie natomiast zawiera zarówno zmienne obserwowalne, jak i nieobserwowalne. Najważniejszą właściwością działania jest jego intencjonalność, która obejmuje takie elementy jak: swoboda wyboru, orientacja na cel, planowość. Drugie stanowisko dotyczy poglądu, w którym działanie nie jest przeciwstawne zachowaniu, natomiast jest ono pewną formą zachowania celowego, zmierzającego do przekształcenia sytuacji początkowej w końcową

(Tomaszewski 1975). Zgodnie z trzecim stanowiskiem działanie stanowi element wykonawczy ludzkiego zachowania, przy czym działanie jest spersonalizowane, kierowane przez procesy woli i motywację (Nuttin 1984).

Zdaniem Mądrzyckiego (1996, s. 65) działanie można określić jako „zespół czynności dowolnie podjętych, zorientowanych na cel i wolicjonalnie kontrolowanych, na które to czynności składa się planowanie, realizacja planu oraz ocena jego wykonania”. Działanie jest ograniczone przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, związane z kulturą, światopoglądem, normami, wartościami itp. Wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych na wynik działania nie może być kontrolowany przez jednostkę całkowicie, jednak należy podkreślić, że poprzez swoje działania człowiek może zmieniać świat zewnętrzny i samego siebie. Działanie jest świadome, kierowane przez proces myślenia, który umożliwia zaplanowanie czynności, kontrolowanie przebiegu i ocenę działania. W działaniu biorą również udział procesy motywacyjne, wolicjonalne, a także emocje pozytywne i negatywne, wywołane samym działaniem oraz interakcją z innymi w procesie działania. W związku z tym Strelau (1985) wyróżnia trzy główne aspekty działania: motywacyjny, związany z tym, dlaczego człowiek podejmuje dane działanie; instrumentalny, określający jak dobrze człowiek wykonuje działanie oraz stylistyczny, charakteryzujący sposób realizowania czynności.

Biorąc pod uwagę różne podejścia dotyczące badań nad zależnością między postawą a zachowaniem człowieka oraz między działaniem a zachowaniem, można przyjąć, że „czasami dana postawa motywuje działanie, czasami zaś je tylko modyfikuje” Marody (1976, s. 31). Oznacza to, że postawa oddziałuje na zachowania i działania jednostki – może, w różnym zakresie, motywować, ukierunkować, a także modyfikować wykonywane przez człowieka czynności i przejawiane zachowania.

Rozdział V

Postawy i wartości

W psychologii wartości traktowane są często jako cechy przypisywane obiektom, działaniom, sytuacjom czy zjawiskom, abstrakcyjne cele i zasady rządzące ludzkim życiem i wartościowaniem świata. Wartość może być więc pojmowana jako „metapostawa”, wywołująca pozytywną postawę wobec zamierzonego celu życiowego lub dotycząca określonego sposobu postępowania (Marody 1976). Przedmiotem postawy może być zarówno świat przyrody, jak i wytwory świata kultury, różne zjawiska, wydarzenia, sytuacje, inni ludzie. Ocenianiu i wartościowaniu podlega również ludzkie działanie. Można je opisywać ze względu na zamierzony cel, np. działania ukierunkowane na zdobycie wykształcenia czy środków materialnych, wychowanie dziecka itd. Ich wartość polega na odniesieniu do dobra, które powstaje w wyniku podejmowania określonych, ukierunkowanych na cel działań (Soborski 1987). Ludzie uznają wartość jakiegoś przedmiotu wtedy, gdy w ich przekonaniu przedmiot ten jest odczuwany jako wartość, czyli jest dla nich czymś istotnie atrakcyjnym, czymś pożądanym (Ossowski 1967). W teleologicznej interpretacji wartości, kładącej główny nacisk na atrakcyjność obiektu lub działania, można wyodrębnić aspekty funkcjonalne i autoteliczne, tzn. zarówno potrzeby, jak i wartości (Marody 1976). Wartość stanowi szczególny rodzaj postawy, której

obiektem jest abstrakcyjny cel życiowy, a stosunek do niego bierze się z przekonania, że cel ten jest ważny i powinien być zrealizowany. Postawa natomiast odnosi się przeważnie do obiektu bardziej konkretnego i nie jest nacechowana powinnością, charakterystyczną dla wartości (Wojciszke 2002).

1. Funkcje i konsekwencje przyjętych postaw

Postawa jest wyznaczana z jednej strony dotychczasowymi emocjami przeżywanymi w związku z danym obiektem, przekonaniem na jego temat i naszym zachowaniem, z drugiej natomiast wpływa na późniejsze reakcje emocjonalne w stosunku do obiektu, na sądy, oceny, decyzje i działania. Przekonania, emocje i zachowania nie są jednak jedynym źródłem postaw (Wojciszke 2002). Postawa jednostki jest powiązana przede wszystkim z wartościami (Rokeach 1973; Schwartz 1987, 1992, 2012a, Schwartz i in. 2012b, 2014) – zależy od tego, czy pewne wartości reprezentowane przez określony obiekt postawy są przez nią dostrzegalne, albo od tego, jakie wartości jednostka przypisuje temu obiektowi. Prezentowane postawy wyrażają system wartości danej jednostki. Wartości są więc głównym źródłem postaw i postępowania człowieka. Przejście z poziomu wartości do poziomu działań odbywa się poprzez normy, postawy i zachowania. Wartości, wynikające z przekonań, są czymś osobistym i wewnętrznym, natomiast normy są zasadami postępowania przyjętymi w społeczeństwie; mogą więc w niektórych przypadkach różnić się od indywidualnie akceptowanych wartości. W konsekwencji jednak prowadzą do podjęcia wyboru, co powoduje wartościowanie (przyjęcie pewnej postawy – pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania do danego obiektu), a następnie określone zachowanie jako reakcję na bodźce świata zewnętrznego.

Można to zilustrować następującym powiązaniem: przekonania → wartości → normy → postawy → zachowania (Rokeach 1973).

O prawidłowości postaw możemy wnioskować, analizując układ dwóch cech: treści przedmiotowej oraz znaku (kierunku). Jeżeli jednostka reprezentuje pozytywne postawy wobec przedmiotów, którym przypisane są wartości pożądane społecznie, lub negatywne – wobec obiektów o wartościach społecznie nieuznawanych, to – z normatywnego punktu widzenia – są one prawidłowe, w sytuacji odwrotnej natomiast – nieprawidłowe. Za nieprawidłowe, niedojrzałe trzeba uznać postawy ambiwalentne, bez względu na ich objekty (Soborski 1987).

Funkcje postaw odnoszą się do celów, jakie mogą być zrealizowane przy prezentowaniu określonej postawy. Pierwszą z nich jest funkcja orientacyjna. Oznacza to, że określony stosunek do danego obiektu pozwala zorientować się, jaki ten obiekt jest. Funkcja orientacyjna jest pełniona przez wszystkie postawy, natomiast pozostałe tylko przez niektóre z nich. Drugą funkcją jest funkcja instrumentalna. Obiekt jest dla nas pozytywny lub negatywny dzięki temu, że pomaga lub przeszkadza w realizacji ważnych dążeń. Trzecią jest ekspresja wartości, oznaczająca, że utrzymywanie i ujawnianie pewnych postaw sprawia nam satysfakcję w związku z możliwością wyrażania ważnych wartości, wyrażania siebie. Czwartą jest funkcja społeczno-adaptacyjna, oznaczająca, że przejawiamy daną postawę wobec jakiegoś obiektu, ponieważ możemy zaprezentować się wtedy w pozytywnym świetle i podtrzymać pożądane więzi społeczne. Piątą funkcją jest obrona ego, która pomaga w utrzymaniu pozytywnego własnego wizerunku lub rozwiązywaniu wewnętrznych konfliktów. Funkcje postawy mogą mieć związek z tym, w jakim stopniu dana postawa zależy od wyznawanych wartości (Wojciszke 2002).

Zdarzają się sytuacje, kiedy ludzie posiadają dwie odrębne postawy wobec tego samego obiektu. Zróżnicowanie to można określić

terminem „postawy prywatne i publiczne” (Allport 1935). Wiąże się ono z przyjmowanym przez Ossowskiego (1967) podziałem na wartości odczuwane i uznawane. Do wartości należałoby zatem zaliczyć tylko wartości uznawane, podczas gdy wartości odczuwane są w zasadzie tożsame z preferencjami związanymi z potrzebami. Postawy publiczne przejawiają się za pośrednictwem wskaźników werbalnych, natomiast poznanie postaw prywatnych wymaga wejścia w sferę prywatną, poprzez obserwację konkretnych zachowań. Aktywizacja zachowań związanych z określoną postawą uzależniona jest głównie od tego, jak postrzegana jest przez jednostkę sfera publiczności lub prywatności, np. może być tak, że postawy publiczne kierują zachowaniem wobec określonego obiektu, realizowanym poza gronem najbliższych.

Przy braku zgodności między wartościami uznawanymi a odczuwanymi można dostrzec następujące konsekwencje. Po pierwsze, postawa określonej jednostki wobec jakiegoś obiektu może być postawą niespójną. Brak zgodności występuje wtedy w ramach jednego komponentu (najczęściej afektywnego), bądź też w relacjach między poszczególnymi komponentami (np. wtedy, gdy komponent behawioralny jest realizacją wartości odczuwanych a komponent afektywny – uznawanych). Po drugie, jednostka może posiadać dwie odrębne postawy wobec tego samego obiektu: publiczne – związane z wartościami uznawanymi przez grupę społeczną, do której należy lub też chciałaby należeć, oraz prywatne – związane z odczuwanymi przez nią wartościami przypisywanymi określonemu obiektowi. Każda z tych postaw jest spójna, tzn. zarówno poszczególne komponenty, jak i relacje między nimi, podporządkowane są określonej wartości. Niezgodność występuje tu między samymi postawami (Marody 1976).

Określony typ postaw jest manifestowany w zależności od rodzaju sytuacji. Stąd, różnice między postawami publicznymi

i prywatnymi, czy też werbalnymi i niewerbalnymi wskaźnikami, zostałyby sprowadzone do różnic między typami sytuacji, wywołującymi określony rodzaj reakcji. Trzecim typem reakcji związanym z postawami są reakcje w formie mimicznej, wyrażane niewerbalnie, w wyniku odczuć, które jednostka przeżywa na widok określonego obiektu. Mimika i gesty stanowią więc wskaźnik afektywnego komponentu postawy (tamże).

Postawa jako względnie stała tendencja do pozytywnego lub negatywnego wartościowania jakiegoś obiektu może wykształcać się na bazie własnych doświadczeń, czyli emocji, przekonań i zachowań związanych z obiektem lub jest przejmowana od innych osób. Postawa wpływa na zachowanie poprzez przynajmniej dwa mechanizmy. Po pierwsze, postawa może decydować o ukształtowaniu świadomej intencji działania w określony sposób; po drugie, postawa może pozytywnie lub negatywnie formować postrzeganie aktualnych własności obiektu, co prowadzi do pozytywnych lub negatywnych zachowań skierowanych na obiekt. Pierwszy proces występuje tylko wtedy, gdy istnieje zarówno motywacja do przemyślenia konsekwencji własnej postawy, jak i okoliczności sprzyjające takim rozważaniom. Drugi proces ma charakter automatyczny, może więc występować zarówno bez motywacji, jak i możliwości przemyślenia własnej decyzji (Wojciszke 2002).

Postępowanie człowieka określone jest przez szereg działań będących konsekwencją podjęcia konkretnej decyzji. Jedną z charakterystycznych własności tego postępowania jest styl działania, który przejawia się w „specyficznych dla jednostki, względnie stałych formalnych właściwościach planowania działania (ustalenia celów, etapów jego realizacji, sposobów itp.), jego realizacji oraz kontroli i oceny” (Mądrzycki 1996, s. 162). Pojedyncze działania mogą być związane z reakcją na aktualne okoliczności oraz mogą służyć realizacji planu życiowego, który można rozumieć jako „stworzony lub

dowolnie wybrany przez jednostkę ważny cel główny powiązany z szeregiem celów pomocniczych (instrumentalnych) i ogólnych zasad operacjonalizacji tych celów” (Mądrzycki 1996, s. 112). Plan życiowy nie jest tożsamy z celem życia, który określa to, do czego człowiek dąży, plan natomiast wyznacza drogi dojścia do celu, które mogą być zgodne lub niezgodne z normami moralnymi. Plan życiowy nie jest też marzeniem, ponieważ jest tworzony z myślą o realizacji celów, które można urzeczywistnić. Plany życiowe powodują, że aktywność człowieka jest dobrze zorganizowana i ukierunkowana, co pozwala na optymalne wykorzystywanie swoich możliwości (tamże).

Postępowanie człowieka jest też związane ze stylem życia, który można określić jako „względnie stałą proporcję i organizację codziennych czynności zorientowanych na teraźniejszość i ukierunkowanych na przyszłość, wraz z ich motywacyjnym uwarunkowaniem (potrzeby, zainteresowania, pogład na świat itp.) oraz stosunkiem do świata rzeczy” (Mądrzycki 1996, s. 167). Styl życia jest unikatowy i niepowtarzalny, jest więc indywidualny, realizowany specyficznie przez każdą jednostkę.

Ludzie podejmują działania, które w ich przekonaniu dają szansę na osiągnięcie danego celu, unikają zaś zadań przewyższających ich możliwości lub takich, których według nich nie można zrealizować. Wiąże się z tym poczucie własnej skuteczności, które można rozumieć jako przekonanie jednostki, że może skutecznie wykonać działania wymagane dla osiągnięcia pewnego celu (Bandura 1994). Jeśli ludzie nisko oceniają swoją skuteczność, wtedy nie podejmują zadań, które rzeczywiście mogliby wykonać lub rezygnują przed ich zakończeniem. Oczywiście samo poczucie własnej skuteczności nie wystarcza do zrealizowania celu, jeśli dana jednostka nie dysponuje odpowiednimi zasobami potrzebnymi do jego osiągnięcia.

Analizując związek między postawami i wartościami, Wojciszke (2002) twierdzi, że wartości wpływają na postawy, ale nie odwrotnie,

przy czym swoboda wyboru nasila postępowanie w zgodzie z wyznawanymi wartościami. Uzasadnia to tym, że dokonywanie wyboru oznacza konieczność przemyślenia własnych preferencji, co uruchamia kształtowanie świadomych intencji kierowanych na obiekt. Postawa to tendencja do wartościowania danego obiektu, ocenianie go jako dobry lub zły, pożądany lub niepożądany. Dotyczy oceny (pozytywnej lub negatywnej) ludzi, zachowań, zdarzeń, dowolnych przedmiotów. Wartości natomiast stanowią fundament ludzkich postaw, są podstawą ocen. Pozytywnie oceniamy np. ludzi, zachowania, wydarzenia, jeśli promują lub chronią osiągnięcie celów (wartości), które cenimy, natomiast oceniamy je negatywnie, jeśli utrudniają lub zagrażają osiągnięciu tych cenionych celów (wartości).

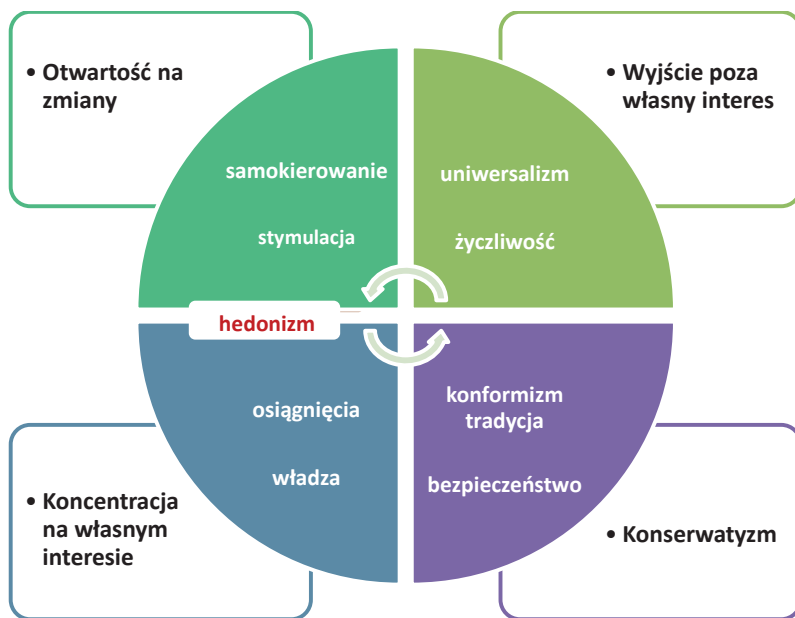
2. Struktura, własności i funkcje wartości

Wartości są czymś ważnym w życiu każdego człowieka. Definicje wartości uwzględniają różne ich własności; w wielu z nich wartości są określane jako: pojęcia lub przekonania; pożądane stany docelowe lub zachowania, które wykraczają poza specyficzne sytuacje, kierują wyborami i oceną zachowań i zdarzeń oraz są uporządkowane według ważności (Schwartz i Bilsky 1987). Według Schwartz (1992), charakteryzując wartości, należy posłużyć się czterema kluczowymi terminami, jakimi są: cel, interes, rodzaj motywacji i ważność. Wartości są celami, do których realizacji dążymy. Cele te są przejawami ludzkich interesów, przy czym interesy mogą być indywidualne, grupowe bądź mieszane (równocześnie indywidualne i grupowe), a zdarza się, że interesy własne pozostają w sprzeczności z interesami innych ludzi. Motywacja do realizacji tych interesów odnosi się do 10 podstawowych wartości, wyodrębnionych przez Schwartz (1992) na podstawie badań przeprowadzonych w 20 kra-

jach. Wartości te wyrażają następujące cele: *samokierowanie* (cele: niezależne myślenie i działanie, wolność, tworzenie, kreowanie), *stymulacja* (cele: utrzymanie optymalnego, pozytywnego poziomu aktywności, odwaga, urozmaicone życie), *hedonizm* (cele: przyjemność, radość z życia, pobłażliwość dla samego siebie), *osiągnięcia* (cele: sukces życiowy, zdolności, ambicja, poczucie własnej wartości), *władza* (cele: status społeczny i prestiż, kontrola lub dominacja nad ludźmi i zasobami, autorytet, bogactwo), *bezpieczeństwo* (cele: bezpieczeństwo rodziny, ład społeczny, harmonia, stabilność), *konformizm* (cele: ograniczenie działań, skłonności i impulsów, które mogą zdenerwować lub zaszkodzić innym, posłuszeństwo, szacunek dla rodziców i starszych, uprzejmość, samodyscyplina), *tradycja* (cele: szacunek dla tradycji, kultury, religii, akceptacja, pokora), *życzliwość* (cele: uczynność, uczciwość, odpowiedzialność, wyrozumiałość), *uniwersalizm* (cele: sprawiedliwość społeczna, pokój, ochrona przyrody, życie w zgodzie z naturą).

Na podstawie badań Schwartz doszedł do wniosku, że podział wartości według rodzaju celów jest podstawowy i ludzie rzeczywiście się nim posługują. Również w kwestionariuszu pomiaru wartości Allporta – *SoV (Study of Values)* są one definiowane jako cele działania (Allport i in. 1951).

Swoją teorię wartości podstawowych Schwartz zilustrował w postaci koła, w którym umieścił dziesięć przedstawionych wyżej wartości (rys. 1). Na przeciwnych biegunach umieszczone są następujące sfery: *wyjście poza własny interes* (uniwersalizm, życzliwość) i *koncentracja na własnym interesie* (władza, hedonizm, osiągnięcia) oraz *otwartość na zmianę* (stymulacja i samokierowanie) i *konserwatyzm* (tradycja, konformizm, bezpieczeństwo), przy czym wartościom leżącym blisko siebie można przypisać podobną motywację, natomiast im wartości są bardziej odległe – tym bardziej sprzeczne są ich motywacje. Stąd dziedziny motywacji układające się w przeciwstawne



Rys. 1. Teoretyczny model zależności między 10 rodzajami wartości motywacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schwartz (1992).

parę, to np. samokierowanie, które jest przeciwstawne konformizmowi, życzliwość – władzy i osiągnięciom, uniwersalizm – osiągnięciom itp. Podobną motywację można natomiast przypisać np. tradycji i konformizmowi, ponieważ celem jest podporządkowanie oczekiwaniom narzuconym społecznie. Tradycja i konformizm różnią się przede wszystkim rodzajem obiektu, któremu przyporządkowana jest jednostka. Konformizm wiąże się z przyporządkowaniem osobom, np. rodzicom, nauczycielom, przełożonemu, natomiast tradycja oznacza przyporządkowanie bardziej tradycyjnym obiektom – zwyczajom i ideom religijnym, i kulturowym. Powiązaną ze sobą motywację wyrażają również następujące pary: władza i osiągnięcia.

nięcia (wyższość i szacunek społeczny); osiągnięcia i hedonizm (zadowolenie skupione na sobie); hedonizm i stymulacja (afektywne pragnienie przyjemnego pobudzenia); stymulacja i samokierowanie (wewnętrzne zainteresowanie nowością i dążenie do mistrzostwa); samokierowanie i uniwersalizm (poleganie na własnym osądzie i zadowolenie z różnorodności życia); uniwersalizm i życzliwość (dążenie do dobra ludzi i natury, wzbogacanie innych i wykraczanie poza własne interesy); życzliwość i tradycja (przywiązanie do grupy); konformizm i tradycja (podporządkowanie wobec narzuconych społecznie oczekiwań); tradycja i bezpieczeństwo (zachowanie istniejących rozwiązań społecznych); konformizm i bezpieczeństwo (ochrona porządku i harmonii we wzajemnych relacjach); bezpieczeństwo i władza (unikanie lub pokonywanie trudności poprzez kontrolowanie relacji i zasobów). Zestaw przedstawionych dziesięciu wartości (celów), tworzących układ motywacji, odnosi się też do innych zmiennych, takich jak: zachowanie, postawa, wiek itp. Droga do zdobycia danych wartości (osiągnięcia celów) wiąże się z realizacją interesów (własnych i innych osób), przy czym realizacja własnych interesów może służyć realizacji interesów innych albo odwrotnie – realizacja interesów np. społecznych może wiązać się z realizacją interesów własnych. Przy dążeniu do celów (realizowaniu wartości) istotne jest też radzenie sobie z lękiem i niepewnością. Ludzie radzą sobie z tym w różny sposób, np. starają się unikać konfliktów (konformizm), utrzymywać obecny porządek (tradycja, bezpieczeństwo) lub aktywnie kontrolować zagrożenie (władza). Wartości, takie jak: hedonizm, stymulacja, samokierowanie, uniwersalizm, życzliwość wyrażają motywacje wolne od lęku. Są to wartości rozwojowe lub aktywizujące. Radzenie sobie z obawami i niepewnością poprzez spełnienie standardów społecznych może kontrolować lęk oraz potwierdzić poczucie kompetencji. Dążenie do wartości (celów), poprzez realizację własnych interesów i radzenie

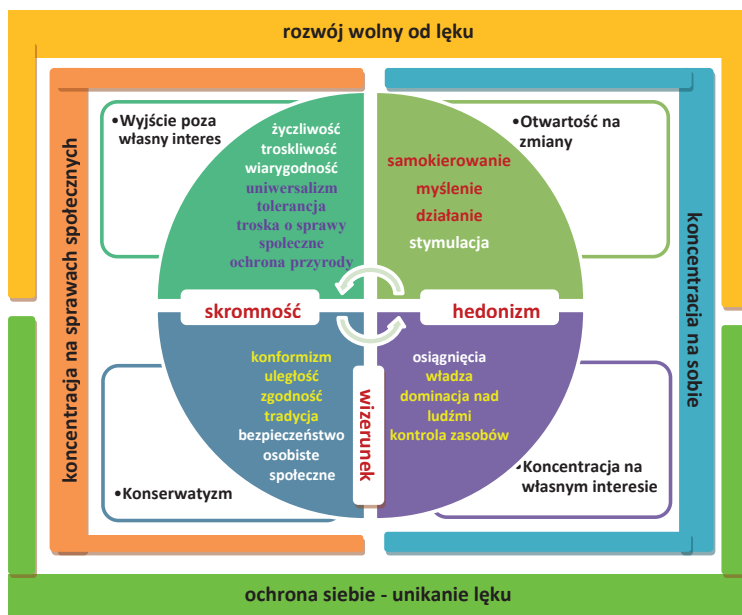
sobie z lękiem, może pomóc w przewidywaniu i zrozumieniu powiązań między wartościami a różnymi postawami i zachowaniami.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Schwartza i jego zespół w 10 krajach teoria wartości podstawowych została zmodyfikowana i uzupełniona o nowe wartości (Schwartz i in. 2012b). Badacze wyodrębnili 19 wartości (w poprzedniej wersji teorii było ich 10). *Samokierowanie* jest definiowane przez 2 podtypy: *autonomia w myśleniu* (kreatywność, wyobraźnia, odwaga, zainteresowanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji intelektualnych) i *autonomia w działaniu* (wybór własnych celów, samodzielne decyzje, niezależność, zdolność osiągnięcia wyznaczonych przez siebie celów). *Stymulacja* jest określona przez podekscytowanie, nową jakość i wyzwanie (ekscytujące i urozmaicone życie, nowe doświadczenia, zmiany życiowe, podejmowanie ryzyka, poszukiwanie przygód). Na podstawie analiz Schwartza i jego zespołu (2012b) *stymulacja* jest traktowana jako pojedyncza wartość, podobnie jak *hedonizm*, który ma tylko jeden komponent – przyjemność. Pojedynczą wartością w zmodyfikowanej teorii są też *osiągnięcia*, przy której autorzy koncepcji podkreślają znaczenie motywacji do tego, aby być postrzeganym jako człowiek sukcesu. Przy wartości *władzy* wyodrębnione zostały 3 podtypy: *dominacja nad ludźmi*, *kontrola zasobów materialnych*, *wizerunek* (kontrolowanie ludzi, zasobów, zdarzeń, ochrona i budowanie wizerunku i prestiżu), przy czym ostatnia z nich (*wizerunek*) może odnosić się zarówno do *władzy*, jak i *bezpieczeństwa*. Wartość *bezpieczeństwa* definiują 2 podtypy: *bezpieczeństwo osobiste* (poczucie przynależności, wsparcie innych osób, zdrowie) i *bezpieczeństwo społeczne* (bezpieczeństwo narodowe, porządek społeczny). *Konformizm* jest wartością określoną przez 2 podtypy: *uległość* oraz *zgodność* (posłuszeństwo, wypełnianie obowiązków, samodyscyplina, szacunek dla innych, dostosowanie się do zasad, przestrzeganie prawa). Pojedynczą wartością jest *tra-*

dycja (dbałość o przestrzeganie tradycji i zwyczajów, szacunek dla wartości religijnych i kulturowych, pobożność). W zmodyfikowanej koncepcji autorzy wprowadzili odrębną, nową, pojedynczą wartość – *skromność* (pokora, akceptacja, poddanie się okolicznościom). Kolejną wartością jest *życzliwość* określona przez 2 podtypy: *troskliwość* i *wiarygodność* (bycie człowiekiem pomocnym, wyrozumiałym, szczerym, przebaczącym, godnym zaufania, dającym wsparcie innym osobom, lojalnym). Wartość *uniwersalizmu* ma 3 podtypy: *tolerancja*, *troska o sprawy społeczne* i *ochrona przyrody* (dojrzałość, zrozumienie dla innych, sprawiedliwość społeczna, pokój, dbałość o środowisko, życie w zgodzie z naturą). Zmodyfikowana teoria wartości podstawowych została przedstawiona w postaci graficznej (rys. 2). Podobnie, jak w teorii z 1992 roku, w zmodyfikowanej koncepcji wartościom najbardziej oddalonym od siebie na rysunku można przypisać przeciwstawne motywacje, a wartościom leżącym blisko siebie – podobne; analogicznie dotyczy to również poziomu radzenia sobie z lękiem (Schwartz i in. 2012b).

Schwartz (2012a) wyodrębnił sześć głównych cech wartości:

1. Wartości są przekonaniem powiązanymi z uczuciami. Kiedy są aktywowane, stają się nasycone emocjami. Jeśli ważna wartość jest zagrożona, człowiek staje się podniecony, odczuwa rozpacz, jest bezradny, a jest szczęśliwy, kiedy może się nią cieszyć.
2. Wartości odnoszą się do pożądanego celu, które motywują do działania. Ludzie, dla których porządek społeczny, sprawiedliwość i uczynność są ważnymi wartościami, są zmotywowani do osiągnięcia tych celów.
3. Wartości wykraczają poza konkretne działania i sytuacje. Np. posłuszeństwo i uczciwość mogą mieć znaczenie w miejscu pracy, w szkole, w polityce, w odniesieniu do przyjaciół lub nieznajomych. Ta cecha odróżnia wartości od norm i postaw, które zazwyczaj odnoszą się do konkretnych działań, obiektów lub sytuacji.



Rys. 2. Teoretyczny model zależności między wartościami w zmodyfikowanej teorii wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schwartz i in. (2014).

4. Wartości służą jako standardy lub kryteria. Wartości kierują wyborem lub oceną działania, polityki, ludzi i wydarzeń. Ludzie decydują, co jest dobre, a co złe, uzasadnione, nielegalne, warte robienia lub unikania, w oparciu o możliwe konsekwencje dla przyjętych wartości. Jednak wpływ wartości na codzienne decyzje rzadko jest świadomy. Staje się taki wtedy, gdy skutki działań lub ocen są postrzegane jako sprzeczne.
5. Wartości są uporządkowane według ważności względem siebie. Tworzą uporządkowany system priorytetów, które charakteryzuje jednostki. Ta hierarchiczna struktura również odróżnia wartości od norm i postaw.

6. Względne znaczenie wielu wartości prowadzi do działania. Każda postawa lub zachowanie odnosi się zazwyczaj do więcej niż jednej wartości. Na przykład, uczęszczanie do kościoła może wyrażać i promować tradycję i konformizm kosztem przyjemności czy wartości stymulujących. Postawami i zachowaniami jednostki kieruje kompromis pomiędzy istotnymi, konkurencyjnymi wartościami. Wartości wpływają na działanie, gdy są istotne w danej sytuacji (a więc prawdopodobnie zostaną aktywowane) i ważne dla jednostki.

Wymienione własności charakteryzują wszystkie wartości, a tym, co je od siebie odróżnia jest rodzaj celu lub motywacja jednostki.

Postępowanie człowieka można wyjaśniać odwołując się do jego postaw, przekonań czy norm. Jednak, jak wspomniano wcześniej, podstawą kształtowania się postaw, przekonań czy norm są wartości, będące najważniejszymi czynnikami wywołującymi zachowania i postawy, różniące się od postaw, przekonań i norm przede wszystkim znaczeniem – jako zasady w życiu i cele podejmowanych działań.

Przekonania, czyli przypisanie obiektowi postawy określonej własności (Wojciszke 2002), pewność co do słuszności czegoś, wywierają wpływ na spostrzeganie świata, siebie i innych ludzi. W zależności od tego, jak spostrzegamy sytuację i ją interpretujemy, kształtują się nasze zachowania. Doświadczany przez ludzi świat jest często odbiciem posiadanych podstawowych przekonań (Różycka i Wojciszke 2009). Przekonania mają znaczenie przy kształtowaniu się postaw jako wyuczona skłonność do reagowania. Stosunek emocjonalny do jakiegoś obiektu, w tym do samego siebie, wynika ze świadomych lub nieświadomych przekonań. W odróżnieniu od wartości, przekonania odnoszą się do subiektywnego prawdopodobieństwa, że coś bez wątplenia jest prawdziwe czy cenne, a nie do znaczenia celów (wartości) jako zasad przewodnich w życiu (Schwartz 2012a).

Normy to reguły, przyjęte zasady postępowania, wyznaczające obowiązek odpowiedniego zachowania się w danej sytuacji (Kwaśnica 2007). Normy są dla nas istotne w zależności od tego, jak bardzo zgadzamy się lub nie zgadzamy, że należy zachowywać się w określony sposób. Nasze wartości wpływają na to, czy akceptujemy lub odrzucamy określone normy. Ponieważ normy narzucają określone zachowanie, jesteśmy skłonni zaakceptować je, jeśli jego konsekwencje są zgodne ze znaczącymi dla nas wartościami.

3. Wartości i ich znaczenie motywacyjne

Problematyka motywacji analizowana jest zwykle wtedy, gdy podejmuje się próby określenia przyczyn i czynników, wpływających na ludzkie działania, postawy czy też sposobów i środków, którymi można je kształtować. Jeśli wartości są powiązane z celami postępowania człowieka, a także ze sposobami tego postępowania (Schwartz i in. 2012b), to warto wyjaśnić ich znaczenie motywacyjne. Zdaniem Borkowskiej (1985), motywowanie, jako proces celowego i świadomego oddziaływania na motywy postępowania ludzi, jest związane z tworzeniem warunków – środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celów motywujących. Nastawienie jednostki do jakiegoś celu czy wykonania zadania zależy od: *znaczenia*, czyli zalety i wartości, jaką prezentuje cel działania lub zadanie; *kompetencji*, czyli przekonania o możliwości zrealizowania danego celu lub zadania z wykorzystaniem własnych umiejętności i zdolności; *samookreślenia*, czyli swobody postępowania, autonomii i możliwości dokonywania wyborów, modyfikacji własnych działań w dążeniu do osiągnięcia celów czy wykonania zadania; *wpływu*, czyli stopnia, w jakim dana osoba może oddziaływać na wybór i realizację celów oraz sposobów

i rezultatów działań, poczucie satysfakcji związane ze swoim postępowaniem dotyczącym osiągnięcia celu lub wykonania zadania (Kopertyńska 2009). Wartości jako podstawy ocen (znaczenia, ważności); zdobywania kompetencji jako czegoś cennego i potrzebnego do realizacji różnych celów i działań; samookreślenia i wpływu, powiązanego z wartością wolności wyboru i kształtowaniem swojego postępowania są więc powiązane zarówno z nastawieniem (postawą), jak i z działaniami, i zachowaniami, można je więc traktować jako element wspólny, łączący postawy, działania i zachowania, potrzeby oraz motywację, stanowiący punkt odniesienia przy analizowaniu przyczyn takiego, a nie innego postępowania człowieka.

Subiektywna ocena jakiegoś obiektu jako wartościowego wynika również z tego, w jakim stopniu może on zaspokoić potrzeby jednostki. Stąd poznanie systemu motywacyjnego jest powiązane z poznaniem wartości, oczekiwań, dążeń człowieka i ustaleniem hierarchii jego ważnych celów. Ma to znaczenie nie tylko poznawcze, ale też może mieć zastosowanie praktyczne, przy projektowaniu systemu motywacyjnego w miejscu pracy, tzn. tworzeniu korzystnych warunków do realizowania i osiągania przez pracowników owych wartości.

Model dynamiki spiralnej *Spiral Dynamics* Gravesa (1970) opisuje 8 poziomów ludzkiej świadomości, jako systemów wartości, według których funkcjonuje każdy człowiek i całe grupy społeczne. Koncepcja ta koncentruje się na tym, dlaczego ludzie przyjmują określone wartości, a nie na tym, jakie te wartości są. Ilustruje więc związek między wartościami i motywacją. Model dynamiki spiralnej opiera się na analizie systemów wartościowania, nie jest zaś opisem zbiorów wartości cenionych przez różne osoby. Kolejne fazy, ilustrujące rozwój kolejnych poziomów przedstawia rys. 3. Rozwój kolejnego systemu wartości zawiera w sobie wszystkie poprzednie i jednostka ma do nich dostęp w każdej sytuacji.

Model dynamiki spiralnej (Beck i Cowan 1996) definiuje osiem poziomów egzystencji, przez które może przechodzić zarówno cała ludzkość, grupa, jak i pojedynczy człowiek. Model przypomina spiralę i opisuje osiem faz – poziomów świadomości (rys. 3). Każda faza rozwoju świadomości jest równocześnie strukturą psychologiczną, systemem wartości i sposobem adaptacji, który może wyrażać się na wiele różnych sposobów, od światopoglądu poprzez codzienne wybory w ważnych lub mniej ważnych sprawach. Każdy człowiek, od początku swojego życia aż do śmierci, w mniejszym lub większym stopniu zmienia swą świadomość od najniższego do coraz wyższego poziomu. Proces ten ma charakter przekraczania i wchłaniania niższych poziomów przez wyższe. Poruszając się w górę spirali, przechodzimy na przemian przez fazy indywidualistyczną i zbiorową, gdzie raz ważniejszy jest cel egoistyczny, a raz interes wspólnoty. Można też dostrzec, że poziomy nieparzyste modelu to etapy nastawione na wartości i potrzeby indywidualistyczne, a parzyste – na wartości społeczne, wspólne.

Zdaniem Gravesa (1970), Becka i Cowana (1996) model ten wyjaśnia nie tylko rozwój jednostki, lecz także rozwój cywilizacji. Spiralna teoria rozwoju może być jednym z przydatnych narzędzi zrozumienia, jak lepiej motywować, odwołując się do wartości i sposobów myślenia zarówno jednostki, jak i grupy. Jednostka, organizacja, grupa czy społeczeństwo mogą być pozytywnie nastawieni do sposobu zarządzania, uczenia się, reguł prawych itp., które są zgodne z aktualnym poziomem ich egzystencji. Z każdym poziomem wiążą się różne wartości, które mają znaczenie dla motywowania. Żaden typ wartościowania nie jest lepszy lub gorszy od innego. W następujących po sobie sposobach myślenia każdy kolejny jest szerszy od poprzednich, każdy stanowi podstawę następnego. Kluczową kwestią jest dopasowanie myślenia do problemów, które napotyamy. Nasze sposoby myślenia dążą do wyższych poziomów,

Numer poziomu	Nazwa poziomu	Wartości	Model życia
8	Poziom globalno-holistyczny	Wspólnota globalna, wizja, ludzkość	Osoba na tym etapie poszukuje pokoju dla świata i spójności, rozwoju intuicji, połączenia rozumu z emocjami i przekraczania ograniczeń racjonalnego poznania. To poziom, który w pełni korzysta z pozostałych poziomów spirali.
7	Poziom systemowy lub integracyjny	Pełny rozwój własnego potencjału, poczucie własnej wartości, spontaniczność, realizacja potencjału, pluralizm, elastyczność	Wiedza i kompetencja zastępuje na tym poziomie władzę, status czy grupową wrażliwość. W skali społecznej to faza, gdy ludzkość odkrywa i docenia potencjał tkwiący w człowieku.
6	Poziom egalitarny i relatywny	Pokój wewnętrzny, poczucie odpowiedzialności za wspólne dobro. Harmonia, egalitaryzm, tolerancja, sprawiedliwość społeczną, personalizm	Osoby na tym poziomie rozwoju wykazują się pluralizmem i tolerancją wobec różnic kulturowych. Często się zrzeszają, działają charytatywnie, zajmują się ochroną środowiska. Wartością jest dialog, poprawność polityczna, kompromis. Osoby te cechuje silny egalitaryzm, niechęć wobec struktur hierarchicznych.
5	Poziom indywidualistyczny, racjonalny	Sukces, osiągnięcia, rywalizacja, przedsiębiorczość, nauka, strategia, autorytet, pozycja społeczna	Koncentracja na takich wartościach jak osiągnięcie własnych celów, myślenie strategiczne, wygrywanie w rywalizacji, efektywność i dokonania naukowe. Osoby te przejawiają światopogląd racjonalny, wiarę, że światem rządzą prawa nauki, przemysł, giełda, wolny rynek, co łączy się często z materializmem.

4	Poziom absolutystyczny	Stabilność i porządek, posłuszeństwo wobec reguł, podporządkowanie	Jednostka w tej fazie za najwyższą wartość przyjmuje istnienie Boga lub prawdy albo ideologii, która porządkuje życie. Charakteryzuje ją potrzeba przynależności do grupy, poszanowanie władzy absolutnej, szacunek dla prawa, konformizm religijny lub państwowy.
3	Poziom egocentryczny	Siła, dominacja, eksploatacja, podbój, władza	Na tym poziomie świat postrzegany jest jako dżungla pełna niebezpieczeństw, ale też wyzwania, dążenie do celu za wszelką cenę.
2	Poziom animistyczny i magiczny	Wspólnota, przynależność, szacunek wobec sił natury i przodków, rytuały, bezpieczeństwo grupy	Bycie członkiem wspólnoty, bezpieczne życie.
1	Poziom instynktowy, wistyczny, archaiczny	Przetrwanie jednostki (pożywienie, woda, schronienie, seks, bezpieczeństwo fizyczne), automatyzm w zaspokajaniu potrzeb	Podstawowym celem tej fazy jest przetrwanie jednostki. Człowiek na tym etapie kieruje się odruchami i instynktami, dążeniem do zaspokojenia potrzeb biologicznych. Ten poziom świadomości występuje u niemowląt, może się też aktywować u osób dorosłych w sytuacjach zagrożenia życia.

Rys. 3. Charakterystyka faz rozwojowych w koncepcji dynamiki spiralnej

Źródło: opracowanie na podstawie Beck i Cowan (1996).

ponieważ system bardziej złożony daje większą swobodę wyboru i pełniejsze wykorzystanie możliwości umysłowych. Ludzie mogą zmieniać sposoby myślenia, by dopasować się do warunków, mogą więc zachowywać się całkiem odmiennie gdy znajdą się pod presją lub pod wpływem stresu (Beck i Cowan 1996).

Koncepcja dynamiki spiralnej obejmuje wielowymiarowe podejście do ludzkiej natury, integruje rolę czynników biologicznych, genetycznych, psychologicznych, czyli np. różnych osobowości, doświadczeń życiowych, temperamentów, relacji z innymi oraz uwarunkowań społeczno-kulturowych w tworzeniu poziomów egzystencji doświadczanych przez jednostki czy grupy. Model dynamiki spiralnej pozwala na zrozumienie wewnętrznych mechanizmów powstawania przekonań i podejmowania decyzji poprzez identyfikację wartości i ukrytych motywacji jednostki. Struktury spirali tłumaczą, dlaczego ludzie różnie reagują na te same sytuacje wyjściowe, pokazują jak ludzie myślą, a nie co myślą. Koncepcja omawia sposoby zachowania zgodne z określonymi poziomami egzystencji, które jednostka uważa za odpowiednie. Każdy kolejny etap rozwoju stwarza nowe możliwości, jednak poprzedni etap nie znika, lecz zostaje zintegrowany, wbudowany w nowy poziom świadomości i funkcjonowania. Zwiększa się poziom wolności związany z wyborem określonego zachowania. Spirala obejmuje kolejne poziomy – od pierwszego (na początku, na dole) do ósmego (ostatniego, na górze). Jest podwójna, ponieważ systemy zidentyfikowane w jej ramach powstają na skutek interakcji dwóch elementów: warunków życiowych, które dana osoba lub grupa osób napotyka oraz indywidualnych zdolności do radzenia sobie w takich warunkach.

Spirala w sposób plastyczny ilustruje ewolucję komplikujących się systemów ludzkich wartości. Poszukując odpowiedzi na pytanie w jaki sposób człowiek się rozwija i badając sposoby myślenia,

Graves (1970) odkrył, że ludzka natura zmienia się, a wpływ na to mają środowisko, czas, poziom dojrzałości i inne czynniki. Przy sprzyjających warunkach unosi nas prąd wznoszący, ale można też cofać się do poprzednich etapów. Żyjemy więc w potencjalnie otwartym systemie wartości, z możliwością różnych sposobów życia. Nowe sposoby adaptacji zastępują stare, choć stare wciąż działają. Model spirali wyjaśnia, w jaki sposób ludzie postępują, opisuje postrzeganie świata jako efekt interakcji warunków życia oraz możliwości umysłu. Ilustruje wyłaniające się systemy wartości, które kształtują strategię działania, sposób myślenia, strukturę relacji, postrzeganie świata i podejmowanie decyzji na poszczególnych poziomach. Człowiek, rozwiązując problemy, korzysta z własnej samoświadomości i rozwija ją, aktywując nowe systemy myślenia, postrzegania świata, przechodzi zmianę na poziomie postawy, wartości, sposobu życia. Tym samym przechodzi na kolejny poziom świadomości – nowy system wartości, co przejawia się w codziennym zachowaniu, zarządzaniu sobą (Beck i Cowan 1996). Poznanie systemu wartości pozwala zrozumieć dlaczego dana osoba myśli i działa w określony sposób, służy podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju osobistego, zmianie postaw i zachowań na bardziej pożądane przez siebie i otoczenie. Ukierunkowanie na kolejne, wyższe systemy wartości, zmierzanie do funkcjonowania w nowym systemie wartości wyraża holistyczne podejście do rozwoju człowieka. Wymaga to ciągłej aktywności i akceptacji zmian zachodzących zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i w sobie samym. Dążenie do ważnych wartości motywuje podejmowanie działań ukierunkowanych na osiągnięcie tych wartości, a w rezultacie prowadzi do rozwoju jednostki i radzenia sobie w różnych okolicznościach.

Rozdział VI

Aksjologiczny model realizacji kariery

W tej części zostanie przedstawiony model realizacji kariery, którego zasadniczy sens stanowią postawy przejawiane podczas realizacji własnej kariery, zostanie też przeprowadzona analiza związku między przyjętymi wartościami i przejawianymi postawami.

Podstawą prezentowanej koncepcji jest przyjęcie założenia dotyczącego czterech wymiarów zachowań i postaw człowieka, które znajdują się na przeciwległych biegunach. Są nimi: *aktywność* i przeciwstawna do niej *pasywność* oraz *egoizm* i przeciwny do niego *altruizm*. Przedstawione założenia opierają się na teorii wartości Schwartza (1992, 2012b), który w swoim modelu za przeciwstawne postawy, obejmujące kołowy układ podstawowych wartości, przyjął: *otwartość na zmiany* i *konserwatyzm* oraz *wyjście poza własny interes* i *koncentrację na własnym interesie*, zaprezentowane na rys. 1. i rys. 2., które zostały zmodyfikowane do potrzeb niniejszego modelu jako *aktywność* i *pasywność* oraz *altruizm* i *egoizm*.

Przyjęcie takiego założenia stanowi pewien punkt wyjścia i umożliwia wyjaśnienie zachowań człowieka w procesie realizacji kariery, pozwala na rozpoznanie dominujących przy tym postaw, a także ułatwia identyfikację wartości wpływających na te postawy i podejmowane działania. Analizowane postawy w różnych konfiguracjach zostaną przedstawione na schematach poniżej. Prezen-

towana koncepcja uwzględnia też możliwość zmiany i modyfikacji postaw przy realizacji kariery, co również zostanie zilustrowane i omówione w dalszej części rozdziału.

1. Podstawowe założenia modelu

Człowiek rozwija się nie tylko jako istota biologiczna, ale też jako istota społeczna, stając się niepowtarzalną osobą, z własnymi doświadczeniami, które go kształtują. Te same zjawiska, struktury społeczne, sytuacje – impulsy docierające do jednostki, mogą być przez różne osoby różnie interpretowane, mogą mieć różne znaczenie. W procesie socjalizacji dochodzi do zmian zachodzących w jednostce pod wpływem oddziaływań społecznych, umożliwiających stawanie się pełnowartościowym członkiem społeczeństwa (Okoń 2001), poznawanie i przyjmowanie przez jednostkę tradycji i wzorów kulturowych, wyznaczających sposób jej zachowania (Znaniński 2011), w tym do zmian psychicznych, dzięki którym osoba zmienia swoje zachowanie adekwatnie do panujących, w cywilizowanym świecie, norm (Szczepański 1972). W procesie socjalizacji ludzie przyjmują życiową orientację: indywidualistyczną lub kolektywistyczną (Kenrick i in. 2002). W pierwszej z nich postrzegają siebie jako jednostki i sytuują osobiste cele na pierwszym miejscu; w drugiej – postrzegają siebie jako członków grupy społecznej i stawiają jej interesy ponad własne. W proponowanym modelu kariery orientacje te wyrażają postawy *egoizmu* i *altruizmu*. Oprócz tych dwóch wymiarów postępowania człowieka przyjęto dwa kolejne, które określają gotowość i sposób osiągnięcia ważnych celów (wartości): *aktywność* i *pasywność*. Przejawianie aktywności w postępowaniu może być np. związane z daną sytuacją, która mobilizuje do osiągnięcia pożądanego celu (wartości) albo też dany

cel (wartość) może aktywizować związane z nim inne cele. Postawa pasywności może być m.in. związana z obniżaniem priorytetu danego celu (wartości). Jeśli cele są rzadko aktywizowane, to mogą słabnąć. Może też być spowodowana hamowaniem danego celu przez inne rywalizujące z nim cele.

Warto też wyjaśnić czym jest orientacja, pojmowana jako całościowy stosunek jednostki do świata. Składają się na nią cztery elementy (Ziółkowski 1980). Pierwszym z nich są wartości, stanowiące cele dążeń, kryterium ocen; drugim jest wiedza o rzeczywistości, czyli poznawczy komponent postaw, w tym: opis i diagnoza aktualnego stanu, wyjaśnianie przyczyn obecnego stanu i prognozowanie na przyszłość. Trzecim elementem orientacji jest ocena (ewaluacja obecnego stanu), czyli emocjonalny komponent postawy; a czwartym są dyspozycje do zachowań wobec danego obiektu, czyli behawioralny komponent postawy. Orientacja łączy więc w sobie wszystkie trzy składniki postawy, a także składnik określony przez wartości.

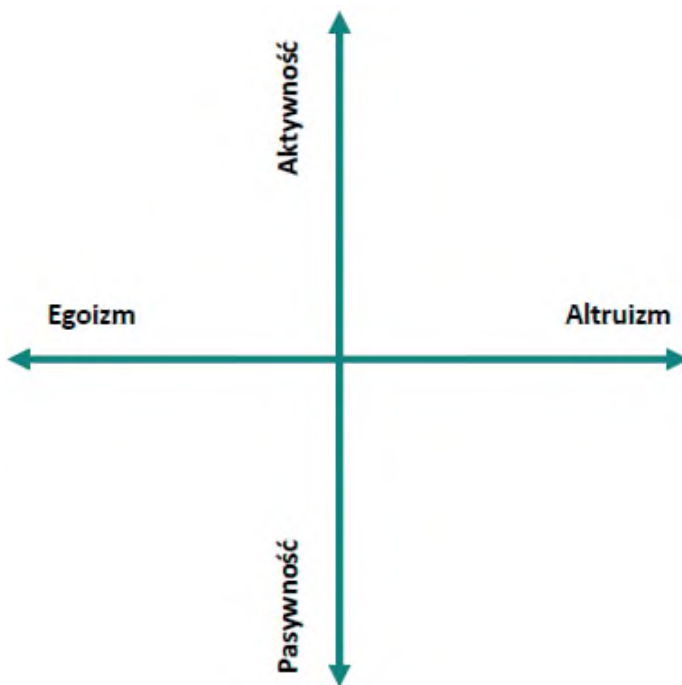
Podstawowe czynniki regulujące myśli i zachowania człowieka w sytuacji społecznej są określone przez: system motywacyjny (motywy i cele – wartości), system reprezentacji myślowych (obraz siebie i świata) i system afektywny (Kenrick i in. 2002). Reprezentacje odzwierciedlają sposób, w jaki ludzie postrzegają świat społeczny i wchodzą z nim w interakcje. System afektywny obejmuje uczucia: postawy (przychylne lub nieprzychylne uczucie wobec osób, obiektów, wydarzeń czy idei), emocje (silne, gwałtowne, krótkotrwałe uczucia charakteryzujące się pobudzeniem fizjologicznym i złożonymi procesami poznawczymi) i nastroje (względnie długotrwałe i rozproszone uczucia nieskierowane na pojedynczy obiekt). Afekty są powiązane zarówno z motywacją – umożliwiają np. aktywizowanie zmiany w myśleniu i działaniu, jak i z reprezentacjami umysłowymi, które mogą uaktywniać uczucia.

W procesie realizacji kariery ludzie są skłonni wybierać zawody i miejsca pracy, które odpowiadają ich kompetencjom, uzdolnieniom, potrzebom, sprzyjają osiągnięciu celów i realizacji ważnych wartości. Różne sytuacje związane z realizowaniem kariery mogą aktywizować różne zachowania człowieka, jednak ludzie mogą też zmieniać sytuacje. Różni ludzie różnie reagują w danych okolicznościach, ponieważ mają różne doświadczenia, motywacje, reprezentacje, uczucia czy orientacje. W wyniku przeprowadzonych analiz, dotyczących zachowań społecznych jednostki w procesie realizowania kariery, ustalono cztery wymiary postępowania człowieka ułożone w przeciwstawne pary: egoizm i altruizm oraz aktywność i pasywność.

Realizację kariery można zilustrować przy pomocy schematu przypominającego wykres funkcji dwuwymiarowej, gdzie na osi pionowej na biegunie dodatnim oznaczono aktywność, na biegunie ujemnym – pasywność. Oś pozioma w części dodatniej prezentuje altruizm, w części ujemnej – egoizm (rys. 4).

Prezentowany model opiera się na założeniu, że ludzie realizują karierę poprzez podejmowanie działań i przejawianie zachowań związanych z postawami, które są rezultatem przyjętych wartości. Według Marody (1976) postawa motywuje działanie lub tylko je modyfikuje, oddziałuje więc w różnym zakresie na zachowania i działania jednostki.

Obecność innych ludzi wpływa pobudzająco, w wyniku czego ludzie są skłonni do zachowywania się w dobrze znany, typowy sposób (Kenrick i in. 2002). Mówiąc o postawach społecznych przyjmujemy, że wyrażają one względnie stałą gotowość jednostek do pozytywnych lub negatywnych reakcji wobec innych ludzi, od postaw skrajnie prospołecznych do skrajnie egoistycznych, od nastawień na zaspokajanie potrzeb innych ludzi do orientacji na zaspokajanie potrzeb własnych, nawet kosztem drugiego człowieka.



Rys. 4. Schemat ilustrujący postawy przejawiane przy realizacji kariery

Postawy przejawiane wobec realizacji własnej kariery można rozpatrywać na płaszczyźnie *aktywność–bierność*. Realizacja kariery jest procesem długotrwałym, podczas którego zdarzają się różne sytuacje, które wymuszają konieczność reakcji. Aktywność oznacza zabiegi i zmagania o miejsce człowieka w organizacji czy społeczności, o możliwość wpływu na okoliczności, o realizację istotnych wartości, dążenie do pokonania trudności i rozwiązania problemu. Dopóki człowiek podejmuje działania, dąży do osiągnięcia celu – jest aktywny, decyduje o własnym zachowaniu i ma wpływ na kształtowanie swojego otoczenia. Aktywność oznacza zaangażowanie, poszukiwanie możliwie najlepszych rozwiązań,

nie poddawanie się przeciwnościom, a w skrajnej postaci poświęcenie swoich wszystkich sił i możliwości dla jakiejś ważnej sprawy czy wartości. Aktywność prowadzi do ciągłego rozwijania swojej osobowości i zdobywania nowych doświadczeń, jest pewnym sposobem przystosowania się do zmieniającej się rzeczywistości. Przeciwną postawą jest pasywność, która jest jednym z rodzajów dezadaptacji i może wynikać z obaw przed zmianami, ryzykiem czy krytyką, wygodnictwem, lenistwem lub koniunkturalizmem. Wyraża się w zaniechaniach, braku reakcji na pojawiające się wyzwania, ucieczką przed podejmowaniem decyzji i działań, unikaniem możliwych problemów i trudności, uległością. W skrajnej sytuacji postawa bierności prowadzi do zastraszenia i całkowitej zależności od innych.

Kolejnym wymiarem charakteryzującym postępowanie człowieka w procesie realizacji kariery jest para *egoizm–altruizm*. Oba elementy wyrażają przeciwstawne zachowania, wyrażane przez koncentrację na własnych sprawach albo na sprawach innych, co odpowiada orientacji życiowej indywidualistycznej albo kolektywistycznej, nabytej w procesie socjalizacji. Zarówno egoizm, jak i altruizm odnoszą się do relacji z innymi. Motyw afiliacji, związany z potrzebą przebywania z innymi ludźmi i wchodzenia z nimi w przyjemne interakcje (Kenrick i in. 2002), można przypisać zarówno postawie altruistycznej, jak i egoistycznej. Różnice można dostrzec w tym, że ludzie koncentrujący się na własnych sprawach, przebywając z innymi, traktują ich instrumentalnie, jako źródło wyzysku, środek do osiągnięcia własnych korzyści, realizację własnych interesów kosztem innych osób. Egoistom inni ludzie są potrzebni tylko wtedy, jeśli mogą ich wykorzystać do realizacji swoich celów. Osoba egoistyczna nie zawsze jest za taką uważana. Czasem, na skutek celowo podejmowanych działań i przejawianych zachowań, stara się uchodzić za altruistę, aby dzięki temu wywołać u innych

efekt wzajemności i tym samym osiągnąć to, co było jej zamiarem. Egoizm nie musi być jednak oceniany w kategoriach etycznych, czasami działanie we własnym interesie jest racjonalne. Niektórzy badacze uważają, że w każdej tego typu postawie można zawsze odnaleźć coś wartościowego, dobrego, ponieważ nawet przy takim postępowaniu realizowane są jakieś wartości, nawet jeśli są one subiektywne. Podkreśla się też to, że egoista jest w pełni świadomy swoich celów; wie, że musi samodzielnie do nich dążyć, nie ulega chwilowym zachciankom, które pozbawiają racjonalności jego cele, przejmuje kontrolę nad własnym życiem, co może też oznaczać wzięcie odpowiedzialności za samego siebie (Baier 2009; Hobbes 2009; Schlick 1974; Rand 2015; Branden 2015).

Altruści są nastawieni na dobro innych, zależy im na realizacji interesów innych osób bardziej niż na realizacji własnych, są gotowi do ponoszenia pewnych kosztów na rzecz innego człowieka lub grupy. Altruizm może być racjonalny lub automatyczny, świadomy lub nieświadomy, kierowany przez wrodzone reakcje emocjonalne. W literaturze opisywane są dwa rodzaje altruizmu: twardy i miękki. Pierwsza kategoria obejmuje zachowania impulsive, bez oczekiwania wzajemności, natomiast altruizm miękki (altruizm odwzajemniony) wiąże się z oczekiwaniem na rewanż ze strony odbiorcy czy na uzyskanie jakiejś korzyści dla siebie, jest więc w istocie pewną formą egoizmu (Wilson 1988; Dawkins 1996; Piątek 1999). Zachowania altruistyczne jako zachowania prospołeczne (Karyłowski 1982) są działaniami dla dobra drugiego człowieka i są one prospołeczne nawet wtedy, gdy pomagający odnosi korzyść z powodu podjęcia danego działania (Kenrick i in. 2002). Zachowaniem prospołecznym, w węższym rozumieniu, jest działanie na rzecz drugiego człowieka, podejmowane ze względu na motywy ponadosobiste, któremu nie towarzyszy oczekiwanie wzmocnienia zewnętrznego. Takie zachowanie jest zachowaniem

altruistycznym (Karyłowski 1982). Zachowanie prospołeczne w szerszym rozumieniu to „zachowanie, którego bilans skutków osobistych i ponadosobowych jest korzystny dla dwóch lub więcej osób, czyli prowadzi do maksymalizacji interesu wspólnego. [...] Zachowania czysto altruistyczne są wtedy podzbiorem zbioru zachowań prospołecznych” (Grzelak 2008, s. 100). Według Karyłowskiego (1982) motywy zachowań prospołecznych mogą być endo- i egzocentryczne. Przy motywacji endocentrycznej działanie na rzecz innego człowieka jest rezultatem dążenia do pozytywnych zmian w obrazie własnej osoby lub uniknięcia zmian negatywnych (np. wyrzutów sumienia), natomiast przy motywacji egzocentrycznej antycypacja dotyczy pozytywnych zmian w sytuacji drugiego człowieka, a nie pozytywnych zmian w obrazie samego siebie. W związku z tym Szuster i Rutkowska (2008) wyróżniają dwa rodzaje altruizmu.

Altruizm jest postawą powodującą zachowania, które można rozpatrywać na dwóch poziomach: indywidualnym i grupowym, przy czym altruizm indywidualny (często wobec jednostek będących członkami własnej grupy) wiąże się przeważnie z oczekiwaniem na wzajemność, natomiast altruizm wobec jakiejś grupy (np. dotacje na rzecz wspieranej instytucji czy inicjatywy) może być bezinteresowny, chociaż mogą występować sytuacje odwrotne. Łobocki (2003) uważa, że altruizm jest poniekąd związany z miłością własną, która przybiera formę samoakceptacji siebie. Gołąb (1980) wyróżnia trzy typy zachowań altruistycznych. Pierwszym z nich jest typ egocentryczny, w którym dominuje: koncentracja na sobie, na tym co można otrzymać w zamian, oczekiwanie osobistych korzyści i satysfakcji, jaką można osiągnąć poprzez pomaganie lub dążenie do unikania przykrości, swoisty bilans zysków i strat. Drugim jest typ empatyczny, czyli: współodczuwanie, empatia, wczuwanie się w sytuację drugiej osoby, współczucie i działanie pod

wpływem emocji odczuwanych względem drugiego człowieka i na podstawie wyobrażeń o jego stanie. Trzecim typem zachowań jest typ normatywny wyrażany przez: poczucie powinności i związane z tym wypełnianie obowiązków nałożonych przez normy moralne akceptowane przez człowieka pomagającemu innym.

Postawa altruizmu jest powiązana z intencją człowieka przejawiającego zachowania altruistyczne, których istotą jest to, że „mamy tu do czynienia z bezinteresownym działaniem na rzecz innych. [...] Podstawą uznania jakiegoś zachowania za altruistyczne nie jest przy tym to, czy i jak wielką korzyść odniósł z tego zachowania ten, kto był jego obiektem. Ważne są raczej intencje dawcy” (Karyłowski 1982, s. 10). Również według Śliwaka (2005, s. 124) „zachowanie altruistyczne jest działaniem świadomym i dobrowolnym na rzecz innych ludzi. Przynosi ono korzyści innym osobom, a osoba działająca nie oczekuje w zamian na zewnątrz nagrody, gdyż pomoc innym jest dla niej wartością samą w sobie”. Przykłady zachowań altruistycznych to „akty poświęcenia dla ratowania zdrowia czy życia, czy innych ważnych dóbr innego człowieka. Cechą szczególną tego rodzaju czynności jest to, iż działająca jednostka w sposób niewątpliwy ponosi jakieś ważne osobiste straty, działając na rzecz innych czy na rzecz społeczeństwa, a więc naraża swoje bezpieczeństwo, swe zdrowie, swój majątek, swoje dobre imię” (Reykowski, s. 21–22). Altruista jest osobą, która „przedkłada wartości typu być nad mieć. Choć nie wyrzeka się całkowicie dóbr materialnych, daje pierwszeństwo kategorii istnienia opartego na orientacji być” (Horbaczewski 2005, s. 38). Muszyńska (1976) opisuje postawę altruistyczną jako gotowość do rozumienia potrzeb innych i wykazywania empatii, świadomą i bezinteresowną troskę nawet za cenę poświęceń, tolerancję oraz rozróżnianie czynów na dobre i złe, uwzględniając konsekwencje, jakie powodują dla innych osób.

Egoizm i altruizm są postawami, które człowiek zajmuje wobec drugiego człowieka. Przy wyjaśnianiu zachowań społecznych należy uwzględnić potrzebę afiliacji, która może być związana z następującymi celami: zdobyciem wsparcia społecznego, uzyskaniem informacji, zdobyciem pozycji społecznej oraz wymianą dóbr (Kenrick i in. 2002). Wsparcie społeczne oznacza „takie relacje pomiędzy ludźmi, które pozwalają człowiekowi odczuć, że ma wokół siebie życzliwe osoby, troszczące się o niego, doceniające go i na które może liczyć” (Kirenko i Zubrzycka-Maciąg 2011, s. 115). Doświadczanie wsparcia społecznego można określić jako „pomoc emocjonalną, informacyjną lub materialną udzielaną jednostce przez ludzi, z którymi jest ona powiązana” (Kenrick i in. 2002, s. 347) lub jako „rodzaj interakcji społecznej, która zostaje podjęta przez jednego lub obu uczestników w sytuacji problemowej, trudnej, stresowej lub krytycznej” (Sęk i Cieślak 2004, s. 18). Zmierzenie do otrzymywania wsparcia społecznego może cechować zarówno altruistów, jak i egoistów. Dążenie do kontaktów z innymi może też wynikać z tego, że chcemy wymieniać z nimi informacje, jednak nie każdy chce się dzielić wszystkimi zdobytymi informacjami. Wzajemna wymiana korzyści jest ważnym celem nawiązania i utrzymywania kontaktów. Egoiści czują się źle, jeśli wymiana przebiega niepomyślnie dla nich, nie spełnia ich oczekiwań, niedostatecznie z niej korzystają. Altruści czują się niekomfortowo, jeśli nadmiernie korzystają z wymiany informacji oraz dążą do relacji, w których wymiana jest w miarę zrównoważona lub gdy inni osiągają z niej więcej korzyści. We wzajemnych relacjach ludzie szukają też innych osób, które mogą podwyższyć ich pozycję, pomogą w zdobyciu wyższego statusu. Takie postępowanie jest charakterystyczne dla postawy egoistycznej. Jednak tego rodzaju dążenie może zmniejszyć otrzymywane wsparcie społeczne.

Omówione postawy mogą ilustrować pewne tendencje związane z postępowaniem człowieka przy realizowaniu swojej kariery. Warto podkreślić, że celem prezentowanej koncepcji nie jest ocenianie w kategoriach moralnych postaw, działań czy zachowań; ma ona jedynie służyć opisywaniu i wyjaśnianiu czy prognozowaniu postępowania jednostki związanego z realizacją kariery, a także badaniom, których przedmiotem jest kariera – np. sposób realizacji, przebieg czy uwarunkowania. Jeśli przyjmiemy, że kariera rozpoczyna się w punkcie przecięcia się osi, to może ona przebiegać w następujących kierunkach: aktywnym, pasywnym, altruistycznym, egoistycznym (rys. 4). Każda z tych postaw może występować w większym lub mniejszym nasileniu, stąd linia kariery jako wynik postępowania jednostki może być położona bliżej lub dalej od danej osi. Prezentowane modele kariery będą opisywane w odniesieniu do położenia w jednej z czterech ćwiartek lub, jako ilustracja zmian w karierze – w dwóch albo trzech z nich. Pierwsza ćwiartka ilustruje połączenie orientacji aktywnej i altruistycznej, druga – aktywnej i egoistycznej, trzecia – pasywnej i egoistycznej, czwarta – pasywnej i altruistycznej.

Prezentowany model jest tak skonstruowany, że każdy rodzaj kariery może być przedstawiony poprzez ilustrację graficzną podobną do wykresów funkcji liniowej lub innej, jeśli człowiek zmienia swoje postawy i zachowania przy realizacji kariery. Jednak w praktyce rzadko występują kariery jednokierunkowe czy liniowe, każda kariera jest przede wszystkim wypadkową postaw i zachowań dotyczących jej realizacji w danym okresie czasowym, na które składają się różne orientacje jednostki. Model ilustruje jedynie kilka przykładów karier, inne typy karier mogą mieć charakter liniowy lub nie; położenie linii kariery może być bliższe lub dalsze od którejś z osi itp.

2. Model realizacji kariery oparty na postawie aktywnej

Aktywność jest podstawowym czynnikiem rozwoju, immanentną cechą ludzką, przejawiającą się w potrzebie regulacji stosunków jednostki z otoczeniem, mającą charakter czynności i procesów. Poprzez aktywność człowieka dokonują się nie tylko zmiany w jego otoczeniu, ale także zachodzą zmiany adaptacyjne w nim samym. W swoim aspekcie formalnym aktywność jest także kategorią bardziej ogólną w stosunku do takich pojęć jak: reakcja, zachowanie się, funkcjonowanie, czynność, działanie, działalność (Przetacznikowa 1973; Tyszkowa 1977; Tomaszewski 1986; Włodarski i Matczak 1992; Niewiedział 2008). Aktywność reguluje stosunek jednostki do otaczającego świata. Ma wymiar podmiotowy i może być realizowana w różny sposób, „wyzwała ją określona potrzeba zakłócająca względną równowagę życiową danej jednostki [...] rozwija się łatwiej i tym bardziej jest skuteczna, im większy jest stopień jego samodzielności” (Duraj-Nowakowa 1998, s. 229). Aktywność oznacza przystosowywanie się do panujących w środowisku sytuacji i zmian, ale obejmuje również możliwość modyfikowania i przekształcania tego środowiska. Zdaniem Strelaua (1985) aktywność jest cechą temperamentu, przejawiającą się w ilości i zakresie podejmowanych działań o określonej wartości stymulacyjnej. Jej podstawą jest chęć działania, podyktowana czynnikami wewnętrznymi, którymi są ludzkie potrzeby, oraz zewnętrznymi w postaci zadań stawianych nam przez innych.

Aktywność własna polega więc na kształtowaniu własnego losu, kreowaniu własnego stylu życia, odpowiadającego indywidualności, potrzebom, ambicjom i aktualnym warunkom (Pietrasiński 1990; Buhler 1999; Gałdowa 2000; Trempała 2000). Aktywność własną można więc uznać nie tylko za czynnik rozwoju, ale też często jego cel. W naukach społecznych aktywność odnosi się najczęściej do:

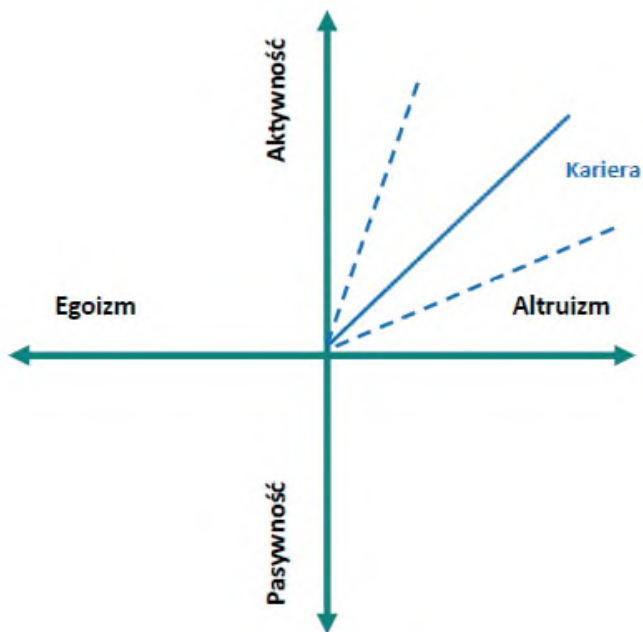
aktywności twórczej (m.in. Gnitecki 1994; Uszyńska-Jarmoc 2003; Szmidt 2013; Alder 2003; Kujawiński 1990; Popek 2010), aktywności fizycznej (m.in. Drabik 1999; Grabowski 1996; Biernat 2011; Pudełkiewicz 2006) zawodowej (m.in. Furmańska-Maruszak 2014; Szukalski 2005; Szyszka 2006; Jakimiuk 2017) czy aktywności w sieci (m.in. Pyżalski 2017; Izdebska 2007; Juza i Kloc 2012; Augustynek 2010; Kaliszewska 2007). W przedstawionym niżej modelu aktywność w odniesieniu do realizacji kariery dotyczy nie tylko aktywności zawodowej, ale zachowań człowieka w ogóle, np. w relacjach z ludźmi, w tym sposobu osiągnięcia celów i traktowania ludzi, nastawienia do obowiązków, wykorzystywania okoliczności itp.

Aktywność w procesie realizowania może być spowodowana potrzebą poznawczą, chęcią radzenia sobie w danym środowisku, rozwijania kompetencji, ambicją, nastawieniem na osiągnięcie pożądanego celu (wartości), chęcią zmiany, poprawy sytuacji. Osoba aktywna może też np. chcieć uchodzić za osobę kompetentną lub wzbudzać sympatię, akceptację czy podziw, czyli podejmowane działania mogą służyć wyłącznie autopromocji.

W dalszej części zaprezentowano modele kariery realizowanej przez postawę aktywności w 2 przypadkach: w połączeniu z postawą altruistyczną oraz w połączeniu z postawą egoizmu.

Kariera może być realizowana w sposób aktywny i prospołeczny. Przykładem może być ścieżka kariery zilustrowana na rys. 5.

Człowiek reagujący aktywnie na zmieniającą się rzeczywistość może być zorientowany altruistycznie, wtedy jego kariera koncentruje się wokół troski o innych. W tej sytuacji człowiek przedkłada interesy jakiejś grupy ponad interesy osobiste, ważniejsze jest dla niego dobro wspólne, ceni dobro innych wyżej niż własne. Nie oznacza to jednak, że ludzie realizujący ten typ kariery są np. wyłącznie wolontariuszami lub pracownikami socjalnymi. Mogą to być ludzie zajmujący wysokie stanowiska, zarabiający

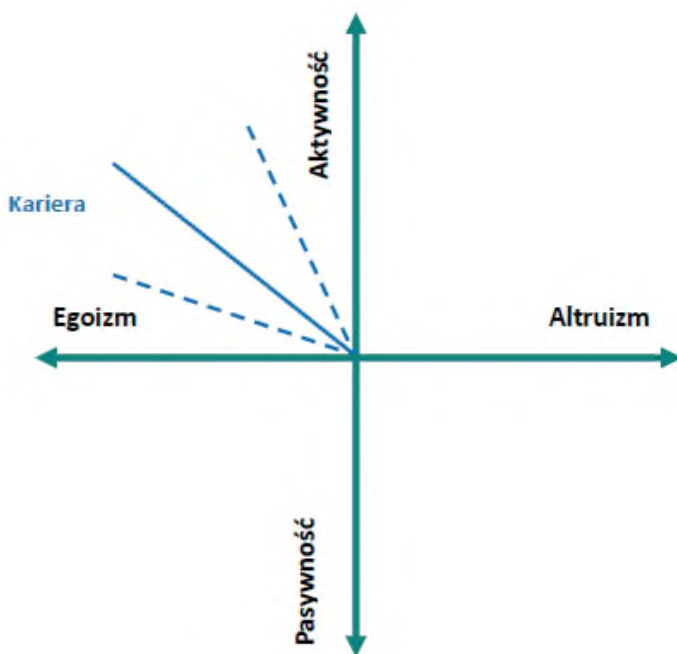


Rys. 5. Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w postawie aktywnej i prospołecznej

spore pieniądze, jednak dla nich zawsze ważniejsze będzie dobro innych ludzi i dobro organizacji, w której pracują. Linia ciągła na rys. 5. znajduje się w równej odległości od obu osi: aktywności i altruizmu, co oznacza, że człowiek realizujący taką karierę potrafi w sposób optymalny (wyważony) wykorzystywać własną aktywność dla dobra innych. Linia przerywana, znajdująca się bliżej osi altruizmu, oznacza karierę zorientowaną na poświęcanie się dla innych, oferowanie opieki i wsparcia, jednak z mniejszą aktywnością. Taka kariera może zmierzać w kierunku pasywności i raczej kontynuacji zastanej sytuacji niż podejmowania nowych działań. Linia przerywana, która znajduje się bliżej osi aktywności, ilustruje

kariere człowieka, który skupia się bardziej na działaniach niż na bezpośredniej opiece i wspomaganiu innych. Przykładem może być kariera osoby, która organizuje pomoc dla innych, rozwiązuje problemy organizacyjne lub zarządza środkami przeznaczonymi dla innych. Kariera tego typu może zmierzać w kierunku egoizmu, rozumianego w tym przypadku jako większa dbałość o działania organizacyjne niż bezpośrednią troskę o innych lub nawet jako dążenie do samozadowolenia czy poklasku związanego z pozytywnym wizerunkiem osób organizujących pomoc dla innych.

Kolejnym przykładem kariery realizowanej poprzez postawę aktywną jest kariera zilustrowana na rys. 6.



Rys. 6. Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w postawie aktywnej i egoistycznej

W tym przypadku kariera jest zorientowana na aktywność i egoizm, co oznacza, że człowiek ją realizujący aktywnie reaguje na wyzwania i trudności, jednak jego aktywność dotyczy własnych korzyści. Mogą one obejmować dążenie do awansów, wyższych zarobków, wygodnej pracy, władzy i wpływów, ale w każdej sytuacji dobro własne jest stawiane ponad dobro innych. Podejmowane działania mogą odbywać się kosztem innych, a nawet poprzez wykorzystywanie innych ludzi, ponieważ najważniejsza jest realizacja osobistych potrzeb i wartości. Linia ciągła, znajdująca się w równej odległości od osi aktywności i egoizmu, ilustruje karierę człowieka, który aktywnie odnosi się do otaczającej rzeczywistości, mając na uwadze przede wszystkim własne sukcesy, nie licząc się z innymi, ale też nie wykorzystując ich do osiągnięcia swoich celów. Kariera tego typu może przebiegać jako skrajnie egoistyczna (linia przerywana bliżej osi egoizmu), kiedy osoba ją realizująca manipuluje innymi, aby zdobyć to, co zamierza, wykorzystując bezwzględnie wszystkie dostępne środki i posługując się nie zawsze etycznymi metodami. W takim przypadku mamy do czynienia z karierowiczostwem. Linia przerywana bliżej osi aktywności ilustruje karierę, która koncentruje się na aktywności związanej z rozwojem kompetencji, dążeniem do profesjonalizmu. W tej sytuacji człowiek nie wykorzystuje innych do osiągnięcia swoich celów, jednak równocześnie nie jest zorientowany na uwzględnianie ich potrzeb. W pracy ważniejsze jest dla niego optymalne wykonywanie zadań zawodowych i stawianie się profesjonalistą.

Jak już wspomniano wcześniej, w literaturze dotyczącej badań zachowań prospołecznych, istotną kwestią jest to, czy w ogóle istnieją zachowania czysto altruistyczne, czy każde zachowanie postrzegane przez innych jako prospołeczne nie ma w rzeczywistości pobudek egoistycznych, zorientowanych na wzajemność albo realizację własnego interesu (Kenrick i in. 2002; Wilson 1988;

Dawkins 1996; Piątek 1999; Śliwak 2005; Karyłowski 1982). Zachowania prospołeczne mogą być podejmowane w następujących celach: dla własnego dobra; po to, by podwyższyć swoją pozycję społeczną; aby zarządzać wizerunkiem własnej osoby (potwierdzać go lub poprawiać); aby radzić sobie z własnymi nastrojami i emocjami (Kenrick i in. 2002). Każdy z tych celów charakteryzuje postępowanie nacechowane egoistycznie, skierowane na osiągnięcie własnych korzyści, stąd zachowania postrzegane jako altruistyczne mogą w istocie być działaniami egoistycznymi – w zależności od intencji jednostki podejmującej dane działania. Osiągnięcie korzyści osobistej, nie tylko materialnej, może więc skłaniać ludzi do pomocy, szczególnie wtedy, kiedy uważają, że powinni dostać coś w zamian za swoją pomoc, co jest związane bardziej z pobudkami egoistycznymi niż altruistycznymi. Osoby o dużej potrzebie aprobaty lub wysokiej pozycji społecznej czy pozytywnego wizerunku są bardziej skłonne do udzielania pomocy publicznie niż prywatnie, nawet jeśli nie jest to zgodne z ich przekonaniami. Pomaganie innym służy też budowaniu poczucia własnej wartości, zadowolenia z siebie, utrzymywaniu dobrego nastroju i przyjemnych emocji. Oczywiście, nie wyklucza to podejmowania przez jednostki działań motywowanych po prostu dobrem innego człowieka.

Ludzie mający orientację prospołeczną są bardziej skłonni współpracować z innymi w celu osiągnięcia korzyści dla siebie i dla grupy, a czasem kierują się dobrem grupy nawet za cenę indywidualnych poświęceń. Natomiast ludzie o orientacji egoistycznej są najczęściej indywidualistami, dążą do maksymalizacji własnych zysków, nie zwracając uwagi na interes grupy. Są to przeważnie ludzie nastawieni na rywalizację, którzy chcą wygrywać z innymi członkami grupy, niezależnie od tego czy osiągną dużą, czy niewielką korzyść.

3. Model realizacji kariery oparty na postawie pasywnej

Pasywność (bierność) charakteryzowana jest przez: podporządkowywanie się innym osobom, grupom, decyzjom; ograniczanie własnych praw na rzecz respektowania praw innych osób; brak zdecydowania; oczekiwanie na zdarzenia; niepodjęcie własnych inicjatyw i działań; obojętność; brak zaangażowania; ucieczkę od odpowiedzialności. Przyczynami bierności mogą być: brak wiary w siebie, ucieczka od podejmowania decyzji, obawa przed reakcją innych. Konsekwencje wywoływane przez postawę bierności mogą być następujące: niedowartościowanie, utrata wiary w siebie, poczucie krzywdy, stres, frustracje, depresje. Zdaniem Scheuera (2008) pojawiająca się w różnych kontekstach bierność może być wskazywana jako przyczyna, skutek lub syndrom jakiegoś zjawiska. Można ją zdefiniować jako „obserwowany w zachowaniu danej osoby brak przejawów jej woli, przeciwieństwo aktywności czyli zachowania powodowanego wolą. Wymiar bierność – aktywność opisuje zatem poziom manifestowania w działaniu własnej woli” (Lewandowska 2008, s. 19). Bierność często „łączy się z zachowawczością, dążeniem do stabilizacji i równowagi, zapewnieniem sobie poczucia bezpieczeństwa, obawą przed ryzykiem, z nawykiem i rutyną, w skrajnej postaci – z bezradnością i apatią” (Ziółkowski 2015, s. 128).

Zjawisko pasywności jest analizowane w różnych koncepcjach psychologicznych. W perspektywie psychoanalizy przyczyna pasywności tkwi w zablokowanych naturalnych ludzkich popędach, słabości struktury ego oraz nie do końca uświadamianych sobie przez jednostkę różnego rodzaju konfliktach wewnętrznych, deficytach struktury osobowości czy doświadczanych wcześniej urazach psychicznych. Pasywność może poprzez różnorodne mechanizmy obronne, w tym zaprzeczanie, wypieranie czy identyfi-

kację projekcyjną, lokalizować się w nieświadomości. Dla behawiorystów – są to zarówno biologiczne uwarunkowania jednostki, jak i brak odpowiednich wzmocnień pochodzących z otoczenia albo nabycie dezadaptacyjnych, sztywnych nawyków powstałych głównie w procesie społecznego uczenia się. W koncepcjach poznawczych to sposób myślenia decyduje o powstaniu pasywności. Jeżeli więc ktoś jest przekonany, że nie ma wpływu na zdarzenia zachodzące w jego życiu – doprowadza go to do biernych zachowań, a w skrajnych przypadkach do pojawienia się depresji. Badacze prezentujący kierunek humanistyczno-egzystencjalny, zakładają, że bierność powoduje niemożność urzeczywistniania wartości w życiu jednostki (np. wolności, samorealizacji, sensu, miłości czy szacunku). Koncepcje systemowe opisują pasywność w szerszej perspektywie oddziaływań i warunków społecznych, nie koncentrując się nadmiernie na cechach psychicznych samej jednostki. Bierność otoczenia wywołuje zatem podobne nastawienia jednostki, jednocześnie stymulujące środowisko może się stać bodźcem pobudzającym do aktywności (Grzesiuk 1976; Seligman 1993; Berne 2013; Jagieła 2009).

Postawa pasywna wiąże się z konformizmem, uległością i posłuszeństwem (Kenrick i in. 2002). Konformizm oznacza zmianę zachowania w taki sposób, aby było ono zgodne z reakcjami, zachowaniami lub działaniami innych osób. Ma na celu dostosowanie się do otoczenia i nie musi być wyrazem presji otoczenia, może być przejawiany na podstawie własnych obserwacji i spostrzeżeń, może być wywołany rzeczywistym lub wyobrażonym naciskiem ze strony jakiejś osoby lub grupy. Nasilenie lub osłabienie konformizmu może nastąpić pod wpływem następujących czynników. Pierwszym z nich jest jednomyślność, co oznacza dostosowanie swojej oceny do opinii innych. Kolejnym jest zaangażowanie, jako jeden ze sposobów zmniejszenia skłonności do ulegania naciskowi

grupy. Następnym czynnikiem jest odpowiedzialność, szczególnie istotna przy podejmowaniu własnej decyzji i jednoczesnym nacisku grupy na tę decyzję. Innym ważnym czynnikiem konformizmu są cechy indywidualne – łatwiej ulegają naciskowi osoby o niskiej samoocenie, a także te, które nie czują się w danej grupie bezpiecznie. Istotnym czynnikiem jest też skład grupy wywierającej nacisk, który skuteczniej skłania do konformizmu, jeśli jej członkami są specjaliści lub osoby znaczące albo jeśli są to osoby pod pewnym względem podobne do osoby, na którą wywierana jest presja (Aronson 2009).

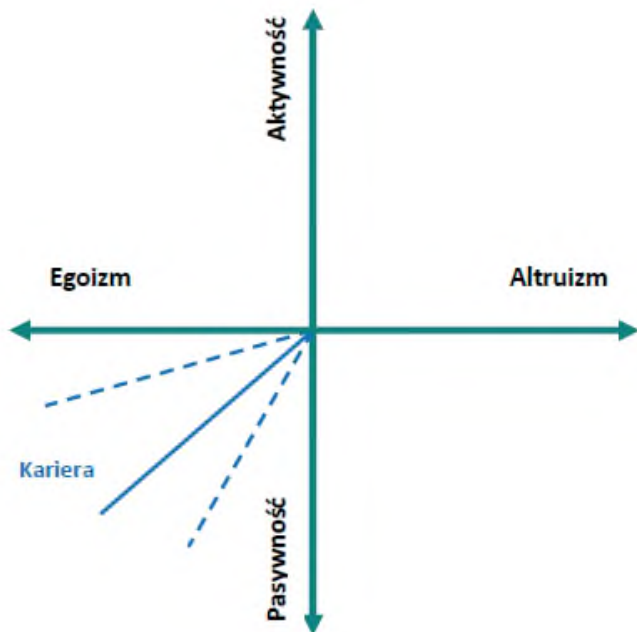
Uległość oznacza dokonywanie zmiany zachowania w reakcji na bezpośrednią prośbę lub życzenie. Posłuszeństwo, jako szczególny rodzaj uległości, oznacza zmianę zachowania w odpowiedzi na polecenie osoby cieszącej się autorytetem. Konformizm, uległość i posłuszeństwo są głównymi kategoriami wpływu społecznego, który powoduje zmiany w zachowaniu, wynikające z prawdziwej lub wyobrażonej presji ze strony innych. Uleganie wpływom może też wynikać z przypisywania komuś mądrości lub wiedzy, albo poprzez naśladowanie, identyfikację z innymi, co potwierdza właściwy wybór.

W zależności od kontekstu, bierności przypisywane jest znaczenie negatywne lub pozytywne. W znaczeniu negatywnym bierność jest ujmowana jako: inercja (przyjmująca postać braku woli do działania w obliczu istotnych wyzwań czy zadań), indyferencja (programowa, utrwalona postawa zobojętnienia wobec ważnych zagadnień moralnych czy społecznych), apatia (obniżenie pobudliwości emocjonalnej i ekspresji uczuć, nieczułość, niewrażliwość na ważne i dotąd poruszające jednostkę zjawiska), brak inicjatywy (jako wzór zachowania), paraliż (skrajna forma zaniku aktywności), wyuczona bezradność (mniej lub bardziej uogólnione poczucie powstałe wskutek powtarzających się porażek lub doświadczenia

braku wpływu na zdarzenia, obniżające motywacje do działania), uległość (brak umiejętności obrony własnych granic, pozwalanie innym na nieuprawnione decydowanie o własnych sprawach), bierna agresja (zachowanie wyrządzające komuś krzywdę bez świadomości takiej intencji i bez jej ujawniania), uprzedmiotowienie (odebranie osobie jej atrybutów osobowych – traktowanie jednostki jako sterowalnej wyłącznie przez bodźce zewnętrzne, całkowicie reaktywnej, pozbawionej refleksyjności i własnego centrum aktywności), bycie manipulowanym, wykorzystywanym (skrajna forma uprzedmiotowienia) oraz zniewolenie – uniemożliwienie jednostce aktywnego działania lub ograniczenie swobody dokonywania przez nią wyborów (Scheuer 2008). Pozytywne znaczenie jest przypisywane bierności znacznie rzadziej i może być łączone ze spokojem, opanowaniem, łagodnością, rozważą, ostrożnością, nieuleganiem skrajnym emocjom, bagatelizowaniem problemów, nieprzejmowaniem się trudnościami.

Karierę zdominowaną przez postawę bierności przedstawiają rysunki poniżej. Można tutaj wyróżnić dwa przypadki. Pierwszy z nich ilustruje rys. 7.

Kariera, która jest efektem bierności, może być wyrażana poprzez postawę egoizmu. W tym przypadku człowiek nie reaguje na codzienne wyzwania, stara się nie wyróżniać spośród innych, chce zachować status quo, jednak jego pobudki wynikają z osobistych interesów. Linia ciągła obrazuje sytuację, kiedy człowiek nie inicjuje i samodzielnie nie podejmuje działań, w organizacji jest wykonawcą poleceń przełożonych. Nie chce się narażać, woli czekać na okazję niż próbować wpływać na okoliczności. Linia przerywana bliżej osi egoizmu pokazuje karierę człowieka, który nie podejmuje żadnych działań na rzecz organizacji, zabiega jedynie o zdobywanie nieformalnych wpływów, które umożliwią mu osiągnięcie osobistych korzyści. Może się zdarzyć, że w takiej sytuacji pracownik awansuje,

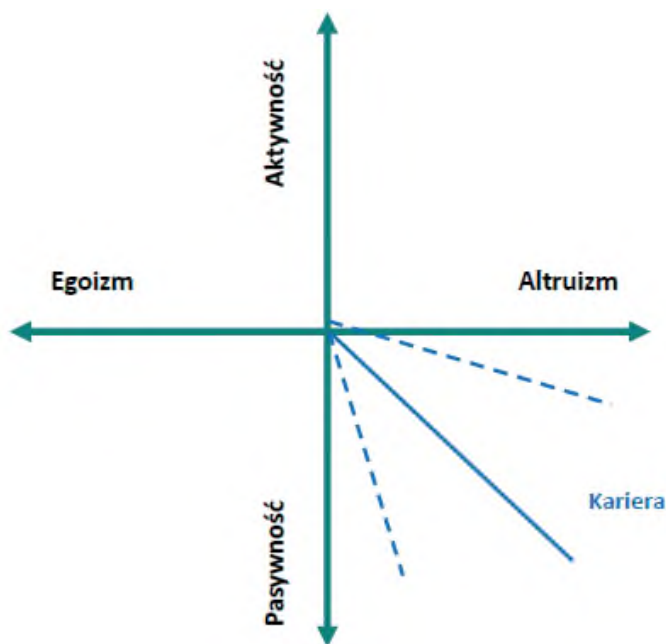


Rys. 7. Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w postawie biernej i egoistycznej

jednak nie w rezultacie dobrych efektów pracy, a jedynie poprzez zakulisowe rozgrywki. Taki rodzaj kariery występuje również wtedy, gdy ktoś żyje na koszt innej osoby lub kiedy przywłaszcza sobie sukcesy i działania innych. Linia przerywana bliżej osi pasywności oznacza całkowitą rezygnację z wszelkich aktywności. Człowiek realizujący taką karierę unika podejmowania decyzji i poddaje się sytuacji. Nie ma poczucia wpływu na rzeczywistość, nie wierzy w swoje możliwości i nie chce tego zmienić. Jest skupiony na sobie i zależy mu bardziej na utrzymaniu pracy i zachowaniu bezpiecznej pozycji niż na jakichkolwiek zmianach. Rzadko awansuje, chociaż może być wygodnym pracownikiem dla przełożonych, któ-

rzy wymagają bezwzględnego posłuszeństwa i dla kolegów, którzy obawiają się konkurencji. Postawa postrzegana przez innych jako pasywność czy egoizm może być też związana z indywidualizmem, czyli możliwością niepomysłnej socjalizacji, która zawsze występuje w kontekście określonej struktury społecznej (Berger 1983).

Kolejnym przykładem jest kariera będąca rezultatem manifestowania postawy biernej i altruistycznej, co ilustruje rys. 8.



Rys. 8. Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w postawie biernej i społecznej

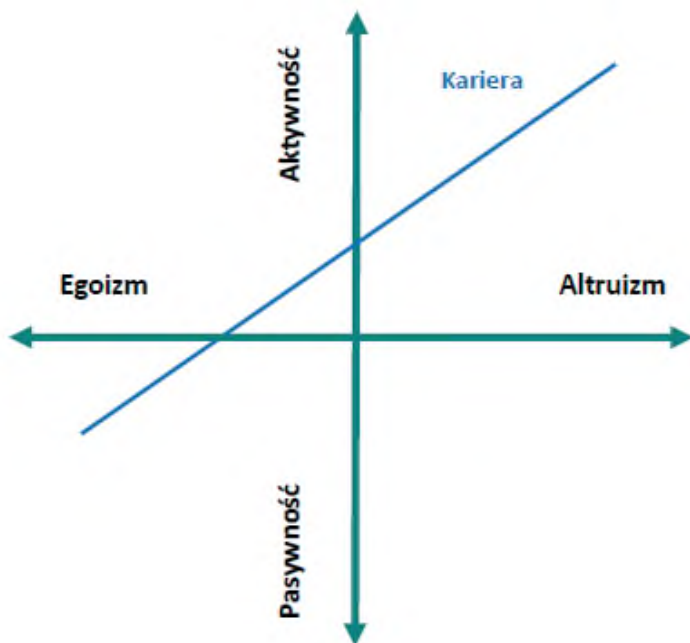
Postawa bierności może też przejawiać się w sytuacjach, kiedy człowiek wyraża gotowość do działań na rzecz innych, jednak nie podejmuje żadnych aktywności. Można powiedzieć, że dotyczy to

osób, które tylko deklarują chęć działań, ale nie robią nic z tego, co obiecali. Są to osoby zorientowane prospołecznie, na sprawy innych ludzi i organizacji, jednak postawa bierności sprawia, że nie można na nich liczyć. Linia ciągła w tym przypadku dotyczy kariery, przejawiającej się w postępowaniu człowieka, który działa bezinteresownie na rzecz dobra wspólnego, realizuje jednak tylko te aktywności, które ktoś inny zainicjował. Bierze udział w projektach, które wspomagają rozwiązywanie problemów społecznych lub organizacji, wykonując polecenia przełożonych lub kolegów. Linia przerywana, znajdująca się bliżej osi bierności, ilustruje karierę realizowaną przez osoby całkowicie podporządkowane innym. Może się zdarzyć, że takie osoby poprzez swoją pasywność nie będą reagowały na nieprawidłowe sytuacje, przyczyniając się do występowania niekorzystnych zjawisk lub niezamierzonych działań szkodzących innym ludziom. Jeśli są to osoby z natury dobroduszne i ufające ludziom, mogą być wykorzystywane przez innych. Ten typ kariery może też ilustrować sytuację, kiedy ktoś sporadycznie bierze udział w działaniach dla dobra wspólnego, w pozostałych przypadkach jest obojętny i bierny wobec udzielania wsparcia i pomocy. Linia przerywana bliżej osi altruizmu obrazuje karierę, w której człowiek ją realizujący jest gotowy poświęcić wszystko dla innych, jednak jest to sfera raczej deklaratywna. Rozumie potrzebę udzielania wsparcia, jest empatyczny, współczujący, analizuje problemy, jednak nie robi nic, żeby realnie pomóc. Jest zainteresowany problemami ludzi i organizacji, posiada szeroką wiedzę w tym zakresie i potrzebne kompetencje, ale ich nie wykorzystuje.

4. Zmiany postaw przy realizacji kariery

Prezentowany model może też służyć do ilustracji karier, które nie rozpoczynają się w miejscu przecięcia osi. Mogą to być kariery

liniowe i nieliniowe. Jednym z przykładów kariery liniowej jest kariera egoistyczno-pasywna, która potem przechodzi w egoistyczno-aktywną, a następnie w aktywno-altruistyczną. Taką sytuację przedstawia rys. 9.



Rys. 9. Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w zmianach postaw

W ten sam sposób można prezentować inne rodzaje karier, które obrazują przemiany postaw człowieka. W procesie rozwoju kariery człowiek może przyjmować różne wartości, które kierują jego zachowaniem. Człowiek nie jest zdeterminowany postawą przejawianą w danym etapie życia na zawsze – w każdym momencie może ją zmienić. Dlatego kariery nie zawsze przebiegają

liniowo, mogą nastąpić załamania, wzloty i upadki (m.in. Suchar 2003; Bańka 2016; Cybal-Michalska 2013), spowodowane różnymi okolicznościami sytuacyjnymi, albo też aktywnością bądź biernością jednostki.

Podjęcie jakiegos działania wywołuje podwyższenie psychicznej dostępności danego sposobu zachowania, ponieważ wyobrażenie sobie jakiegos sposobu postępowania i myślenie o nim podwyższa szansę jego realizacji, a także uzasadnia podjęty wysiłek, który powoduje, że jeżeli ktoś w uzyskanie jakiegos efektu włoży wiele trudu, bardziej go sobie będzie cenił, niż ten, kto uzyska efekt przy minimalnym wkładzie pracy. Człowiek wpada też w tzw. pułapkę utopionych kosztów, tzn. ma motywację do odzyskania dóbr zainwestowanych w dotychczasowe działanie. Zmienia też postrzeganie samego siebie – jeśli podejmie jakieś działanie, zaczyna siebie spozstrzegać w sposób sprzyjający kontynuacji tego działania, co również wzbudza pragnienie, aby zaprezentować się innym jako osoba konsekwentna i wewnętrznie zgodna (Wojciszke 2002). Uruchomienie tych procesów sprawia, że działanie jest przez człowieka wykonywane i kontynuowane mimo różnych kosztów, jakie musi ponieść.

Zmianę kariery może też powodować zmiana nawet jednego komponentu systemu postaw, który tworzy pięć kategorii reakcji na obiekty społeczne (Zimbardo i Leippe 2004). Są nimi: *zachowania*; *intencje zachowań*; *elementy poznawcze* obejmujące zarówno wiedzę, jak i przekonania; *reakcje uczuciowe*; a także sama *postawa* rozumiana jako „wartościujące nastawienie oparte na elementach poznawczych, reakcjach uczuciowych oraz intencjach co do przyszłości i na zachowania” (s. 52). Wszystkie te elementy są ze sobą powiązane i łącznie, jako system postawy, decydują o reakcjach charakteryzujących jednostkę. Postawy są najważniejszą częścią składową systemu postawy, to głównie one wpływają na nasze myśli i postrzeganie. Ponieważ system postawy jest strukturą zorgani-

zowaną, to zmiana jednego elementu (np. postawy) może spowodować zmianę innego elementu (np. zachowania), a także zmiana w systemie postawy wobec danego obiektu może wywołać zmiany w reakcjach wobec obiektów pokrewnych. Może nastąpić wtedy zmiana orientacji na przeciwną, np. z pasywnej na aktywną albo z egoistycznej na altruistyczną lub odwrotnie.

Zmiana sposobu realizacji kariery może pomóc w osiągnięciu wielu zamierzeń. Silne postawy i przekonania utrudniają wszelkie zmiany, są wręcz odporne na zmiany, ponieważ są powiązane z wieloma innymi postawami, przekonaniami i wartościami, a także z tego powodu, że ludzie bardziej się w nie angażują. Większości ludzi zależy na potwierdzeniu słuszności swoich postaw i przekonań, próbują to jednak osiągnąć w różny sposób (Kenrick i in. 2002). Na przykład ludzie mocno zaangażowani w jakąś sprawę dążą do potwierdzenia słuszności postaw, ponieważ od niej zależy powodzenie danych zamierzeń. Jeśli ludzie dostrzegają brak spójności między własnymi postawami, przekonaniami czy zachowaniami, odczuwają nieprzyjemne pobudzenie psychiczne zwane dysonansem (Festinger 2007). Dążą wtedy do redukcji tego napięcia poprzez zmniejszenie owej niedogodności. Zdaniem Festingera (2007), ludzie dążą do wyeliminowania niespójności tylko wtedy, gdy dotyczy ona sprawy, która ma dla nich istotne znaczenie i są w nią mocno zaangażowani. Zachowanie niezgodne z postawą prowadzi do zmiany przekonań szczególnie wtedy, gdy jest dobrowolne i niespójne z innymi aspektami. Zmiany mogą być aktywizowane także przez dążenie do uzyskania aprobaty społecznej (Kenrick i in. 2002).

Delikatne impulsy sytuacyjne lub interpersonalne, oddziałujące na zachowania, mogą niekiedy przełożyć się na poważne zmiany postaw, które z kolei mogą wpływać na następne zachowania, a często właśnie subtelne oddziaływania zmieniają przekonania skuteczniej niż bardzo silne czynniki (Zimbardo i Leippe 2004).

Również wywołanie u kogoś dysonansu poznawczego poprzez zmianę jednego lub więcej elementów poznawczych może być metodą prowadzącą do zmiany zachowań związanych z realizacją kariery. Warunkiem zgodności postaw i zachowań jest powiązanie własnej postawy z danym zachowaniem. Postawy uaktywniane są często przez sytuacje – te, które najbardziej wiążą się z sytuacją, najsilniej wpływają na zachowanie, przy czym postawy oparte na emocjach nie muszą wywoływać zachowań racjonalnych, natomiast będą określać zachowania emocjonalne.

Człowiek zmienia swoją karierę poszukując nowych możliwości i miejsc pracy, dążąc do: dopasowania swoich kompetencji i potrzeb do wymagań środowiska pracy; realizacji ważnych wartości; osiągnięcia satysfakcji z wykonywanej pracy czy równowagi między życiem zawodowym i osobistym; zdobywania doświadczeń (m.in. Podoska-Filipowicz 2008; Poczowski 2008; Bera 2008; Filipowicz 2004; Terelak i Jankowska 2009; Bednarczyk i Woźniak 2013). Często decyzja o zmianie kariery wiąże się z przekonaniem, że nowe sytuacje stwarzają nowe szanse (Reykowski 1990; Marody i Giza-Poleszczuk 2004; Cybal-Michalska 2012). Ludzie są zaangażowani, gdy dana sytuacja ma dla nich istotne znaczenie, jeśli kariera umożliwi im realizację ważnych wartości.

5. Podsumowanie

Przebieg i sposoby realizacji kariery są przedmiotem badań różnych nauk: m.in. socjologii, psychologii, pedagogiki, nauk o organizacji i zarządzaniu, z perspektywy organizacji, indywidualnej czy społecznej. Przemiany i uwarunkowania kariery są najczęściej analizowane z uwzględnieniem kontekstu zmian społecznych i kulturowych, które warunkują jej przebieg i sposób realizacji. Karie-

ra jako zjawisko, niezależnie od podejścia badawczego, pozostaje zawsze w związku z wartościami indywidualnymi, grupowymi, społecznymi. Wartości mogą być więc wspólną płaszczyzną łączącą różne podejścia i koncepcje, specyficznym „metaczynnikiem” stanowiącym o wyborach i celach jednostki, sposobie postępowania. Prezentowany model realizacji kariery stanowi propozycję analizowania kariery z perspektywy aksjologicznej, pojmowanej jako realizowanie ważnych wartości (celów), które jednocześnie determinują sposoby ich osiągnięcia.

W aksjologicznym modelu realizacji kariery zachowania i postawy człowieka, będące przejawem przyjętych wartości, są rozpatrywane w czterech wymiarach: *aktywność i altruizm, aktywność i egoizm, pasywność i altruizm, pasywność i egoizm*. Ilustrację tych sposobów realizacji kariery przedstawiają rysunki nr 5, 6, 7, 8 i 9. Orientacje: *aktywność–pasywność* oraz *egoizm–altruizm* zostały przyjęte na podstawie teorii wartości podstawowych Schwartza, który w swoim modelu jako przeciwstawne postawy, obejmujące kołowy układ wartości, przyjął: *otwartość na zmiany i konserwatyzm* oraz *wyjście poza własny interes i koncentrację na własnym interesie* (Schwartz 1992, 2012b, 2014). Warto więc, opierając się na tej teorii przeprowadzić analizę odnoszącą się do wartości istotnych dla człowieka, wyrażanych w jego zachowaniach i postawach.

W teorii wartości Schwartza z 1992 roku wyodrębniono 10 wartości podstawowych. Są nimi: *samokierowanie, uniwersalizm, życzliwość, konformizm, tradycja, bezpieczeństwo, władza, osiągnięcia, hedonizm, stymulacja* (Schwartz 1992), którym, w zależności od położenia na kołowym schemacie – blisko siebie lub w oddaleniu od siebie (rys. 1 i rys. 2), można przypisać podobne lub różne motywacje oraz podobny lub różny poziom radzenia sobie z lękiem. Pierwszym rozważanym przypadkiem było połączenie orientacji *aktywnej i altruistycznej* (rys. 5). Aktywności (otwartości na zmia-

ny) przypisano następujące wartości: *samokierowanie* i *stymulację*, natomiast altruizmowi (wyjście poza własny interes): *życzliwość* i *uniwersalizm*, przy czym w orientacji aktywnej znajduje się również *hedonizm*, który jest równocześnie wartością przy orientacji egoistycznej (rys. 1 i rys. 2). Aktywność odnosi się do częstotliwości i intensywności działań jednostki. Ludzie realizujący karierę opartą na aktywności i altruizmie prawdopodobnie uznają za ważne wartości związane z samokierowaniem, takie jak: niezależność w myśleniu i działaniu, samodzielność, odpowiedzialność, wolność, tworzenie, kreowanie. Cenią urozmaicone życie, zachowania i sytuacje dostarczające silnej stymulacji zewnętrznej. Życzliwość i uniwersalizm oznacza, że ważna jest dla nich: uczynność, uczciwość, wyrozumiałość, troska o sprawy innych osób czy sprawy ważne dla społeczeństwa. Usytuowanie hedonizmu przy orientacji aktywnej i altruistycznej może oznaczać dążenie do zadowolenia z tego, co się robi. W przypadku postawy aktywnej i altruistycznej może wystąpić sytuacja, kiedy zachowania altruistyczne są realizowane bardziej lub mniej aktywnie, co ilustrują linie przerywane położone bliżej osi *aktywność* lub bliżej osi *altruizm* (rys. 5).

Kolejnym rozważanym sposobem postępowania był wymiar *aktywności i egoizmu* (rys. 6). Orientacja egoistyczna (koncentracja na własnym interesie) jest charakterystyczna dla osób, które uznają za najbardziej istotne następujące wartości: *osiągnięcia*, *władzę* i *hedonizm*. Ważne są przy tym cele: sukces życiowy, zdolności, ambicja, poczucie własnej wartości, osiągnięcie statusu społecznego i prestiżu, kontroli lub dominacji nad ludźmi i zasobami, autorytet, bogactwo. W połączeniu z postawą aktywności oznacza dążenie do osiągnięcia tych właśnie wartości. Hedonizm może oznaczać w tym przypadku dążenie do tych wartości za wszelką cenę, nawet kosztem innych osób. W przypadku z drugiej ćwiartki (rys. 6) koncentracja na swoim własnym interesie może być realizowana w sposób bar-

dziej lub mniej aktywny. Ilustruje to położenie linii kariery bliżej osi *aktywności* lub bliżej osi *egoizmu* (linie przerywane).

Następne dwie analizowane orientacje to: *pasywność–altruizm* (rys. 8) i *pasywność–egoizm* (rys. 7). Postawa pasywna (konserwatyzm) wiąże się z takimi wartościami jak: *bezpieczeństwo*, *tradycja*, *konformizm*. Bezpieczeństwo dotyczy: bezpieczeństwa rodziny, ładu społecznego, harmonii, stabilności. Konformizm oznacza, że dla jednostki ważne są następujące cele i wartości: ograniczenie działań, skłonności i impulsów, które mogą zdenerwować lub zaszkodzić innym, posłuszeństwo, szacunek dla rodziców i starszych, uprzejmość, samodyscyplina. Osoby pasywne i konserwatywne cenią szacunek dla tradycji, kultury, religii, akceptację, pokorę. Pasywność w połączeniu z orientacją altruistyczną oznacza respektowanie wartości altruistycznych (życzliwości i uniwersalizmu) i ich akceptację, ale bez podejmowania żadnych działań na rzecz innych – są to więc raczej wartości deklarowane niż urzeczywistniane. Sytuację połączenia obu typów orientacji ilustruje rys. 8, gdzie można zauważyć, że bierność przy orientacji altruistycznej może być widoczna w większym lub mniejszym zakresie, co obrazuje położenie linii kariery – bliżej lub dalej od osi *pasywność*. Bliska odległość linii od osi *altruizm* oznacza niewiele mniejszy poziom aktywności niż poziom z pierwszej ćwiartki w sytuacji, kiedy linia kariery zbliża się do tej osi (rys. 5).

Połączenie pasywności z egoizmem (rys. 7) skutkuje biernością w zachowaniach mających na celu realizację własnych interesów, jest to przede wszystkim nastawienie, zamiary, myślenie wyłącznie o swoich sprawach, bez podejmowania działań czy doprowadzania ich do skutku, pobłażanie samemu sobie, postawa zachowawcza, obawa przed narażeniem się komuś. Podobnie jak w poprzednim przypadku, linia kariery bliska osi *egoizm* oznacza zachowania podobne do zachowań egoistycznych przy niskim poziomie ak-

tywności w ćwiartce drugiej, ilustrującej połączenie orientacji aktywność–egoizm (rys. 6).

W udoskonalonej teorii z 2012 roku, Schwartz z zespołem (2012b) zmodyfikowali i uzupełnili zestaw podstawowych wartości motywujących postępowanie człowieka, których liczba wzrosła do 19. Należą do nich: *samokierowanie*, definiowane przez 2 podtypy: *autonomię w myśleniu* i *autonomię w działaniu*; *stymulacja*; *hedonizm*; *osiągnięcia*; *władza*, definiowana przez 3 podtypy: *dominację nad ludźmi*, *kontrolę zasobów materialnych*, *wizerunek*; *bezpieczeństwo*, w tym 2 podtypy: *bezpieczeństwo osobiste* i *bezpieczeństwo społeczne*; *konformizm*, definiowany przez typ *uległość* oraz *zgodność*; *tradycja*; *skromność*; *życzliwość*, określona przez 2 podtypy: *troskliwość* i *wiarygodność*; *uniwersalizm*, definiowany przez 3 podtypy: *tolerancję*, *troskę o sprawy społeczne* i *ochronę przyrody* (rys. 2).

Odnosząc układ tych wartości do analizowanej aksjologicznej koncepcji kariery można uzupełnić wartości przypisane zachowaniom przejawianym przy realizacji kariery o nowe wartości, co ilustruje rys. 10.

Dotyczy to wartości *skromność*, która może odnosić się zarówno do orientacji *altruistycznej*, jak i do *pasywnej* (powściągliwość, brak zarozumiałości, wywyższania się, unikanie chwaleń się swoimi osiągnięciami, umiarkowanie); wartości *wizerunek*, która jest istotna przy orientacji *biernej* i *egoistycznej* (może to oznaczać podtrzymanie wizerunku czy unikanie upokorzeń), w konfiguracjach aksjologicznej koncepcji kariery, analizowanych powyżej. W poprzedniej wersji teorii z 1992 roku jedynie *hedonizm* był przypisany do dwóch orientacji: *aktywności* i *egoizmu*. Położenie tych wartości na schemacie kołowym (rys. 1 i rys. 2) tworzy układ motywacji. I tak wartościom położonym blisko siebie można przypisać podobną motywację, a wartościom najbardziej oddalonym od siebie – motywację sprzeczną, co również ilustruje układ przeciwnych osi

Aktywność		Pasywność	
autonomia w myśleniu autonomia w działaniu stymulacja		bezpieczeństwo osobiste bezpieczeństwo społeczne tradycja uległość zgodność	
Altruizm	Egoizm	Altruizm	Egoizm
troskliwość wiarygodność tolerancja troska o sprawy społeczne ochrona przyrody	osiągnięcia dominacja nad ludźmi kontrola zasobów materialnych	troskliwość wiarygodność skromność tolerancja troska o sprawy społeczne ochrona przyrody	osiągnięcia dominacja nad ludźmi kontrola zasobów materialnych wizerunek
hedonizm			

Rys. 10. Wartości (cele) w aksjologicznej koncepcji realizacji kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schwartz (2012b).

na schematach (rys. 5, rys. 6, rys. 7, rys. 8, rys. 9), prezentujących aksjologiczną koncepcję realizacji kariery (*aktywność–pasywność* i *altruizm–egoizm*). Wartości przypisane tym orientacjom wyrażają cele, interesy, o które zabiegają ludzie (Schwartz 2012a), co można również odnieść do realizacji kariery. Schwartz zwrócił też uwagę na radzenie sobie z lękiem i niepewnością, przy czym wartości wyrażające motywacje wolne od lęku są przypisane aktywności i altruizmowi (np. *autonomia w myśleniu, autonomia w działaniu, stymulacja, troskliwość i wiarygodność, tolerancja, troska o sprawy społeczne i ochronę przyrody*). Dążenie do wartości przypisanych pasywności i egoizmowi wiąże się z trudnościami w radzeniu sobie z lękiem wynikającym z niepewności, są to więc wartości, do których ludzie dążą przez unikanie konfliktów (np. *uległość, zgodność*), utrzymywanie aktualnego porządku (*tradycja, bezpieczeństwo osobiste i społeczne*) lub aktywne kontrolowanie zagrożenia (*dominacja nad ludźmi, kontrola zasobów materialnych*). Ludzie realizują

kariere dając do wartości, celów będących wyrazem różnych interesów, a także radząc sobie w różny sposób z lękiem i obawami. Aksjologiczna koncepcja kariery może więc pomóc w wyjaśnianiu relacji między wartościami a postawami i zachowaniami przy realizacji kariery.

Zakończenie

Aksjologiczna koncepcja kariery, której podstawą jest teoria wartości Schwartza (1992, 2012b), koncentruje się na wartościach, wyznaczających postawy i zachowania człowieka. Związek między wartościami a postawami i zachowaniami człowieka był już akcentowany w pracach m.in. Marody (1976), Wojciszke (2002), Ossowskiego (1967), którzy twierdzili, że to wartości wpływają na postawy i zachowania a nie odwrotnie. W prezentowanej koncepcji zależność ta została wykorzystana przy opisywaniu sposobów realizacji kariery w postaci przejawianych postaw i zachowań, które są wyrazem dążenia do osiągnięcia ważnych wartości, celów i realizacji własnych interesów. Poznanie wartości (celów) istotnych dla człowieka umożliwia planowanie oraz kierowanie rozwojem swojej kariery, dokonywanie właściwych wyborów zawodowych.

Prezentowana koncepcja pozwala na ustalenie pewnych prawidłowości dotyczących sposobów realizacji kariery rozumianej jako permanentny proces indywidualnych wyborów, działań i postaw. Umożliwia opisywanie, analizowanie i zrozumienie zachowań osób realizujących karierę, które kierują się istotnymi dla nich wartościami. Kariera nie musi oznaczać drogi do sukcesu, awansu, wyższej pozycji, a raczej drogę do osiągnięcia ważnych wartości, które każdy człowiek realizuje różnymi sposobami. W przedstawionej

koncepcji postawy i zachowania, jako konsekwencja przekonań i wyznawanych wartości, ilustrują tendencje związane z postępowaniem człowieka przy realizacji kariery. Należy też podkreślić, że aksjologiczna koncepcja kariery nie służy do oceniania w kategoriach moralnych przejawianych postaw czy zachowań, ma jedynie opisywać, wyjaśniać czy prognozować podejmowane przez jednostkę wybory i działania. Może być wykorzystana w badaniach, dotyczących kariery – np. jej przebiegu, uwarunkowań czy sposobu realizacji, albo w praktyce – w szkolnym doradztwie zawodowym, doradztwie kariery, zarządzaniu personelem w organizacji itp.

Realizacja kariery, która według aksjologicznej koncepcji jest rezultatem przyjętych wartości i przejawianych postaw, może stanowić uzupełnienie innych, opisanych wcześniej koncepcji, w których wartości stanowiły podstawę klasyfikacji i opisu wyborów zawodowych, dążeń, motywów, uwarunkowań i przebiegu kariery.

Jedną z nich jest teoria Supera, według której kariera jest implementacją obrazu siebie (*implementating a self-concept*), który kształtowany jest także poprzez przyjęte wartości i przejawiane postawy (Super i Sverko 1995). Według Supera (1990) satysfakcja z życia i pracy zależy od stopnia, w jakim jednostka może wykorzystać swoje zdolności, zainteresowania, wartości, potrzeby i zrealizować obraz siebie. W koncepcji wyboru zawodu Hollanda (1997) człowiek poszukuje środowiska pracy, które zapewnia dopasowanie posiadanego typu zawodowego z właściwościami tego środowiska, w którym może wyrażać swoje uzdolnienia, postawy i wartości oraz podejmować określone role. Schein (1990) na podstawie badań doszedł do wniosku, że istnieje ścisły związek między wyznawanym systemem wartości, potrzebami, kompetencjami a obranym rodzajem kariery i wyodrębnił grupy takich wartości, nazywając je kotwicami kariery. Podobne podejście do kwestii realizacji kariery prezentuje Derr (1986) pisząc, że każdy człowiek realizując

kariere kształtuje swoją orientację w odniesieniu do wykonywanej pracy. Teoria konstrukcji kariery Savickasa, stanowiąca rozwinięcie koncepcji Supera, koncentruje się na zagadnieniach osobowości zawodowej, definiowanej jako karierę jednostki powiązaną z jej możliwościami, potrzebami, wartościami i zainteresowaniami (Savickas 2005) i zdolnością adaptacji do kariery. Każdy człowiek indywidualnie konstruuje swoją karierę nadając znaczenie zdarzeniom z przeszłości, doświadczeniom i aspiracjom (Savickas 2011). Każda kariera jest inna, ponieważ ludzie różnią się między sobą przekonaniami, systemami wartości, postawami i zachowaniami. Wartości definiowane jako „przekonania, których jednostka doświadcza jako standardów odnoszących się do tego, w jaki sposób powinna funkcjonować” (Brown 2003, s. 49) są podstawą podejmowania decyzji i wyznaczania ważnych celów.

Przywołane koncepcje opierają się na wartościach i ich znaczeniu przy dokonywaniu wyborów zawodowych i sposobie realizacji kariery. Funkcjonowanie zawodowe jednostki wyznaczają więc jej wartości, przekonania, orientacje, motywacje i działania. Żadna z tych koncepcji nie odnosi się jednak do postaw człowieka opisanych w aksjologicznej koncepcji dwubiegunowo jako *aktywność–pasywność* i *altruizm–egoizm*, w konfiguracji aktywności z altruizmem lub egoizmem oraz pasywności, w konfiguracji z altruizmem lub egoizmem, co zostało przedstawione na rysunkach powyżej. Orientacjom tym przypisano, na podstawie teorii Schwartz (2012b), wartości, które wyznaczają cele, własne interesy i sposób postępowania. W związku z tym można zidentyfikować zainteresowania, predyspozycje i preferencje osób realizujących karierę, co umożliwi dokonywanie właściwych wyborów zawodowych i osiągnięcie spełnienia w pracy, wykorzystanie swoich możliwości, zdolności i kompetencji. Identyfikacja ta może rozpoczynać się od rozpoznania wartości, które określają dane postawy i zachowania,

co prowadzi do poszukiwania pracy zgodnej z tymi wartościami i pozwoli na osiągnięcie ważnych celów.

Prezentowana aksjologiczna koncepcja kariery, wyrażająca realizację wartości (celów) oddziałujących na przejawiane postawy i zachowania, stanowi próbę pewnego uzupełnienia istniejących teorii, zilustrowania i dostosowania do zmieniających się warunków pracy i przemian kulturowo-społecznych, aby – pomimo nieprzewidywalnej przyszłości i braku stabilności, zmian wzorów karier i zawodów, odnaleźć koncepcję, która wyjaśnia zachowania i postawy ludzi na drodze kariery.

Przedstawiona koncepcja ma na celu zwrócenie uwagi na zjawiska, zachowania i działania, które mają istotne znaczenie dla zrozumienia procesu realizacji kariery. Jest próbą wskazania jednego z możliwych obszarów refleksji naukowej dotyczącej poruszanych zagadnień. Prezentuje określoną perspektywę postrzegania realizacji kariery, dlatego może stanowić przyczynę do dyskusji nad związkami i zależnościami między wartościami, postawami i zachowaniami przejawianymi przy realizacji kariery. Może też służyć integracji dwóch procesów: realizowania kariery przez jednostkę i zarządzania karierą pracowników w organizacji.

Wartościom przypisuje się wielostronną funkcję w życiu jednostki. Upatruje się w nich czynnika integralnego rozwoju człowieka – poszczególnych warstw życia i funkcjonowania: warstwy fizycznej, psychicznej, społecznej, kulturowej, światopoglądowej; kreowania tożsamości w indywidualnym i społecznym aspekcie, budowania projektu życia, integracji społecznej, rozwiązywania konfliktów (Chałas 2006). Odkrycie własnych wartości i ich znaczenia może być niezwykłym doświadczeniem osoby realizującej karierę, które umożliwi określenie celów i sposobów ich osiągnięcia, stylu funkcjonowania w pracy i życiu pozazawodowym. Aksjologiczna koncepcja realizacji kariery może więc służyć również

osobistemu poznaniu ważnych wartości oraz, w konsekwencji, projektowaniu i realizowaniu drogi zawodowej, opartej na tych uświadomionych wartościach.

Chałas (2018) wyróżniła funkcje wartości w życiu społeczno-kulturowym wspólnoty szkolnej, które można również odnieść do każdej innej wspólnoty, np. pracowników organizacji. Wartości są więc: źródłem dynamizmu danej społeczności; stanowią istotny czynnik zmian w kulturze organizacji; inspirują znaczące inicjatywy w wypełnianiu funkcji organizacji; interweniują w sposób istotny w strukturę systemu działań organizacji; ukierunkowują i legitymizują zachowania, w tym pełnią funkcję sankcji społecznej, stanowią podstawę sieci relacji między pracownikami, pełnią funkcję integracji społeczności organizacji, stanowią czynnik podtrzymywania norm. Wartości, poprzez swoją funkcję motywacyjną i integracyjną, warunkują budowanie wspólnoty pracowników w organizacji.

Człowiek poszukuje pracy w organizacji, w której może zrealizować swoje cele i której wartości są zgodne z jego osobistymi wartościami (Ballout 2007). Poznanie wartości, którymi kieruje się jednostka, pozwala na zrozumienie jej postaw i zachowań w procesie realizacji kariery. Jest to ważne nie tylko dla pracownika realizującego karierę, ale też dla organizacji, ponieważ osiągnięcie założonych celów jest możliwe tylko poprzez zaangażowanie pracowników. Według Armstronga (2000) istnieje zasadnicza różnica między motywacją i zaangażowaniem, ponieważ motywacja wiąże się z wewnętrznymi pobudkami, natomiast zaangażowanie jest postawą prezentowaną przez pracownika w sytuacji, jeśli jego cele są zbieżne z celami organizacji. Można to osiągnąć przez zaprojektowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego. Nawet najwyższy poziom zdolności i kompetencji będzie miał niewielkie znaczenie, jeśli pracownik nie posiada odpowiedniej motywacji. Prezentowana koncepcja umożliwia poznanie źródeł motywacji pracownika, co

pozwała na zrozumienie jego potrzeb i optymalne wykorzystanie jego zasobów. Ułatwia zaprojektowanie działań wspierających karierę w obszarze poradnictwa (Piorunek 2013), a także zarządzania personelem, ponieważ pytanie o to, co zrobić, żeby ludzie mieli satysfakcję z tego, co robią, byli zmotywowani i zaangażowani, jest jednym z najważniejszych w odniesieniu do wykorzystania potencjału człowieka, wspierania jego rozwoju i tworzenia właściwej atmosfery w miejscu pracy. Etapem wyjściowym systemu motywacyjnego powinno być przede wszystkim rozpoznanie wartości, oczekiwań i dążeń pracowników, ustalenie hierarchii ich celów, a następnie stworzenie warunków do osiągnięcia tych wartości. Zaprojektowanie skutecznego systemu motywacyjnego wymaga więc poznania wartości, do których ludzie przywiązują największą wagę, tego, co mobilizuje ich najbardziej do zwiększonych starań i wysiłku, a także sprawia, że czują się spełnieni i zadowoleni z wykonywanej pracy. Aksjologiczna koncepcja kariery może być wykorzystana do zaprojektowania narzędzia umożliwiającego identyfikację wartości przypisanych do postaw, co w rezultacie umożliwi właściwe zarządzanie karierami ludzi w organizacji. Zarządzanie przez wartości umożliwia tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wartościach, takich jak m.in.: dążenie do rozwoju indywidualnego, odpowiedzialność, zaangażowanie osobiste, skuteczność działania indywidualnego i zespołowego (Lachowski 2012).

Aksjologiczna koncepcja kariery może też być wykorzystana w doradztwie zawodowym, czyli procesie „pomagania ludziom w osiągnięciu lepszego zrozumienia siebie samego w odniesieniu do rodzaju pracy i środowiska pracy, w odniesieniu do wyboru właściwego zawodu, zmiany zatrudnienia oraz właściwego dostosowania zawodowego” (Bańka 2016, s. 16). Istotną funkcją doradztwa zawodowego jest wybór kariery rozumianej jako wykonywanie pracy w konkretnym zawodzie, a także wybór kariery rozumianej

jako styl życia. Wiąże się to z wyborem preferowanych i ważnych wartości, co decyduje o poczuciu spełnienia i satysfakcji w pracy i życiu pozazawodowym, a w rezultacie o jakości życia. Doradztwo zawodowe jest skierowane do uczniów, którzy nie wiedzą, który zawód wybrać i jaki zawód jest dla nich najbardziej odpowiedni oraz do dorosłych, którzy chcą zmienić zawód albo rozwijać kompetencje (Kukła i Duda 2011). Przedstawioną koncepcję można więc zastosować w doradztwie edukacyjno-zawodowym i doradztwie kariery skierowanym do uczniów i osób dorosłych, przy diagnozie preferencji, zainteresowań, nastawienia i wartości.

W szkolnym doradztwie zawodowym aksjologiczna koncepcja realizacji kariery może być wykorzystana przy konstruowaniu narzędzi diagnostycznych umożliwiających poznanie siebie, swoich preferencji, wartości i zainteresowań. Koncepcja stanowi również podstawę do identyfikacji oraz dopasowania określonych zawodów do przejawianych wartości i postaw. Przeprowadzona diagnoza umożliwia samopoznanie ucznia oraz zapoznanie go z odpowiednimi zawodami i ścieżką kariery, według otrzymanych wyników, podobnie, jak przy kwestionariuszach opartych na koncepcjach np. Hollanda, Supera czy innych. Doradca poznaje w ten sposób motywy, którymi kieruje się uczeń oraz preferowany sposób postępowania, co umożliwia zaprojektowanie i realizację optymalnego wsparcia ucznia w procesie doradczym.

Trafność decyzji zawodowych zależy od stopnia zgodności między systemem wartości i przejawianą postawą a strukturą wymagań w zawodzie i warunkami w pracy, dlatego prezentowana koncepcja może okazać się pomocna przy podejmowaniu decyzji dotyczących realizacji kariery przez uczniów oraz osoby dorosłe. Aksjologiczna koncepcja kariery może być wykorzystana również przy edukacji kariery. Umożliwia przygotowanie opracowań i programów, które wyjaśniają zachowania człowieka w całym kontekście sytuacyj-

nym i zawodowym. Może być wykorzystana np. w programach nauczania z zakresu pedagogiki (w szczególności pedagogiki pracy), psychologii, socjologii, pracy socjalnej, zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ pozwala zrozumieć motyw człowieka i jego działania w sytuacjach zawodowych i życiowych.

Praca, która zapewnia realizację wartości (celów), daje szansę pełnego wykorzystania swoich możliwości i pogłębiania relacji z ludźmi. I chociaż nie jest łatwo znaleźć miejsce, które spełnia takie oczekiwania, to jednak warto i trzeba szukać, bo tylko wtedy realizacja kariery stanie się drogą prowadzącą do rozwoju człowieka oraz umożliwi osiągnięcie szczęścia i zadowolenia z życia.

Literatura

- Adamiec M., Kozusznik B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: aktor, kreator, inspirator*. Katowice: Kraków: Wydawnictwo Akade.
- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F. (2011). *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Poznań: REBIS.
- Ajzen I. (1991). *The theory of planned behavior*. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 50(2).
- Ajzen I., Fishbein M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. N.J.: Prentice-Hall.
- Alder H. (2003). *Inteligencja kreatywna*. Warszawa: Wydawnictwo „Amber”.
- Allport G.W. (1935). *Attitudes*. W: C. Murchison (red.), *Handbook of social psychology*. Worcester, Mass: Clark University Press.
- Allport G.W., Vernon P., Lindzey G. (1951). *Study of Values: Measuring the dominant interests in personality. Manual of directions*. Cambridge: Houghton Mifflin Company.
- Armstrong M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Arnold J. (2005). *Managing careers into the 21st century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Aronson E. (2009). *Człowiek istota społeczna*. Warszawa: PWN.

- Arthur M.B., Claman P.H., DeFillippi R.J. (1995). *Intelligent enterprise, intelligent careers*. "Academy of Management Executive", vol. 9, nr 4.
- Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Asch S.E. (1952). *Social Psychology*. New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Augustynek A. (2010). *Uzależnienia komputerowe. Diagnoza, rozpoznanie, terapia*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Baier K. (2009). *Egoizm*. W: Peter Singer (red.) *Przewodnik po etyce*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., Nosal C.S. (2006). *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych*. Warszawa: MPiPS.
- Ballout H.I. (2007). *The effects of human capital, person-environment fit and organizational support*. "Journal of Managerial Psychology", vol. 22, nr 8.
- Bandura A. (1994). *Self-efficacy*. W: V.S. Ramachandran (red.), *Encyclopedia of human behavior*. New York: Academic Press.
- Bandura A. (2007). *Teoria społecznego uczenia się*. Warszawa: PWN.
- Bańka A. (2016). *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Baraniak B. (2009). *Metody badania pracy*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Bartnik C. (1991). *Praca jako wartość humanistyczna*. Lublin: [nakł. autora].
- Bartnik C. (2012). *Osoba i personalizizm*. Lublin: Standruk.
- Baruch Y. (2004a). *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives*. "Career Development International", vol. 9, nr 1.

- Baruch Y. (2004b). *Managing careers. Theory and practice*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Baruch Y. (2006). *Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints*. "Human Resource Management Review", nr 16.
- Beck D.E., Cowan C.C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Bednarczyk H., Woźniak I. (2013). *Standardy kompetencji zawodowych w aktywizacji rynku pracy*. „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, 4 (83).
- Bera R. (2008). *Aksjologiczny sens pracy a poczucie jakości życia młodych emigrantów polskich*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Berger P.L. (1985). *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Berne E. (2013). *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN.
- Berny J., Leśniewski M.A., Górski P. (2012). *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 92.
- Biernat E. (2011). *Aktywność fizyczna mieszkańców Warszawy na przykładzie wybranych grup zawodowych*. Warszawa: SGH.
- Boguszewski R. (2013). *Komunikat z badań Wartości i normy*. Warszawa: CBOS.
- Bohner G., Wänke M. (2004). *Postawy i zmiana postaw*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bombala B. (2011). *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny*. „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, vol. 14, nr 1.
- Borkowska S. (1985). *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.

- Borkowska S. (2010). *Równowaga między pracą a życiem zawodowym*. „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, nr 240.
- Branden N. (2015). *Czy nie jest każdy samolubem?* W: A. Rand (red.), *Cnota egoizmu. Nowa koncepcja egoizmu*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Briscoe J.P., Hall D.T., Frautschy DeMuth R.L. (2006). *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*. “Journal of Vocational Behavior”, nr 69.
- Brown D. (2003). *Career information, career counseling and career development*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Brzezińska A., Bruner J.S. (2006). *Bruner: prekursor kształcenia wspomagającego rozwój*. W: J. Bruner (red.), *Kultura edukacji*. 2006
- Buber M. (1992). *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Buhler C. (1999). *Bieg życia ludzkiego*. Warszawa: PWN.
- Chałas K. (2006). *Wychowanie ku wartościom*. T. 1. Lublin – Kielce: Wydawnictwo „Jedność”.
- Chałas K. (2013). *Funkcje wartości w wychowaniu*. W: Z. Struzik (red.), *Mały słownik aksjologiczny*. Warszawa: Instytut Papieża Jana Pawła II.
- Chałas K. (2018). *Edukacja aksjologiczna i wychowanie ku wartościom podstawą budowania szkoły jako wspólnoty życia, pracy i służby*. „Prima Educatione”, nr 2.
- Christensen C.M., Allworth J., Dillon K. (2012). *Co będzie miarą Twojego życia?* Warszawa: MT Biznes.
- Covey S.R. (1992). *Principle – Centered Leadership*. London: Simon & Schuster.
- Cybal-Michalska A. (2012). *Rozwój kariery jako proces inwestowania w kapitał kariery*. „Studia Edukacyjne”, nr 22.
- Cybal-Michalska A. (2013). *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Czarnecki K. (1985). *Rozwój zawodowy człowieka*. Warszawa: IWZZ.

- Czarnecki K. (2006). *Psychologia zawodowej pracy człowieka*. Sosnowiec: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu.
- Czarnecki K. (2007). *Teoretyczne podstawy rozwoju zawodowego*, „Pedagogika. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, nr 2.
- Czarnecki K., Karaś S. (1996). *Profesjologia w zarysie. Rozwój zawodowy człowieka*. Radom: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Czerepaniak-Walczak M. (2006). *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Dawkins R. (1996). *Samolubny gen*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Delors J. (1998). *Edukacja: jest w niej ukryty skarb*. Warszawa: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich Wydawnictwa UNESCO.
- Denek K. (1998). *O nowy kształt edukacji*. Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne „Akapit”.
- Derr C.B. (1986). *Managing the new careerists: the diverse career success orientation of today's workers*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Derr C.B. (1988). *Managing the new careerist. The diverse career success orientation of today's workers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drabik J. (1996). *Aktywność fizyczna w treningu zdrowotnym osób dorosłych*. Cz. 2. Gdańsk: AWF.
- Droba D. (1933). *The Nature of Attitudes*. “Journal of Social Psychology”, vol. 4.
- Duraj-Nowakowa K. (1998). *Integrowanie edukacji wczesnoszkolnej*. Kraków: Impuls.
- Dyczewski L. (2001). *Miejsce i funkcja wartości w kulturze*. W: L. Dyczewski (red.), *Kultura w kręgu wartości*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Dziewiecki M. (1998). *Wychowanie ku wartościom*. Cz. 1–3. „Wychowawca”, nr 9, s. 4–6, nr 10, s. 20–21, nr 11.

- Eagley A.H., Chaiken S. (1993). *The psychology of attitudes*. New York: Harcourt.
- Festinger L. (2007). *Teoria dysonansu poznawczego*. Warszawa: PWN.
- Filipowicz G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fishbein M. (1965). *A Consideration of Beliefs, Attitudes and Their Relationships*. W: L.W. Steiner, M. Fishbein (red.), *Current Studies in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Fishbein M., Ajzen I. (1975). *Relief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. MA: Addison-Wesley.
- Furmanek W. (2000). *Podstawy edukacji zawodowej*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Furmanek W. (2008). *Zarys humanistycznej teorii pracy (z perspektywy pedagogiki pracy)*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Furmanek W. (2019). *Edukacja wobec przemian cywilizacyjnych*. W: W. Furmanek, J. Lenart, A. Piecuch (red.), *Edukacja zawodowa w procesach transformacji systemu oświaty w Polsce*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Furmańska-Maruszak A. (2014). *Przemiany demograficzne a aktywność zawodowa ludności w Polsce*. „*Studia Ekonomiczne*”, 167.
- Fuson W.M. (1943). *Attitudes: The Note on the Concept and Its Research Context*. „*American Sociological Review*”, vol. 7.
- Gajda J. (1997). *Wartości w życiu człowieka: prawda, miłość, samotność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Gałdowa M. (2000). *Powszechność i wyjątek*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gałkowski J.W. (2012). *Człowiek, praca, wartości*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Gerlach R. (2012). *Pozaszkolna edukacja zawodowa wobec zmian cywilizacyjnych. Nowe trendy i wyzwania*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.

- Gnitecki J. (1994). *Twórcza aktywność uczniów klas początkowych. Stan aktualny i perspektywy rozwoju badań*. W: S. Palka (red.), *Teoretyczne odniesienia i praktyczne rozwiązania w pedagogice wczesnoszkolnej*. Katowice: Wydawnictwo „Śląsk”.
- Gołąb A. (1980). *Normy moralne a gotowość do udzielania pomocy innym*. W: J. Reykowski (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Grabowski H. (1999). *Teoria fizycznej edukacji*. Warszawa: WSiP.
- Graves W.C. (1970). *Levels of Existence: An Open System Theory of Values*. *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 10, nr 2.
- Griffin R.W. (2009). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Grzelak J. (2008). *Motywacja w sytuacjach współzależności interesów*. W: D. Rutkowska, A. Szuster (red.), *O różnych obliczach altruizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Grzesiuk L. (1976). *Zaburzenia zachowania w ujęciu analizy transakcyjnej*. W: M. Szostak (red.), *Wybrane zagadnienia z psychologii klinicznej*. Warszawa: WUW.
- Hall D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman.
- Herr E.L., Cramer S.H. (2001). *Planowanie kariery zawodowej. Część I*. Warszawa: Krajowy Urząd Pracy.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hobbes T. (2009). *Lewiatan czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*. Warszawa: Fundacja Aletheia.
- Holland J.L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Horbaczewski D. (2005). *Nabywanie umiejętności altruistycznych*. „Edukacja i Dialog”, nr10.

- Ingarden R. (1966). *Przeżycie, dzieło, wartość*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Ingarden R. (1989). *Wykłady z etyki*. Warszawa: PWN.
- Izdebska J. (2007). *Dziecko w świecie mediów elektronicznych. Teoria, badania, edukacja medialna*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana.
- Jagięła J. (2009). *Transakcyjna pasywność jako bariera zmian edukacyjnych*. „Podstawy Edukacji”, nr 2.
- Jakimiuk B. (2015). *Kariera jako obszar rozwoju człowieka w kontekście wyzwań rynku pracy*. W: J. Matejek, K. Białożył (red.), *Praca w życiu człowieka i jej społeczno-edukacyjne uwarunkowania*, Kraków: Wydawnictwo Scriptum.
- Jakimiuk B. (2015). *Przygotowanie do kariery zawodowej w kontekście Krajowych Ram Kwalifikacji*. W: W. Duda, D. Kukła (red.), *Współczesne uwarunkowania rynku pracy*. Częstochowa: Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.
- Jakimiuk B. (2015). *Współczesne kariery: implikacje dla poradnictwa*. W: M. Piorunek (red.), *Dymensje poradnictwa i wsparcia społecznego w perspektywie interdyscyplinarnej*. Wydawnictwo Naukowe UAM: Poznań.
- Jakimiuk B. (2016). *Hasło kariera*. W: K. Chałas, A. Maj (red.), *Encyklopedia Aksjologii Pedagogicznej*. Radom: POLWEN Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne.
- Jakimiuk B. (2016). *Proces budowania kariery zawodowej*. W: D. Kukła, W. Duda (red.), *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Jakimiuk B. (2017). *Aktywność młodzieży akademickiej w procesie przygotowania do kariery*. W: D. Kukła (red.), *Młodzież akademicka na rynku pracy – aspiracje i wyzwania*, Wydawnictwo im. Stanisława

- Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa.
- Jan Paweł II (1986). *Laborem exercens*. W: J. Gałkowski (red.), *Laborem exercens. Tekst i komentarze*. Lublin: Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Jan Paweł II (1986). *Laborem exercens*. W: J. Gałkowski (red.), *Laborem exercens. Tekst i komentarze*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Jan Paweł II (1987). *Kultura pracy musi być kulturą sprawiedliwości*. Homilia podczas mszy św. dla świata pracy. Concepcjón, 05.04.1987.
- Jan Paweł II (1991). *Pokój i młodzi idą razem*, nr 6, orędzie na XVIII Światowy Dzień Pokoju (01.01.1985). W: A. Wieczorek (red.), *Wy jesteście moją nadzieją: Wybór wypowiedzi Ojca Świętego Jana Pawła II do młodzieży*. Warszawa: Pax. Centralny Zespół Młodych.
- Jan Paweł II (1994). *List do rodzin GRATISSIMAM SANE. Z okazji Roku Rodziny 1994*. Rzym, 2.02.1994.
- Judycki S. (2006). *Zachowanie i działanie*. „Diametros”, nr 7.
- Juza S., Kloc T. (2012). *Uwikłani w sieci. Wzorce aktywności internetowej w kontekście uzależnienia od internetu i nieprzystosowania społecznego dzieci i młodzieży*. „Innowacje Psychologiczne”, t. 1, nr 1.
- Kaczor S. (2005). *Kwalifikacje społeczno-moralne i ich rosnące znaczenie w życiu*. W: S.M. Kwiatkowski (red.), *Kwalifikacje zawodowe na współczesnym rynku pracy*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Kaliszewska K. (2007). *Nadmierne używanie Internetu*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kargulowa A. (2011). *O teorii i praktyce poradnictwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karyłowski J. (1982). *O dwóch typach altruizmu*. Wrocław: Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich.

- Kenrick D.T., Nueberg S.L., Cialdini R.B. (2002). *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kędzierska H. (2012). *Kariery zawodowe nauczycieli. Konteksty – wzory – pola dyskursu*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kirenko J., Zubrzycka-Maciąg T. (2011). *Współczesny nauczyciel. Studium wypalenia zawodowego*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Kofta M. (1989). *Orientacja podmiotowa: zarys modelu*. W: A. Gurycka (red.), *Podmiotowość w doświadczeniach wychowawczych dzieci i młodzieży*, T. 1. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kołodziejska D. (2001). *Kształtowanie poczucia podmiotowości*. „Edukacja i Dialog”, nr 2.
- Kopertyńska M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Korczy I., Pietrullewicz B. (2003). *Kariera zawodowa*. Zielona Góra: Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Krech D., Crutchfield R.S. (1948). *Theory and problems of social psychology*. New York: MacGraw-Hill.
- Kubiak-Szyborska E. (2002). *Wychowanie człowieka w perspektywie teorii podmiotowości*. W: E. Kubiak-Szyborska, D. Zajac (red.), *Wokół podstawowych zagadnień teorii wychowania*. Bydgoszcz: Wydawnictwo „Wers”.
- Kujawiński J. (1990). *Rozwijanie aktywności twórczej uczniów klas początkowych*. Warszawa: WSiP.
- Kukła D. (2013). *Praca w obszarze wartości młodzieży studiującej wobec przemian rynku pracy*. Częstochowa: Brzeska Oficyna Wydawnicza.
- Kukła D. (2015). *Od wiedzy do pracy – w kontekście rynku pracy*. W: W. Duda, D. Kukła (red.), *Współczesne uwarunkowania rynku*

- pracy*. Częstochowa: Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.
- Kukla D., Duda W. (2011). *Doradztwo zawodowe jako atrybut w procesie wkraczania współczesnej młodzieży na rynek pracy*. „Forum Pedagogiczne”, nr 1.
- Kurczab H. (2012). *Z problemów wartości i wartościowania (wybrane zagadnienia)*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Seria Filologiczna”, nr 72.
- Kwaśnica R. (2007). *Dwie racjonalności: od filozofii sensu ku pedagogice ogólnej* (ed. 2). Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji.
- Kwiatkowski S. M. (2007). *Problemy rynku pracy*. W: S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak (red.), *Pedagogika pracy*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Lachowski S. (2012). *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Lewandowska B. (2008). *Zdrowe i niezdrowe oblicza bierności*. W: A. Keplinger (red.), *Bierność społeczna. Studia interdyscyplinarne*. Warszawa: „Eneteia” Wydawnictwo Psychologii i Kultury.
- Lipiec J. (1977). *Wolność i podmiotowość człowieka*. Kraków: FALL.
- Łobocki M. (1993). *Pedagogika wobec wartości*. W: B. Śliwerski (red.), *Kontestacje pedagogiczne*. Kraków: Wydawnictwo Impuls.
- Łobocki M. (2003). *Altruizm*. W: T. Pilch (red.), *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, t. 1. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Mainiero L.A., Sullivan S.E. (2005). *Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution*. “Academy of Management Executive”, vol. 19, nr 1.
- Major M., Ulman P. (2011). *Charakterystyka wybranych postaw społecznych w Polsce. Analiza statystyczna*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 847.

- Marody M. (1976). *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami*. Warszawa: PWN.
- Marody M., Giza-Poleszczuk A. (2004). *Przemiany więzi społecznych: zarys teorii zmiany społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Maslow A. (2006). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PWN.
- Maslow A.H. (1970). *Motivation and personality*. Harper and Row. 2nd ed., New York.
- Mądrzycki T. (1973). *Warunki i metody zmiany postaw*. W: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Mądrzycki T. (1977). *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*. Warszawa: Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych.
- Mądrzycki T. (1996). *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- McClelland D.C. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. "American Psychologist" vol. 20(5).
- McClelland D.C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington Press, New York.
- Michalak J.M. (2007). *Uwarunkowania sukcesów zawodowych nauczycieli. Studium przypadków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mika S. (1982). *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Mises L. (2007). *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
- Miś A. (2007). *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie.
- Murray H.A., Morgan C.D. (1945). *A Clinical Study of Sentiments*. Genetical Psychological Monographs, vol. 32.

- Muszyńska Ł. (1976). *Altruizm i kolektywizm dziecięcy*. Warszawa: WSiP.
- Myers D.G.(2003). *Psychologia społeczna*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Niewiedział D. (2008). *Formalne i treściowe aspekty pojęcia aktywności ludzi starych*. „Polskie Forum Psychologiczne”, t. 13, nr 2.
- Nowacki T. (2004). *Leksykon pedagogiki pracy*. Radom: Instytut Technologii Eksploatacji. Państwowy Instytut Badawczy.
- Nowak M. (2008). *Teorie i koncepcje wychowania*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Nowak M. (2010). *Osoba i wartość w pedagogice ogólnej*. W: M. Nowak, P. Magier, I. Szewczak (red.), *Antropologiczna pedagogika ogólna*. Lublin: Wydawnictwo Archidiecezji Lubelskiej GAUDIUM.
- Nowak S. (1973). *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*. W: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Nowak S. (1973). *Wstęp*. W: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Nuttin J. (1984). *Motivation, Planning, and Action: A Relational Theory of Behavior Dynamics*. Leuven: Leuven University Press.
- Obuchowski K. (1973). *Dwa mechanizmy powstawania i funkcjonowania postaw*. W: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Obuchowski K. (1983). *Psychologia dążeń ludzkich*. Warszawa: PWN.
- Obuchowski K. (1993). *Człowiek intencjonalny*. Warszawa: PWN.
- Obuchowski K. (1995). *Przez galaktykę potrzeb: psychologia dążeń ludzkich*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Okoń W. (2001). *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Olbrycht K. (2012). *Wychowanie do wartości – w centrum aksjologicznych dylematów współczesnej edukacji*. „Paedagogia Christiana”, nr 1/29.
- Oleksyn T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Ossowski S. (1967). *Z zagadnień psychologii społecznej*. Dzieła, t. III. Warszawa: PWN.
- Paszowska-Rogacz A. (2002). *Warsztat pracy europejskiego doradcy kariery zawodowej*. Warszawa: KOWEZIU.
- Paszowska-Rogacz A. (2003). *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu*. Warszawa: KOWEZIU.
- Paszowska-Rogacz A., Tarkowska M. (2004). *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*. Warszawa: KOWEZIU.
- Peterson C., Seligman M.E.P. (2004). *Character Strength and Virtues. A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Piątek Z. (1999). *Ewolucja i etyka, czyli kilka uwag o altruizmie*. „Humanistyka i Przyrodoznawstwo”, nr 5.
- Pietrasieński Z. (1990). *Rozwój człowieka dorosłego*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Piorunek M. (2009). *Bieg życia zawodowego człowieka. Kontekst transformacji kulturowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Piorunek M. (2009). *Kariery zawodowe ludzi na etapie średniej dorosłości. Ciągłość i zmiana na polskim rynku pracy*. W: M. Piorunek (red.), *Człowiek w kontekście pracy. Teoria – empiria – praktyka*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Piorunek M. (2013). *Kariery zawodowe doby transformacji kulturowych. Pytania o poradnictwo*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia”, VOL. XXVI, SECTIO J, nr 1–2.
- Piorunek M. (2015). *W kręgu działań pomocowych. Polifoniczność dyskursu*. W: M. Piorunek (red.), *Dymensje poradnictwa i wsparcia społecznego w perspektywie interdyscyplinarnej*. Wydawnictwo Naukowe UAM: Poznań.
- Pocztowski A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Podoska-Filipowicz E. (1996). *Podstawy zawodoznawstwa, orientacji i poradnictwa zawodowego*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane WSP.
- Podoska-Filipowicz E. (2008). *Rozwój zawodowy czy kariera*. W: S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna – wymiar teoretyczny i praktyczny*. Warszawa–Radom: Instytut Badań Edukacyjnych – Instytut Technologii Eksploatacji. Państwowy Instytut Badawczy.
- Popiek S. (2010). *Psychologia twórczości plastycznej*. Kraków: Impuls.
- Popielski K. (1996). *Wartości i ich znaczenie w życiu ludzi*. W: K. Popielski (red.), *Człowiek – wartość – sens*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Porebska J. (1996). *Jak planować indywidualne kariery pracowników*. „Personel”, nr 1.
- Przetacznikowa M. (1973). *Podstawy rozwoju psychicznego dzieci i młodzieży*. Warszawa: PZWS.
- Pudełkiewicz E. (2006). *Humanistyczna koncepcja modelu kultury fizycznej*. Warszawa: PWN.
- Puzynina J. (1992). *Język wartości*. Warszawa: PWN.
- Pyżalski, J. (2017). *Jasna strona – partycypacja i zaangażowanie dzieci i młodzieży w korzystne rozwojowo i prospołeczne działania*. „Dziecko Krzywdzone. Teoria, badania, praktyka”, 16(1).
- Rand A. (2015). *Etyka sytuacji krytycznych*. W: A. Rand (red.), *Cnota egoizmu. Nowa koncepcja egoizmu*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Reykowski J. (1973). *Postawy a osobowość*. W: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Reykowski J. (1979). *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*. Warszawa: PWN.
- Reykowski J. (1988). *Podmiotowość – szkic problematyki*. W: P. Buczewski, A. Cichocki (red.), *Podmiotowość: Możliwość, rzeczywistość, konieczność*. Poznań: Ośrodek Analiz Społecznych ZMW,

- Zakład Psychologii PAN, Redakcja Wydawnictw Ośrodka Analiz Społecznych ZKZMW.
- Reykowski J. (1990). *Ukryte założenia normatywne jako osiowy składnik mentalności*. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności*. Poznań: Wydawnictwo Nakom.
- Rokeach M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY, US: Free Press.
- Rosenberg M.J. (1960). *Cognitive Reorganization in Response to the Hypnotic Reversal of Attitudinal Affect*. "Journal of Personality", 28.
- Różycka J., Wojciszke B. (2009). *Dlaczego ludzie myślą, że życie jest grą o sumie zerowej? Uwarunkowania i konsekwencje społeczno-ekonomiczne*. W: A. Cisiak, A., Henne K., Skarżyńska (red.), *Przekonania w życiu jednostek, grup, społeczności*. Warszawa: ACA-DEMICA Wydawnictwo SWPS.
- Savickas M.L. (2005). *The theory and practice of career construction*. W: S.D. Brown, R.W. Lent (red.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas M.L. (2011). *Constructing careers: actors, agents, and authors*. "Journal of Employment Counseling", nr 48.
- Schein E.H. (1990). *Career Anchors: discovering your real values*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Scheler M. (1973). *Formalism in Ethics and Non-formal Ethics of Values*. Evanston IL: Northwestern University Press.
- Scheler M. (1987). *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Scheuer B. (2008). *Instytucjonalne uwarunkowania bierności społecznej*. W: A. Keplinger (red.), *Bierność społeczna. Studia interdyscyplinarne*. Warszawa: „Eneteia” Wydawnictwo Psychologii i Kultury.
- Schlick M. (1974). *Zagadnienia etyki*. Warszawa: PWN.

- Schwartz S.H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*. W: M. Zanna (red.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Schwartz S.H. (2012a). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. „Readings in Psychology and Culture”, 2(1).
- Schwartz S.H., Bilsky W. (1987). *Toward A Universal Psychological Structure of Human Values*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 53, nr 3.
- Schwartz S.H., Cieciuch J., Vecchione M. (2014). *Applying the Refined Values Theory to Past Data: What Can Researchers Gain?* „Journal of Cross-Cultural Psychology”, XX(X) 1–20.
- Schwartz S.H., Cieciuch J., Vecchione M., Davidov E., Fischer R., Beierlein C., Ramos A., Verkasalo M., Lönnqvist J.E., Demirutku K., Dirilen-Gumus O., Konty M. (2012b). *Refining the theory of basic individual values*. „Journal of Personality and Social Psychology”, 103(4).
- Scott W.A. (1959). *The Personal Settings of Public Opinions: The Study of Attitudes towards Russia*. „Public Opinion Quarterly”, vol. 11.
- Seligman M.E.P. (1993). *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.
- Sęk H., Cieślak R. (2004). *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*. W: H. Sęk, R. Cieślak (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*. Warszawa: PWN.
- Siciński A. (1961). *Postawy wobec pracy i własności oraz ich społeczne uwarunkowania*. „Studia Socjologiczne”, nr 2.
- Skinner B.F. (1976). *Beyond Freedom and Dignity*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Soborski W. (1987). *Postawy, ich badanie i kształtowanie*. Kraków: WSP.

- Solak A. (2008). *W kręgu dialogiczności i normatywności pracy ludzkiej*. W: S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna – wymiar teoretyczny i praktyczny*. Warszawa–Radom: Instytut Badań Edukacyjnych – Instytut Technologii Eksploatacji. Państwowy Instytut Badawczy.
- Solak A. (2011). *Człowiek jako podmiot pracy w Laborem Exercens Jana Pawła II*. „Forum Pedagogiczne”, nr 1.
- Solarczyk-Ambrozik E. (2016). *Zmiany we wzorach przebiegu kariery a całożyciowe uczenie się*. W: E. Solarczyk-Ambrozik (red.), *Doradztwo zawodowe w perspektywie całożyciowego uczenia się*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Strelau J. (1985). *Temperament, osobowość, działanie*. Warszawa: PWN.
- Stróżewski W. (1981). *Istnienie i wartość*. Kraków: Znak.
- Suchar M. (2003). *Kariera i rozwój zawodowy*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Sullivan S.E., Arthur M.B. (2006). *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*. „Journal of Vocational Behavior”, nr 69.
- Super D.E. (1980). *A life-span, life-space approach to career development*. „Journal of Vocational Behaviour”, nr 16.
- Super D.E. (1990). *A life-span, life space approach to career development*. W: D. Brown, L. Brooks, & Associates (red.), *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Super D.E., Sverko B. (1995). *Life roles, values and careers*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Symela K. (1994). *Kwalifikacje a kompetencje zawodowe*. W: T. Wujek (red.), *Rozwój kształcenia zawodowego i oświaty dorosłych*. Radom: MCNEMT.
- Szabała H. (1997). *Gorzki smak wolności*. W: H. Szabała (red.), *Deklinacje wolności*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

- Szczepański J. (1972). *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa: PWN.
- Szlosek F. (2007). *Rozwój czy stagnacja pedagogiki pracy*. W: Z. Wiatrowski, K. Ciżkowicz (red.), *Pedagogika pracy i andragogika z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*, t. I. Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku.
- Szlosek F. (2015). *Tożsamość pedagogiki pracy w kontekście przemian systemowych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej.
- Szmidt K.J. (2013). *Pedagogika twórczości*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Sztompka P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Szukalski P. (2005). *Okres pracy, bezrobocia i bierności zawodowej a poziom wykształcenia we współczesnej Polsce*. W: L. Frąckiewicz (red.), *Wykluczenie społeczne*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Szumigraj M. (2003). *Hasło kariera*. W: T. Pilch (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku t. II*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Szuster A., Rutkowska D. (2008). *O mechanizmach endo- i egzocentrycznej orientacji prospołecznej*. W: D. Rutkowska, A. Szuster (red.), *O różnych obliczach altruizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Szyska M. (2006). *Aktywność zawodowa w opinii pracujących kobiet*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia”, VOL. XLI, 2 SECTIO I.
- Śliwak J. (2005). *Altruizm i jego pomiar. Kwestionariusz A-N*. „Roczniki Psychologiczne”, t. VIII, nr 1.
- Tatarkiewicz W. (1986). *O filozofii i sztuce*. Warszawa: PWN.

- Terelak J.F., Jankowska P. (2009). *Dopasowanie jednostka – organizacja a zadowolenie z pracy*. „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, 13, 1.
- Thurston L.L., Chave E.J. (1929). *The Misurement of Attitudes*. Chicago: Chicago University Press.
- Tischner J. (1993). *Myślenie według wartości*. Kraków: Znak.
- Tischner J. (1994). *Świat ludzkiej nadziei*. Kraków: Znak.
- Tischner J. (2000). *Etyka solidarności*. Kraków: Znak.
- Tischner J. (2002). *Polski kształt dialogu*. Kraków: Znak.
- Tischner J. (2005). *Idąc przez puste Błonia*. Kraków: Znak.
- Tischner J., Kłoczowski J. A. (2001). *Wobec wartości*. Poznań: Wydawnictwo „W drodze”.
- Tomaszewski T. (1975). *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowania*. W: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*. Warszawa: PWN.
- Tomaszewski T. (1985). *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*. W: J. Reykowski, O.W. Owczynnikowa, K. Obuchowski, (red.), *Studia z psychologii emocji motywacji i osobowości*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Tomaszewski T. (1986). *Główne idee współczesnej psychologii*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Trempała J. (2000). *Modele rozwoju człowieka. czas i zmiana*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Naukowe AB.
- Tyszka T. (2010). *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Tyszkowa M. (1977). *Aktywność i działalność dzieci i młodzieży*. Warszawa: WSiP.
- Uszyńska-Jarmoc J. (2003). *Twórcza aktywność dziecka. Teoria – rzeczywistość – perspektywy rozwoju*. Białystok: Trans Humana.
- Wiatrowski Z. (2000). *Podstawy pedagogiki pracy*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane WSP.

- Wiatrowski Z. (2009). *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*. Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego.
- Wielecki K. (2003). *Podmiotowość w dobie kryzysu postindustrializmu. Między indywidualizmem a kolektywizmem*. Warszawa: CEUW.
- Wilson E.O. (1988). *O naturze ludzkiej*. Warszawa: PIW.
- Włodarski Z., Matczak A. (1992). *Wprowadzenie do psychologii*. Warszawa: WSiP.
- Wojciszke B. (2002). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wojciszke B. (2014). *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wojtasik B. (2011). *Podstawy poradnictwa kariery. Poradnik dla nauczycieli*. Warszawa: KOWEziU.
- Wojtyła K. (1969). *Osoba i czyn*. Kraków: Polskie Towarzystwo Teologiczne.
- Wołk Z. (2005). *Rozwój zawodowy na tle życia*. „Problemy Profesjologii”, nr 1.
- Wołk Z. (2009). *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*. Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.
- Wołk Z. (2013). *Zawodownawstwo. Wiedza o współczesnej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Wysocki S. (2014). *Czynniki higieny i motywacji w organizacji – badania w przedsiębiorstwie komunikacyjnym*. „Społeczeństwo i Ekonomia”, nr 2(2).
- Wyszyński S. (1991). *Duch pracy ludzkiej. Myśli o wartości pracy*. Warszawa: Soli Deo.
- Zimbardo P.G., Leippe M.R. (2004). *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.

- Ziółkowski M. (1990). *Orientacje indywidualne a system społeczny*. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności*. Poznań: Wydawnictwo Nakom.
- Ziółkowski M. (2015). *Teoria socjologiczna a transformacja społeczeństwa polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Znaniński F. (2011). *Relacje społeczne i role społeczne*. Warszawa: PWN.

Spis rysunków

Rys. 1.	Teoretyczny model zależności między 10 rodzajami wartości motywacyjnych	123
Rys. 2.	Teoretyczny model zależności między wartościami w zmodyfikowanej teorii wartości	125
Rys. 3.	Charakterystyka faz rozwojowych w koncepcji dynamiki spiralnej	131
Rys. 4.	Schemat ilustrujący postawy przejawiane przy realizacji kariery	141
Rys. 5.	Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w postawie aktywnej i prospołecznej	150
Rys. 6.	Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w postawie aktywnej i egoistycznej	151
Rys. 7.	Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w postawie biernej i egoistycznej	158
Rys. 8.	Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w postawie biernej i prospołecznej	159
Rys. 9.	Schemat ilustrujący realizację kariery przejawiającej się w zmianach postaw	161
Rys. 10.	Wartości (cele) w aksjologicznej koncepcji realizacji kariery	169

